

IBM Global Business Services  
Sector seguros

Informe ejecutivo

IBM Institute for Business Value

En colaboración con  
Institute of Insurance Economics  
 University of St. Gallen

# Entidades aseguradoras, mediadores e interacciones

*De los canales a las redes*



---

## IBM Institute for Business Value

IBM Global Business Services, por medio del IBM Institute for Business Value, desarrolla enfoques estratégicos basados en hechos para altos directivos sobre cuestiones esenciales para el sector público y privado. El presente informe ejecutivo se basa en un estudio exhaustivo realizado por el equipo de investigación del IBM Institute for Business Value. Dicho informe ejecutivo forma parte del compromiso constante de IBM Global Business Services por ofrecer análisis y puntos de vista que permitan a las empresas generar valor empresarial.

Si desea más información, puede ponerse en contacto con los autores o enviar un mensaje de correo electrónico a [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) . Puede encontrar otros estudios del IBM Institute for Business Value en [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

---

---

## Institute for Insurance Economics en la universidad de St. Gallen

El I.VW (Institute for Insurance Economics) es el centro de investigación universitario de mayor prestigio en Europa en materia de gestión del riesgo y seguros. Durante más de 60 años, el núcleo de sus actividades han sido las tendencias en materia de gestión y los retos en el ámbito de la estrategia en el sector seguros.

Además de labores de investigación científica y enseñanza, usualmente el I.VW lleva a cabo programas de formación para directivos de alto nivel a escala internacional.

---

*Elaborado por Christian Bieck, Peter Maas y Tobias Schlager*

# A pesar del proceso de digitalización que experimenta el planeta

en el sector asegurador la confianza en las personas aún es algo primordial y, en la actualidad, los clientes necesitan tener una experiencia uniforme e integrada en las interacciones con sus proveedores. Tras analizar los resultados de estudios realizados entre más de 10.000 agentes, corredores y clientes, nuestra opinión es que las aseguradoras necesitan proporcionar a sus clientes un amplio acceso a la información al tiempo que conservan la especial relación que mantienen con los mediadores. Solo así podrá el sector recuperar la confianza perdida.

## Sumario

Los seguros son productos con ciertas peculiaridades. A pesar de que la definición más habitual de un seguro es "la transferencia equitativa del riesgo de pérdida", en realidad la percepción de los clientes es mucho más sencilla.<sup>1</sup> Lo que los clientes adquieren es una promesa: la promesa de que si el suceso negativo cubierto por el seguro tuviera lugar, la aseguradora asumirá las pérdidas.

La confianza es primordial cuando se adquiere una promesa. En la actualidad, los clientes pueden acceder de forma instantánea a información prácticamente ilimitada y cuentan con medios para compartir hechos, opiniones y experiencias con otros clientes. Esa transparencia inevitable modifica las expectativas en torno a las compañías de seguros y dificulta la percepción de dichas compañías como proveedores fiables de la garantía prometida.

Por suerte, incluso en un mundo digitalizado, las personas tienden a confiar en otras personas. Las relaciones personales, como las que se dan entre agentes o corredores de seguros (los mediadores) y sus clientes, continúan siendo válidas. En el último estudio que elaboramos para el IBM Institute for Business Value, "Powerful interaction points – Saying goodbye to the channel", quedaba demostrado que las interacciones llevadas a cabo por mediadores constituían un porcentaje de la venta de contratos de seguro de más de un 60 %.<sup>2</sup>

¿Cómo pueden las compañías de seguros facilitar un servicio personalizado a sus clientes al mismo tiempo que gestionan el gran volumen de información e interacciones requerido en la era digital? ¿Cómo garantizan que sus mediadores desempeñan un papel importante? ¿Y cómo debería establecerse la conexión entre compañía de seguros, mediador y cliente? Con el fin de responder a estas preguntas, se llevó a cabo un estudio entre consumidores y mediadores y se entrevistó a representantes de compañías de seguros de 17 países. Estas han sido nuestras conclusiones:

- Aquellas compañías con mayor visión de futuro consideran a sus mediadores no solo como vendedores sino como colaboradores o socios, dotando a sus productos y procesos de una mayor agilidad y flexibilidad.
- Los clientes ya no confían en el sector, por lo que cobra especial relevancia para las aseguradoras plantear la relación entre mediadores y clientes de forma que se amortigüe el deterioro de la confianza y la fidelidad.
- Las aseguradoras que mejores resultados obtendrán en el futuro serán las compañías multimodales, aquellas que puedan facilitar un entorno coherente e integrado para la búsqueda, contratación y prestación de servicios aseguradores.

En el último estudio realizado, aconsejamos a las aseguradoras que "desterraran" el concepto de "canal" y adoptaran en su lugar el de "puntos de interacción". Es posible incluso que debieran ir más lejos y efectuar una transición completa, desde la senda unidireccional de canales dedicados hasta la flexibilidad que ofrecen las redes interactivas.

### Metodología de investigación

Entre julio y septiembre de 2012, el IBM Institute for Business Value, en colaboración con el I.VW Institute of Insurance Economics de la universidad de St. Gallen, en Suiza, recopiló las respuestas de 8.592 consumidores y de 1.360 mediadores (agentes independientes vinculados o exclusivos, así como corredores empleados por una o más compañías de seguros) de 17 países a escala mundial. La dimensión de la muestra en cada país fue de aproximadamente 500 consumidores, y entre 10 y 250 mediadores, encuestados. Los estudios se llevaron a cabo online y las cuotas de los distintos tipos de consumidores encuestados garantizaban una muestra representativa de toda la población.

Con el objetivo de determinar los hábitos de uso de los consumidores, así como su predisposición, en lo que se refiere a los puntos de interacción en materia de seguros, nos concentramos en las búsquedas y contrataciones efectuadas en los dos últimos años y cómo los participantes evaluaron diferentes aspectos de los canales utilizados. Asimismo, para evaluar la interacción una vez realizada la contratación, preguntamos a los sujetos sobre posibles problemas posventa (siniestros, reclamaciones y modificaciones contractuales): solo un 20 % de los encuestados habían experimentado recientemente dichas situaciones.

Las preguntas incluidas en el estudio llevado a cabo entre los mediadores versaban sobre la interacción y colaboración con aseguradoras y clientes. En particular, en lo que se refiere a los corredores distinguimos entre las compañías de seguros mejor y peor valoradas, para deducir los factores que impulsan el rendimiento de mediadores (y aseguradoras).

Nota relativa a la terminología: igual que en estudios precedentes, "agentes exclusivos" son aquellos mediadores que trabajan exclusivamente para una compañía de seguros. La remuneración de dicho mediador no tiene por qué consistir en comisiones sino que podría ser un empleado directo de la aseguradora (al encuestar a los clientes, somos conscientes de que es posible que no conozcan la diferencia entre empleados y "verdaderos" agentes).

Respecto a los corredores o agentes independientes, se ha descartado la definición jurídica concreta usada en cada país y se les considera, sencillamente, "personas que efectúan ventas para más de una compañía de seguros".

### Triángulo de interacciones

En 2006, IBM publicó un estudio sobre el sector asegurador en el cual se afirmaba que en 2020 "los consumidores más activos y mejor informados optarán por operadores menos tradicionales".<sup>3</sup> En aquel momento, pocas compañías de seguros aceptaron nuestra evaluación. La opinión generalizada era que, en última instancia, los seguros no se compraban sino que debían venderse y que los clientes no se esforzarían en informarse acerca de productos tan complejos por su cuenta.

Dicha opinión no podía considerarse una sorpresa dado que los seguros siempre se habían vendido por medio de canales de carácter personal, principalmente: un profesional experto facilitaba información acerca del producto y destacaba la necesidad de contratarlo. Incluso en la actualidad, el 60 % de los seguros generales y el 61 % de los seguros de vida se distribuyen por medio de agentes y corredores.<sup>4</sup>

En ese momento, solo habían pasado once años desde la llegada de Internet que se utilizaba, principalmente, como canal de información unidireccional, los sitios web no eran más que plataformas muy poco interactivas y las compañías de seguros percibían que aún eran capaces de controlar la información saliente puesto que los clientes aún no interactuaban entre sí.

Sin embargo, en los últimos años se ha producido un cambio con la aparición de nuevas herramientas y tecnologías que han hecho de la red un ente realmente interactivo. Así, en la actualidad, los clientes utilizan distintos puntos de interacción de forma simultánea para interactuar con sus proveedores, lo que llamamos multimodalidad. En 2010, los consumidores ya utilizaban un promedio de tres puntos de interacción distintos durante el proceso de búsqueda y contratación de seguros, y el 20 % utilizaba cinco o más.<sup>5</sup> De ese modo, los clientes que buscasen información acerca de un seguro solicitarían la opinión de sus contactos en una red social, consultarían determinados sitios web y utilizarían uno o dos buscadores especializados para comparar presupuestos, todo ello sin abandonar su vivienda. Una vez hecho esto, y ya con una idea más clara de lo que podrían desear y necesitar, acudirían al agente o corredor más cercano para obtener asesoramiento adicional. No ha sido necesario, por tanto, esperar hasta 2020 para que tuviera lugar la aparición de consumidores activos e informados ya que, gracias a la tecnología, esto ha ocurrido mucho antes.

Como es lógico, los clientes multimodales esperan que sus proveedores de servicios también lo sean y, que al cambiar de un punto de interacción a otro, la información que comparten se desplace con ellos. En definitiva, los clientes desean proveedores bien informados acerca de ellos y sus necesidades, y las compañías de seguros ya no pueden permitirse canales de venta que no estén interrelacionados.

Por otra parte, las personas tienden a confiar en otras personas y los mediadores aún son los mejores asesores para sus clientes en los momentos previos a la contratación de un seguro. Cuando los mediadores se implican en el proceso de búsqueda, el ratio de conversión es mucho más elevado que cuando la búsqueda es online. En el presente estudio, los agentes exclusivos concretan un 79,6 % de las ventas y los corredores un 59,3 %, mientras que en los sitios web dedicados se cierran un 48,6 % y un 34,9 % por medio de buscadores especializados o compradores. Dichas cifras apenas se han modificado en los dos últimos años.

Aún así, en esta era de clientes activos y bien informados, los mediadores ya no pueden ser solo un canal de ventas sino que deben comenzar a actuar como asesores de confianza, y las compañías de seguros han de facilitarles los medios para ello. Ciertamente, el conjunto de las relaciones que constituyen el triángulo formado por compañía de seguros, mediador y cliente deben adaptarse (ver gráfico 1). Dicho triángulo se explicará con detalle en los apartados siguientes.

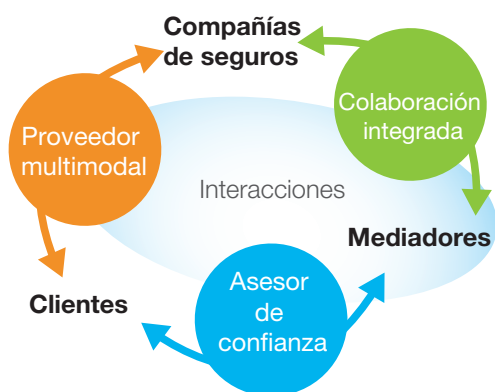


Gráfico 1: el triángulo de interacciones.

## Forjando nuevas relaciones

### Compañía de seguros y mediadores como socios y colaboradores integrados

Es una opinión generalizada, extendida incluso entre las compañías de seguros, que las estructuras de incentivos y compensaciones económicas constituyen el factor de mayor importancia para los mediadores pero la realidad es más compleja. Únicamente el 57 % de los mediadores encuestados escogieron la cuantía de las comisiones como uno de los elementos motivadores más importantes, muy por debajo de la calidad del producto (71 %) y de la agilidad en los trámites (68 %). El porcentaje es incluso menor al preguntar a los mediadores acerca de la importancia de las comisiones en el futuro: tres puntos porcentuales menos que los otorgados a la flexibilidad y a las soluciones personalizadas.

Las mismas conclusiones se pueden extraer de otros estudios. Por ejemplo, en estudios llevados a cabo en Alemania con carácter anual sobre agentes exclusivos, los incentivos económicos y la cuantía de las comisiones nunca fueron uno de los cinco elementos determinantes a la hora de retener a un agente y fortalecer su compromiso.<sup>6</sup>

Entre los corredores, el énfasis en la agilidad, flexibilidad y calidad del producto es incluso mayor que entre los agentes exclusivos: un 76 % de los corredores incluidos en la muestra escogieron la agilidad del servicio como el factor de mayor importancia, muy por encima de las comisiones (53 %) y las primas de menor cuantía (40 %). Estas cifras son interesantes si consideramos que en varios de los países incluidos en el estudio se está elaborando legislación con el objetivo de permitir una mayor transparencia en relación a los costes en la venta de seguros (sería el caso de Alemania), o bien prohibir definitivamente las comisiones (Reino Unido y Países Bajos). En dichos países, las compañías de seguros deberán competir por los servicios de los corredores haciendo uso, únicamente, de factores distintos de los financieros, por lo que las expectativas apuntan a que los corredores se concentrarán en las compañías en las que el valor aportado sea más satisfactorio. ¿Cómo serán capaces los corredores de determinar cuáles son esas compañías?

Los corredores incluidos en la muestra trabajan con un promedio de siete u ocho compañías y el volumen de negocio se distribuye entre estas compañías de forma muy desigual. Un 53 % de las transacciones realizadas y un 52 % de los beneficios obtenidos por los corredores proceden de la compañía mejor valorada por ellos, mientras que las compañías peor valoradas únicamente suponen la décima parte de dichos porcentajes. La cuestión es: ¿cuáles son los motivos para que la preferencia por la compañía mejor valorada sea mayor?

En definitiva: son mejores socios. Sus mediadores reciben una mayor ayuda en su operativa diaria, facilitando su desempeño, y el asesoramiento a sus clientes de forma más eficaz y, en última instancia, incrementar la cifra de ventas. Las ventajas de dicha asociación van desde el acceso a formación y datos acerca de los clientes hasta la adaptación de los procesos de las compañías de seguros, así como la colaboración con los mediadores en el diseño del producto.

Al solicitar a los corredores que comparasen las ventajas derivadas de su asociación con cada una de las compañías de seguros con las que trabajan, las ventajas de colaborar con las compañías mejor valoradas superaron en un 29 % la cifra promedio.<sup>7</sup> Los beneficios de asociarse con las compañías peor valoradas son, en cambio, un 45 % inferiores al promedio, es decir, 74 puntos porcentuales de diferencia.

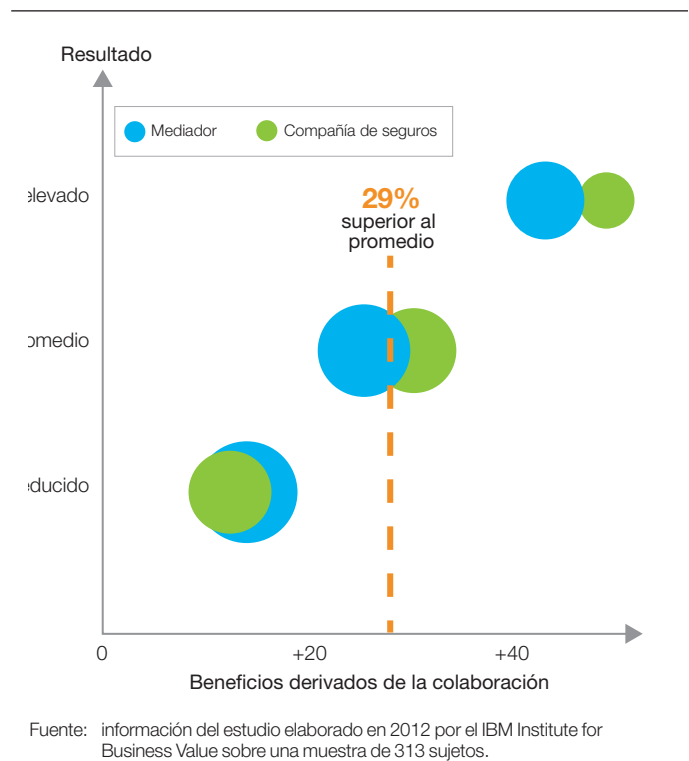
Dichos porcentajes influyen en los resultados de los corredores, incluso en el caso de las compañías mejor valoradas. Cuanto mayores son los beneficios aportados mejor es el resultado, tanto del mediador como de la propia compañía (ver gráfico 2). La conclusión que puede extraerse de todo ello es que mediante un enfoque positivo de colaboración recíproca los resultados son muy superiores a los obtenidos por medio de una mera relación entre proveedor y distribuidor.

¿Qué más pueden hacer las compañías de seguros para influir de forma positiva en el rendimiento de sus mediadores? Además de los beneficios derivados de la colaboración, existen otros tres factores cuyos efectos se pueden cuantificar:

- El coste de las labores de coordinación con la compañía de seguros
- La medida en la que son constructivos los conflictos con la compañía de seguros
- La frecuencia e intensidad de las comunicaciones

Los costes derivados de las labores de coordinación se han medido en tiempo y esfuerzo, y sus efectos deberían ser evidentes: en aquellos casos en que el grado de dificultad para colaborar con la compañía es mayor, los beneficios del mediador son ligeramente menores.

Resulta sorprendente que el nivel de conflicto *en sí mismo* no influyera en el resultado, incluso en los casos más extremos. Lo relevante, sin embargo, es en qué medida el mediador percibe dicho conflicto como un conflicto constructivo. Si el debate en aquellos puntos en que exista desacuerdo es productivo, el conflicto sirve para incrementar el rendimiento.



**Gráfico 2: mayores ventajas derivadas de la colaboración se traducen en mejores resultados para las aseguradoras y sus mediadores.**

Por último, pero no por ello menos importante, la comunicación resulta esencial. Los mediadores se comunican con las aseguradoras por medio de múltiples canales.<sup>8</sup> Así, los mediadores cuyos resultados son muy elevados utilizan un mayor número de canales para comunicarse y se comunican con una frecuencia superior (siete o más canales prácticamente a diario, frente a cinco o menos con una frecuencia semanal en aquellos con un rendimiento por debajo de la media). Al interrogarles acerca de las formas que adoptaría la comunicación en el futuro, los mediadores con un rendimiento superior percibían un alejamiento cada vez mayor de los canales habituales como el correo electrónico (22,9 % menos), teléfono (22,1 % menos), correo postal (18,6 % menos) e, incluso, reuniones personales (17,1 % menos) en favor de canales más rápidos basados en avances tecnológicos: videoconferencias (17,5 % más), chats online (10,7 % más) y redes sociales (10,7 % más).

Dicha conclusión nos lleva de nuevo al comienzo del presente apartado: la agilidad y flexibilidad del servicio son fuentes de valor esenciales para el futuro, y eso deberá reflejarse en la forma en que se establecen las comunicaciones entre mediadores y compañías de seguros.

Por suerte, la tecnología moderna podría constituir un enorme impulso para dicha agilidad y flexibilidad. Así, si los sistemas back-end y los procesos de soporte son los adecuados, es posible habilitar una sencilla plataforma de comunicación gracias a la tecnología presente en Internet (ver "Caso de estudio Celina").

### Caso de estudio Celina<sup>9</sup>

Celina Insurance Group, una compañía de seguros con sede en EE UU, es un claro ejemplo de cómo mejorar la flexibilidad para lograr la integración con sus agentes. En este caso, y como reacción frente a la alta rotación de sus agentes, Celina trató de mejorar las comunicaciones con éstos.

Para ello, diseñó un programa de colaboración que partía de un sistema de comunicaciones de fácil acceso que permitía a los agentes llevar a cabo la mayor parte de sus transacciones en la web. Mediante su actual plataforma informática, Celina posibilitó a sus agentes el acceso al portal y les dotó de los medios necesarios para trabajar íntegramente desde dicho portal, desde la visualización de pólizas y tarifas actualizadas a mantener conversaciones online con responsables de suscripción acerca de pólizas concretas.

Como consecuencia, las comunicaciones de carácter digital experimentaron un enorme incremento mientras que las llamadas telefónicas se redujeron a la mitad. Al mismo tiempo, los flujos de trabajo automatizados y el acceso instantáneo a la información y a los expertos permitió una reducción del personal corporativo equivalente a un 40 %.

### El mediador como asesor de confianza de los clientes

Dado que los seguros son productos esencialmente basados en la confianza, los clientes esperan que llegado el "momento de la verdad" (al notificar un siniestro) la compañía indemnizará al beneficiario. En algunos de los contratos, especialmente seguros de vida, el periodo de vigencia es muy prolongado por lo que, de no existir dicha confianza, el cliente ni siquiera suscribirá el contrato.

La confianza en el sector asegurador se ha mantenido, de forma generalizada, en niveles mínimos desde 2007, fecha en la que comenzamos a realizar estudios para evaluar

la predisposición y el comportamiento del consumidor. El presente estudio refleja que el 56 % de los consumidores contestaron que no a la pregunta de "¿Confía usted en el sector asegurador?", aunque el número de consumidores que contestaron que sí se ha incrementado ligeramente hasta el 44 % actual, frente al 39 % en 2010.

Asimismo, tal y como refleja el estudio "Powerful interaction points", la fidelidad y la confianza están relacionadas. Los clientes cuya confianza en el sector es mínima son casi un 20 % más proclives a cambiar de compañía.<sup>10</sup> La rotación es muy elevada entre los clientes del sector: los datos recientemente recopilados reflejan que un 31 % de consumidores ha cambiado al menos en una ocasión su seguro de vida de compañía y un 34 % cambió de proveedor para sus seguros patrimoniales y de accidentes en los últimos dos años.

Sin embargo, al hacer un análisis más profundo, observamos que cuando las relaciones son de carácter personal la confianza parece incrementarse. Los mediadores desempeñan, por tanto, una función de intermediación entre clientes y compañías de seguros. Un 75 % de los encuestados en nuestro estudio de 2008 "Trust, transparency and technology" señalaron que confiaban en sus mediadores de seguros. Las personas no se ven capaces de juzgar correctamente la fiabilidad de una compañía pero sí confían en la persona con la que tratan.<sup>11</sup>

Es necesario señalar que aunque a las personas les sea más sencillo otorgar su confianza a otras personas que a un sector o compañía, la confianza no es algo que se da a cambio de nada. Para llegar a ser un asesor digno de confianza se requiere tiempo y profesionalidad, ser plenamente consciente de las necesidades de los clientes y tratar a los clientes como personas, y no únicamente como oportunidades de negocio. La personalización es, por tanto, esencial.

*"En mi opinión, la honestidad e integridad son de la mayor importancia. No sé si se puede confiar en las grandes compañías pero tengo la certeza de que lo más inteligente es dejarse asesorar por un buen corredor de seguros"*

*- Consumidor londinense, en "Trust, transparency and technology." IBM Institute for Business Value, 2008.*

El término personalización puede tener múltiples significados. En el estudio, se define como facilitar una atención personal acompañada de ofertas personalizadas (como "soluciones adecuadas a mis necesidades"). Los clientes de las compañías de seguros no solo esperan recibir un servicio personalizado sino que recompensan dicho servicio con una mayor fidelidad (ver gráfico 3). Este es el punto en el cual los mediadores pueden reforzar su valor: aquellos encuestados que contrataron su seguro mediante un agente exclusivo tuvieron la percepción de una mayor personalización, ligeramente superior que en el caso de los corredores. Otros puntos de interacción funcionaron relativamente bien en la concepción de soluciones personalizadas pero no tanto en el ámbito de la atención personal.

Nuestros datos muestran que personalizar el proceso de búsqueda y contratación de un seguro beneficia a todas las partes incluidas en el triángulo. Así pues, cuando los clientes reciben un trato personal, las aseguradoras se ven recompensadas con una mayor fidelidad. El resultado es un 25 % superior al promedio en aquellos mediadores que disponen de herramientas e información que les permiten personalizar el proceso.

¿Y cuáles son las cualidades que los clientes buscan en un buen mediador de seguros? La confianza es la base de todo pero ¿qué es lo que motiva a un cliente para contratar un seguro y permanecer fiel a la compañía? Para averiguarlo, hemos analizado por medio de un experimento un área de estudio muy poco conocida hasta ahora: el comportamiento en el sector seguros (ver sección: "Experimento sobre el comportamiento en el sector seguros: transición entre canales").

### Experimento sobre el comportamiento en el sector seguros: transición entre canales

El experimento se llevó a cabo en mayo de 2011, en el I.VW Institute of Insurance Economics de la universidad de St. Gallen (Suiza) con el propósito de analizar por qué los consumidores utilizaban canales distintos para la búsqueda y para la contratación de un seguro, así como aislar los efectos de los atributos de cada canal, en este caso, la calidad y fiabilidad de los canales.

Los sujetos utilizados en este experimento fueron tanto estudiantes como otros individuos de la población (sobre una muestra de 317) clasificados mediante criterios basados en edad, género y nacionalidad. El experimento consistía en lo siguiente: los sujetos debían buscar un seguro de automóvil y disponían de algunos minutos para recopilar información. Tanto el producto como la compañía eran ficticios pero estaban concebidos a partir de seguros genéricos de automóvil.

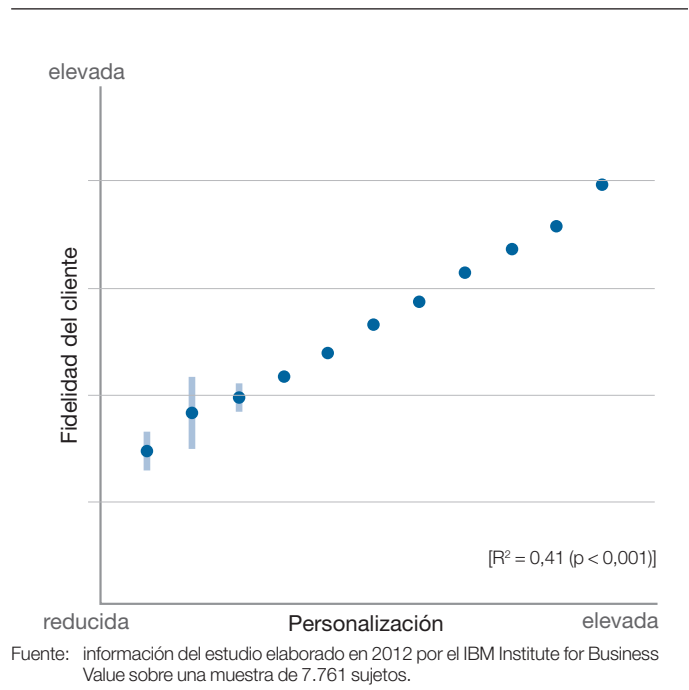


Gráfico 3: efectos de la personalización en la fidelidad del cliente.

Para ello, los sujetos se dividían en ocho grupos conforme a tres criterios: online/offline, calidad del canal de información y fiabilidad del canal de información. A los sujetos offline se les hacía observar conversaciones previamente grabadas con un agente de seguros, mientras que a los sujetos online se les facilitaban sitios web específicos que debían consultar. Para eliminar criterios basados en el precio, el presupuesto no formaba parte del proceso de búsqueda.

En cada uno de dichos casos (online/offline) se moduló la calidad y la fiabilidad. La calidad se manipuló, principalmente, mediante la alteración de la apariencia general y la importancia de la información, mientras en el caso de la fiabilidad se hizo por medio de la modificación de la coherencia y el uso de jerga.

Tras el proceso de búsqueda, el cual se prolongó en torno a diez minutos, se sometió a los sujetos a una batería de preguntas en relación con la búsqueda (por ejemplo: satisfacción y posibilidad de reutilizarla), así como a otras cuestiones relativas a la posible contratación (lugar y modo en que contratarían el seguro).

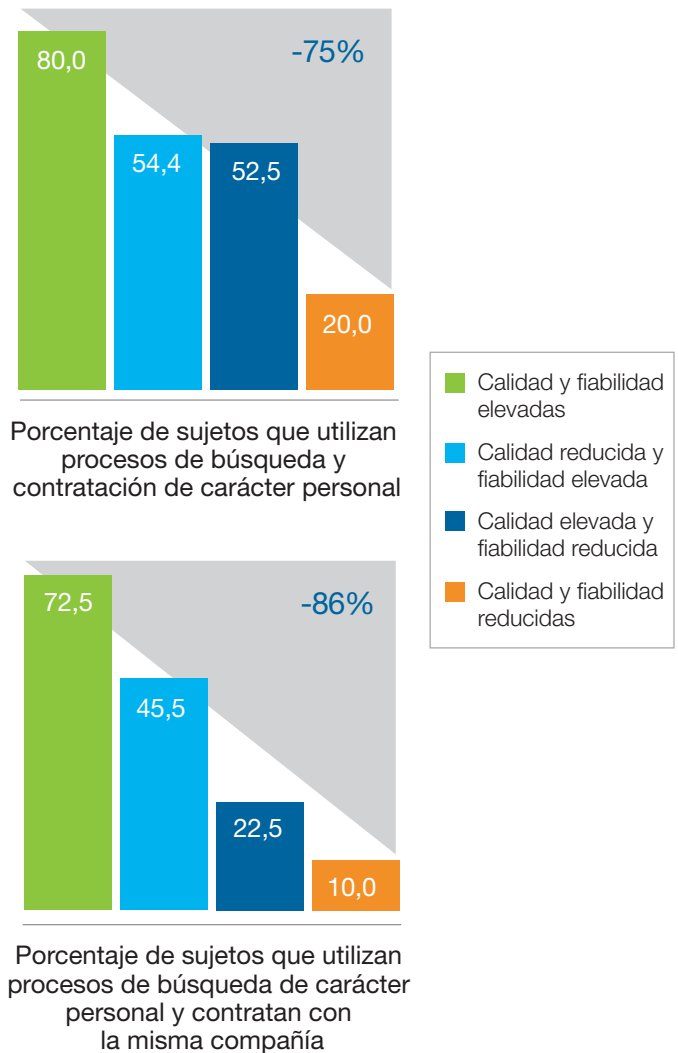


Los resultados fueron concluyentes: en el experimento, el mediador de seguros y el sitio web se valoraron por igual en lo que se refiere a la búsqueda. Los sujetos se mostraron igualmente satisfechos y proclives a reutilizar y recomendar el canal de búsqueda empleado, tanto si se trató del sitio web como de la interacción con el agente. En lo que se refiere a la contratación, sin embargo, la diferencia fue notable: el 80 % de los sujetos situados en el grupo del agente, con elevada calidad y fiabilidad, contratarían un seguro gracias a la información recibida de dicho agente, y un porcentaje cercano lo haría con la compañía (ficticia).

Al comparar estos resultados con los de la búsqueda online, también en el caso de calidad y fiabilidad elevadas, el resultado fue el siguiente: aunque el porcentaje de sujetos que contrataría un seguro con la compañía fue casi equivalente, un 61 %, solo el 29 % indicó que realmente contrataría un seguro online. El resto señaló que preferirían acudir a una persona para contratarlo. Asimismo, al alterar la calidad y la fiabilidad pudieron observarse graves consecuencias para el volumen de contrataciones (ver gráfico 4, figura superior).

En aquellos supuestos en que se percibió al agente como un “mal agente” (calidad y fiabilidad reducida), la predisposición de los sujetos a contratar un seguro por medio del agente se redujo en una proporción de cuatro a uno. En este caso, calidad y fiabilidad tienen la misma importancia. La predisposición se redujo aún más en lo relativo a las contrataciones con la misma compañía con la que se realizó la búsqueda (ver gráfico 4, figura inferior). En este otro supuesto, la fiabilidad de la información es mucho más relevante que la calidad. La explicación podría encontrarse en la percepción de los clientes de la ausencia de calidad como un problema de profesionalidad y formación del agente (en cuyo caso, la responsabilidad recaería tanto en la compañía como en el agente), en tanto que la ausencia de fiabilidad se percibe como una falta de la compañía, principalmente. Ni siquiera un buen mediador tiene la capacidad de encubrir un mal producto, al menos no en última instancia.

Lo que demuestra el experimento es que el aspecto personal al desempeñar el rol de asesor de confianza es la parte más sencilla. Procurar ser un buen profesional, así como conocer y tratar personalmente a cada cliente, es algo que la inmensa mayoría de los mediadores han hecho durante toda su vida. Sin embargo, la actuación de los mediadores no sería posible sin el soporte prestado por la compañía. Dicho soporte puede traducirse en formación, en una cultura corporativa fuertemente orientada al cliente, en productos y comunicaciones sólidos y de gran calidad y, por último pero no por ello menos importante, en facilitar las herramientas e información que necesitan los mediadores para prestar un buen servicio a sus clientes (ver “Caso de estudio Die Mobiliar”).



Fuente: información del experimento realizado en 2011 por el IBM Institute for Business Value sobre una muestra de 317 sujetos.

Gráfico 4: priorizar la calidad y fiabilidad puede marcar la diferencia.

### Caso de estudio Die Mobiliar

La estrategia de la mutua de seguros suiza Die Mobiliar se basa íntegramente en la confianza mutua: "La confianza en la fiabilidad de una marca de gran prestigio, así como la confianza mutua de las personas que se conocen".<sup>12</sup> De los dos enunciados, el último constituye la base sobre la que se asienta el modelo de sus agentes y corredores de seguros. La proximidad geográfica es asimismo de gran importancia, tanto que son los pequeños agentes y las agencias independientes quienes gestionan el 90 % de los siniestros ("Generalagentur"). La rotación entre los agentes, por otra parte, es muy reducida (en algunos casos, la permanencia en la compañía abarca varias generaciones).

Es en la agencia donde se concentran en última instancia todos los canales no agenciales de Die Mobiliar, incluidos los canales directos por medio de Internet y otros socios de canal. Esto se traduce en un trato personal para cada cliente e impide que los canales compitan entre sí.

Además de ofrecer las herramientas de comunicación más modernas, permitiendo a los clientes escoger libremente el canal que utilizan para contratar sus seguros, Die Mobiliar se centra principalmente en generar confianza a través de relaciones personales. Esto les permite alcanzar indicadores muy buenos en las encuestas, tanto externas como internas. Un ejemplo de esto sería la calificación obtenida por Die Mobiliar como la "marca de seguros más fiable" de Suiza durante los últimos cinco años.<sup>13</sup> Las encuestas que nosotros mismos hemos llevado a cabo, a menudo destacaban a Die Mobiliar como la "compañía mejor valorada" por los mediadores suizos encuestados. Asimismo, los consumidores suizos encuestados la señalaron como la aseguradora a la que acudían y por medio de la cual contrataban sus seguros con mayor frecuencia. Casualmente, la compañía también obtiene mejor valoración en cuanto a satisfacción de sus trabajadores (la rotación se ha reducido en más de un 20 % durante los últimos cuatro años) así como en relación con la satisfacción de sus agentes, un 24 % mejor que el promedio del sector.<sup>14</sup>

### La compañía de seguros como proveedor multimodal ante el cliente

En 2010, el 80 % de los encuestados utilizaron dos o más puntos de interacción durante el proceso de búsqueda de un seguro.<sup>15</sup> En el presente estudio, a pesar de que el análisis de dicha cuestión no se planteó de la misma forma, no existe ningún motivo para creer que dicha cifra se ha reducido; por el contrario, la proliferación de teléfonos inteligentes y tablets nos permite asumir que en el caso de muchos consumidores podrían haberse incorporado nuevos puntos de interacción móviles u online.

Al incrementarse la multimodalidad de los clientes las compañías deberán adaptarse. El experimento mencionado anteriormente mostró que, incluso en el caso de que la búsqueda online fuera de gran calidad y fiabilidad, únicamente un 30 % deseaba completar la contratación online, mientras que en torno a un 60 % se mostraba dispuesto a contratar un seguro con la compañía. La integración de todos los canales es esencial para aquellas compañías que desean captar ese 30% de diferencia.

En el presente estudio, aproximadamente un 65 % de los clientes contrataron sus seguros por medio de los usuales puntos de interacción de carácter personal, como agentes exclusivos (26 %), corredores (14 %) y asesores bancarios (8,6 %), o bien mediante otros puntos de interacción más modernos y menos personales como el teléfono (11,6 %), minoristas (1,5 %) o correo comercial (1,7 %). Estas cifras reflejan un descenso de 5,3 puntos porcentuales en relación a las del año 2010, con un incremento del 4,2 % en el caso de la venta telefónica y una notable disminución del resto.

Los cambios observados en el proceso de búsqueda fueron mayores que las variaciones en el proceso de contratación. Así, la utilización de puntos tradicionales de interacción se redujo en un 12 %, especialmente la de sitios web de venta directa y buscadores especializados.<sup>16</sup> El uso de las aplicaciones propias de los teléfonos inteligentes para recopilar información prácticamente se triplicó, aunque el uso inicial era muy reducido (desde el 1 % al 2,9 %). En resumen, aún existe un nivel equivalente del uso de la búsqueda interactiva moderna frente a la tradicional y se espera que, en el futuro, continúe así ya que, como hemos podido observar, al incorporarse nuevos puntos de interacción el uso del resto se reduce pero no llega a desaparecer, salvo la información impresa en papel, abocada a la desaparición en última instancia.

*Los clientes no quieren verse obligados a contratar sus seguros en los sitios empleados para la búsqueda. Cuanto mayor es la facilidad para cambiar de canal, menos probable es que el cliente decida acudir a otra compañía.*

Con el incremento de la multimodalidad de los clientes, la integración de los canales pasa a ser un factor muy relevante para generar satisfacción y fidelidad. Aquellos clientes que disfrutaron de una elevada integración de los canales en el proceso de búsqueda y contratación de sus seguros triplicaron en grado de satisfacción a aquellos que experimentaron una pobre integración (incremento del grado de satisfacción de un 1,45 % frente a un 0,56 %). Una elevada integración de todos los canales se traduce, asimismo, en un incremento de la fidelidad (1,05 % frente a una reducción del 0,07 %) y en el caso de aquellos clientes que percibieron dicho nivel de integración existe una probabilidad mucho mayor (46 % frente a 19 %, más del doble) de que recomienden la compañía.

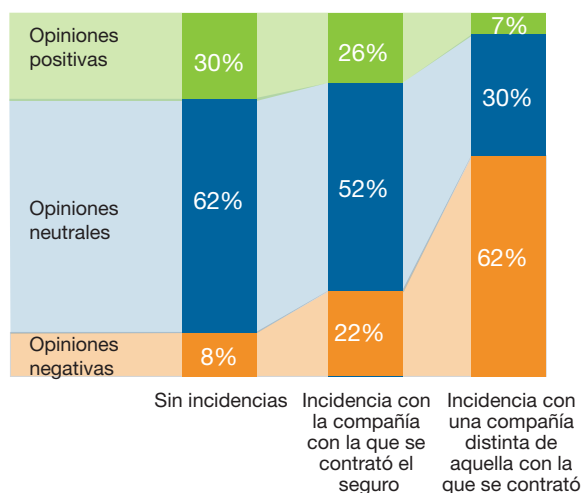
Además de los beneficios a largo plazo derivados de la fidelidad y el prestigio entre sus clientes, los datos del estudio muestran que una mejor integración de todos los canales se traduce, de forma inmediata, en un volumen de ventas mayor: una elevada integración de sus canales significó para las aseguradoras un incremento de un 10 % en la contratación de seguros por parte de aquellos clientes que las incluían en sus búsquedas. En otras palabras: los clientes no quieren verse obligados a contratar sus seguros en los sitios empleados para la búsqueda. Cuanto mayor es la facilidad para cambiar de canal, menos probable es que el cliente decida acudir a otra compañía. El cliente busca compañías con las que establecer una relación comercial sea sencillo.

La facilidad para establecer relaciones comerciales es algo que ya se mencionó en el apartado acerca de la integración entre mediador y compañía de seguros. No es sorprendente, por tanto, que el cliente y el mediador se vean motivados por factores similares en sus relaciones con las aseguradoras. Así, a la pregunta de cuáles son los elementos de mayor relevancia en las cuestiones relativas a la posventa (por ejemplo, el servicio), el 71 % de los consumidores encuestados respondió la agilidad del servicio, un 55 % la fiabilidad de los datos y un 51 % una compensación adecuada. Estas cifras fueron muy similares, tanto en el caso de que los encuestados hubieran experimentado una

incidencia posventa como en el caso de que no la hubieran experimentado y su respuesta fue hipotética. Y en el primer caso, la cuestión de si se trataba de un siniestro, una queja, una renovación/cancelación o una simple modificación contractual no revestía especial relevancia.

Asimismo, los procedimientos de tramitación de las cuestiones posventa utilizados por las aseguradoras influyen de forma muy significativa en la percepción del cliente (ver gráfico 5). Aquellos clientes que no hubieran experimentado incidencias de forma reciente se mostraron, en su mayoría, neutrales, frente al 30 % que recomendó la compañía utilizada y unos pocos que la criticaron. Por el contrario, aquellos clientes con motivos para volver a contactar con la aseguradora con la que contrataron sus seguros se mostraron algo más críticos, mientras que si la incidencia era con otras compañías (aquellas con las que no hubieran contratado ningún seguro recientemente) se mostraron muy críticos con dichas compañías y muy pocos las recomendaron. Al igual que anteriormente, el tipo de incidencia (tanto si el cliente notificó un siniestro como si solicitó una sencilla modificación contractual) no tuvo especial influencia en el cliente a la hora de transformar una opinión positiva en una neutral o negativa.

Efectos de las incidencias posventa en la decisión del cliente de recomendar la compañía (en porcentaje de encuestados)

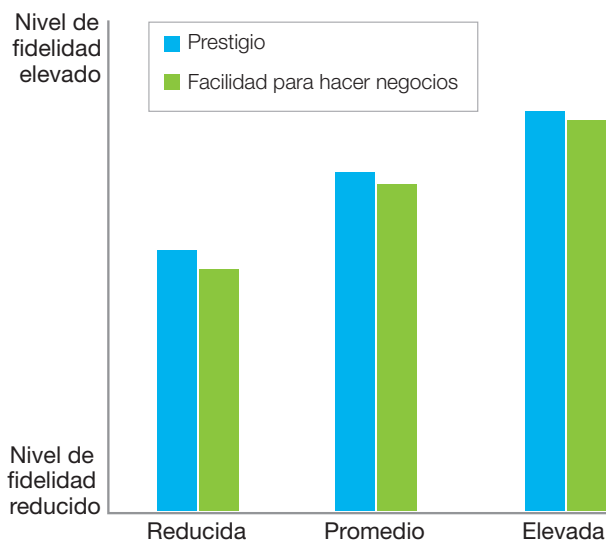


Fuente: información del estudio elaborado en 2012 por el IBM Institute for Business Value sobre una muestra de 7.761 sujetos.

**Gráfico 5: la obligación de contactar con la compañía con motivo de una incidencia transforma recomendaciones en conflictos.**

Esto debería considerarse una llamada de atención para el sector: cualquier incidencia o motivo para contactar con la compañía se traduce en un menor número de recomendaciones por parte de los clientes. Desde el punto de vista del consumidor moderno y capacitado, ¿es el gradual deterioro de la confianza y fidelidad el resultado de la excesiva dificultad, generalizada en el sector, para hacer negocios entre compañía y cliente? Las compañías de seguros actúan correctamente al tratar de mantener su prestigio pero, sin embargo, el gráfico 6 muestra que la facilidad para establecer una relación comercial entre aseguradora y cliente reviste la misma importancia que mantener un buen nivel de prestigio de la compañía. Una vez más, parece obvio el potencial valor de la multimodalidad para las aseguradoras.

Las implicaciones para las compañías guardan grandes similitudes con aquellas mencionadas en el primer apartado: para llegar a ser un proveedor multimodal es necesario contar con flexibilidad tecnológica, organizativa y cultural. La multimodalidad requiere, asimismo, un sólido compromiso estratégico. A menudo, el desarrollo de organizaciones y sistemas



Fuente: información del estudio elaborado en 2012 por el IBM Institute for Business Value sobre una muestra de 7.380 sujetos.

**Gráfico 6: la facilidad para hacer negocios entre aseguradora y cliente equivale en importancia a un gran prestigio.**

dotados de múltiples canales se ha producido de forma poco controlada que únicamente es comprensible desde una perspectiva histórica. Dichos elementos necesitan someterse a un proceso de racionalización y adaptación mutua para llegar a ser coherentes e integrarse de la forma que esperan los clientes (ver "Caso de estudio de la aseguradora alemana").

*Una llamada de atención para el sector: cualquier incidencia o motivo para contactar con la compañía se traduce en un menor número de recomendaciones por parte de los clientes.*

#### Caso de estudio de la aseguradora alemana

Un buen ejemplo de cómo una compañía puede transformarse en multimodal podemos encontrarlo en una empresa aseguradora alemana multiramo<sup>17</sup> y cuyos clientes percibían como distante, cara, obsoleta e "inaccesible". Sus niveles de rotación eran especialmente elevados, sobre todo en los grupos demográficos con edades de entre 25 y 45 años. El objetivo era adaptarse al estilo de vida digital por medio de una plataforma de Internet intuitiva en la que cualquier persona pudiera encontrar cualquiera de sus productos y servicios, en cualquier lugar.

Al concebir la solución, lo primero que hizo la compañía fue establecer los principios de su estrategia multicanal. En primer lugar, se implementó un piloto con funcionalidades diseñadas para facilitar el uso por parte del cliente y mejorar la interacción entre agente y cliente (por ejemplo: una aplicación móvil para notificar siniestros, conexión con Facebook, presupuestos online y recomendaciones personalizadas o transferencia de información). Una vez implantado el piloto con éxito, la compañía desarrolló una visión multiacceso objetivo que permitía a los clientes cambiar de medio de interacción sin perder información, y disponer de una visión general transparente e integral de su cartera de productos y servicios, al tiempo que se le ofrecían servicios y productos individualizados.

Como consecuencia, la compañía es en la actualidad capaz de anticiparse mejor a las necesidades del cliente, así como de captar nuevos clientes con mayor eficacia al tiempo que ofrece un mejor servicio a sus actuales clientes. Los índices de rotación se han reducido considerablemente, especialmente en el grupo demográfico de menor edad.

## Aportar valor al cliente

En la actualidad, los clientes son personas muy capacitadas que dan por hecho la existencia de buenos productos a un precio razonable. Sin embargo, siempre que el cliente adquiere una promesa, como ocurre en el caso de un seguro, los proveedores deben ofrecer algo más para diferenciarse de la competencia. El cliente actual percibe el valor como la capacidad de la compañía para determinar sus necesidades actuales y anticiparse a las futuras. Los sujetos del estudio indicaron que el valor aportado por una compañía de seguros sería elevado por ejemplo cuando:

- Destaca en tener una notable capacidad para anticiparse a los cambios en las necesidades del cliente, incluso antes siquiera de que éstos lo soliciten, y presentar nuevas soluciones.
- Parece aventajar a sus competidores en la determinación de las necesidades futuras del cliente.
- Invierte tiempo en el estudio de los cambios en el entorno empresarial, para poder adoptar las decisiones más adecuadas conforme a su conocimiento de las futuras necesidades del cliente y los cambios en su relación con el mismo.

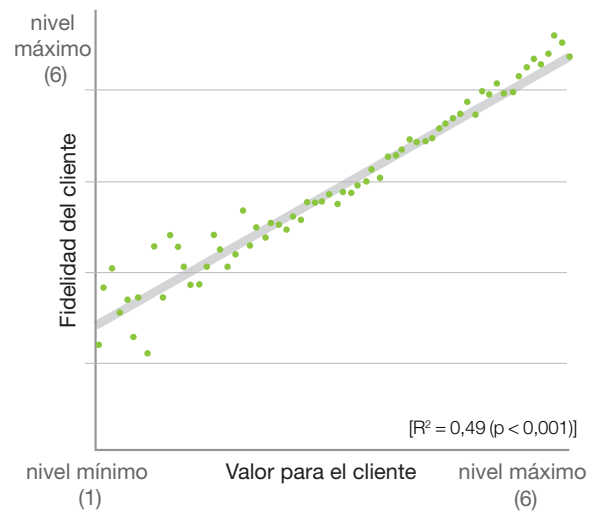
Aportar valor al cliente genera fidelidad y confianza (ver gráfico 7). Para ello se requiere, sin embargo, fortalecer las relaciones que constituyen el triángulo de interacciones, ya que las aseguradoras necesitan dichas relaciones para comprender a los clientes y aportar el valor que necesitan.

¿En qué áreas y de qué forma deberían las compañías fortalecer el triángulo de interacciones? La siguiente lista no es completa pero, aún así, sirve para mostrar algunas de las áreas que, según nuestra experiencia, muchas de las compañías de todo el mundo podrían mejorar.

### **Colaboración integrada: incrementar la agilidad y flexibilidad**

**Sistemas:** los sistemas “legacy back-end”, algunos de ellos con décadas de antigüedad, probablemente sean el principal obstáculo para lograr una mayor agilidad y flexibilidad del servicio. Reemplazar íntegramente dichos sistemas es, por lo general, la solución más adecuada, pero si el caso económico no lo justifica al menos existen herramientas diseñadas para establecer los necesarios vínculos entre dichos sistemas y facilitar a los mediadores un único punto de acceso.

**Procesos:** con el objetivo de suprimir gastos de carácter interno, las compañías sencillamente delegan trabajo en sus agentes sin adaptar los procesos subyacentes. Dichos procesos son, con



Fuente: información del estudio elaborado en 2012, por el IBM Institute for Business Value sobre una muestra de 7.380 sujetos.

**Gráfico 7: aportar valor al cliente se traduce en un incremento de la fidelidad.**

frecuencia, de carácter manual y se caracterizan por una ineficaz distribución de las tareas auxiliares, así como por el uso de sistemas que no son compatibles con la automatización de procesos. La solución para las aseguradoras sería, en este caso, introducir automatización y flujos de trabajo inteligentes. Las tareas deben completarse en el mismo punto en que se originaron y los mediadores deberían poder llevar a cabo tareas simples, como la mayor parte de las modificaciones contractuales o siniestros sencillos, sin la necesidad de una intervención adicional excesiva. Las tareas “back-office” requieren designar claramente una única persona de contacto para facilitar a los mediadores una rápida resolución de incidencias.

### **Asesor de confianza: priorizar la calidad y fiabilidad**

**Datos y análisis:** una asesoría fiable de calidad depende de que los mediadores sean capaces de obtener la información adecuada en el momento y lugar precisos. Esto implica una sólida gestión de los datos y potentes herramientas de análisis. La información que los mediadores tengan sobre el cliente debe ser absolutamente fidedigna: productos, cuestiones y preferencias relevantes. Asimismo, dicha información debería ser coherente en toda la red de interacciones de la compañía de seguros.

**Transparencia:** la mejor forma de tranquilizar al cliente en materia de privacidad es mostrarse transparente en los procesos de recopilación de datos y análisis. Parte de los motivos de los clientes para confiar en las marcas de mayor prestigio reside en el conocimiento y comprensión del cliente en relación con los procesos a que se someten sus datos personales y las razones por las que se aplican dichos procesos.

**Proveedor multimodal: integrar la información actual y mantenerse receptivo ante nuevas formas de interacción**

**Organización:** al igual que los sistemas “legacy” obsoletos, las estructuras organizativas heredadas pueden ser un obstáculo para lograr la completa integración de los canales. Dichas estructuras pueden ser nichos por línea de negocio o ramo, o bien organizaciones de canales desarrolladas históricamente como marca independiente en Internet o como organización de mediación.

Esto se traduce en la necesidad de las aseguradoras de designar una persona o unidad responsable en relación con el cliente (podría ser, por ejemplo, un Director General de Atención al Cliente al igual que en otros sectores). Dichas figuras no pueden ser testimoniales, se les deben atribuir auténticos poderes de actuación.

**Redes sociales:** más de un 70 % de los consumidores encuestados utilizan una o más redes sociales para chatear, permanecer en contacto con sus amistades y encontrar y compartir información. Las redes sociales son una excelente fórmula para que las compañías de seguros ofrezcan un valor añadido a sus clientes, ya que por medio de ellas tienen la posibilidad de determinar con mayor celeridad los cambios en sus necesidades y tendencias. Asimismo, también sería de aplicación el punto anterior “Transparencia”. Al utilizar las herramientas empresariales que ofrecen las redes sociales para implicar a los clientes en la concepción y evolución del producto se obtiene un enorme incremento de la confianza.

Subyacente a todo esto, se encuentra la necesidad de numerosas compañías de seguros de un cambio cultural. No es posible lograr una compañía orientada al cliente únicamente mediante cambios en la política de incentivos o incluso en la organización, sino que debe modificarse la mentalidad de toda la empresa. Sin embargo, dicha transformación conlleva enormes compensaciones: existen pruebas concluyentes de que el incremento del valor aportado por las compañías orientadas a sus clientes se extiende, asimismo, a todos aquellos con los que se relacionan.<sup>18</sup>

El incremento del poder del cliente para tomar decisiones constituye un fenómeno relativamente reciente. Con anterioridad a la llegada de Internet, las compañías tenían un mayor control del mercado debido a la complejidad de los productos y a la dificultad que implicaba la obtención de información (y en ocasiones también por obligaciones impuestas en la legislación). Actualmente, gracias a la facilidad con la que los clientes pueden contactar unos con otros y compartir opiniones y experiencias esto ya no es así. Es necesario que las aseguradoras se adapten para aportar valor al cliente. Las mejores compañías serán aquellas que ofrezcan experiencias de cliente integradas y coherentes, evolucionando de los canales a las redes, aún manteniendo foco en los mediadores.

Para obtener más información sobre el presente estudio del IBM Institute for Business Value, envíe un mensaje de correo electrónico a [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Si desea obtener el informe completo de nuestra investigación, visite: [ibm.com/iibv](http://ibm.com/iibv)

Podrá acceder a los informes ejecutivos del IBM Institute for Business Value desde su tablet por medio de la aplicación gratuita “IBM IBV” para iPad o Android.

### Acerca de los autores

Christian Bieck es el responsable global de seguros del IBM Institute for Business Value. Christian es economista de formación y trabajó en diversos cargos en el sector de los seguros en Europa hasta que se incorporó a IBM como asesor de procesos e investigador. Christian es un ponente habitual en los eventos y seminarios organizados en el sector de los seguros donde expone ideas pioneras e innovadoras. Es autor de varios informes sobre las tendencias en el sector de los seguros y sus implicaciones, y que han aparecido en publicaciones tanto del IBM Institute for Business Value como del sector seguros internacional. Su dirección de contacto es [christian.bieck@de.ibm.com](mailto:christian.bieck@de.ibm.com).

El Dr. Peter Maas es profesor de gestión de riesgos, seguros y servicios en la universidad de St. Gallen. Es miembro del consejo de administración del Institute of Insurance Economics y actúa como director académico en numerosos seminarios de alta administración a escala internacional. Como director de investigaciones en el proyecto conjunto “Customer Value in Service Industries”, sus actividades de investigación se han centrado durante muchos años en las estrategias y transformaciones de los sectores de servicios financieros, así como en la gestión de servicios integrados. Se licenció y doctoró en la

universidad de Colonia (Alemania). Es también autor y editor de numerosos libros en las áreas de la economía conductual, estrategias en los servicios financieros y gestión del valor del cliente. Su dirección de contacto es peter.maas@unisg.ch.

El Dr. Tobias Schlager es gestor de proyectos en el Institute of Insurance Economics de la universidad de St. Gallen. Tobias cursó estudios empresariales internacionales y recientemente obtuvo el doctorado. Con anterioridad trabajó en diversos proyectos de consultoría. La investigación de Tobias se centra en el marketing y las estrategias de servicios financieros, con especialización en interacciones entre las empresas y sus clientes. Recientemente presentó las conclusiones de su investigación en el congreso Academy of Management (AoM) y sus artículos se han publicado en los más prestigiosos boletines científicos como el Journal of Services Marketing. Su dirección de contacto es tobias.schlager@unisg.ch.

## Notas y referencias

- 1 Definición de "seguros". Businessdictionary.com, consulta realizada el 30 de noviembre de 2012. <http://www.businessdictionary.com/definition/insurance.html>
- 2 Christian Bieck, Mareike Bodderas, Peter Maas y Tobias Schlager. "Powerful interaction points: Saying goodbye to the channel." IBM Institute for Business Value. Diciembre de 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-gbs-insurance-interaction.html>
- 3 Bisker, Jamie y Christian Bieck. "Insurance 2020: Innovating beyond old models." IBM Institute for Business Value. Mayo de 2006.
- 4 CEA Statistics No. 39. "Insurance Distribution Channels in Europe." Marzo de 2010.
- 5 Christian Bieck, Mareike Bodderas, Peter Maas y Tobias Schlager. "Powerful interaction points: Saying goodbye to the channel." IBM Institute for Business Value. Diciembre de 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-gbs-insurance-interaction.html>
- 6 Gaedeke, Oliver y Nicola Fuellgraf. "Erfolgsfaktoren im Ausschließlichkeitsvertrieb 2012." YouGov Deutschland. 2012.
- 7 Nota relativa a la metodología: en relación con cada una de las categorías de incentivos, se solicitó a los encuestados puntuar a las aseguradoras con entre 1 y 6 puntos mediante la siguiente pregunta: "En relación con otros agentes o mediadores, indique en qué medida se beneficia de las ventajas siguientes como consecuencia de su relación con la compañía". Una puntuación de 1 equivaldría a "considerablemente menos que otras compañías", mientras que un 6 significaría "considerablemente más que otras compañías". El promedio sería de 3,5 puntos, por lo que para obtener una puntuación superior al 50 % sería necesaria una valoración de al menos 4,75.
- 8 Nota relativa a la metodología: están disponibles en el estudio los siguientes canales de comunicación: interacción personal, interacción telefónica, correo postal, correspondencia, enlace a sistemas (sistema ERP, plataforma compartida), conferencias o seminarios en materia de seguros, comités de distribuidores, boletines, redes sociales (por ejemplo LinkedIn), videoconferencias, chats online y correo electrónico.
- 9 "Celina Insurance Group streamlines collaborative processes with agents to stay ahead of the competition." IBM Case Studies. [http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/CCL-788MR9?OpenDocument&Site=default&cty=en\\_us](http://www-01.ibm.com/software/success/cssdb.nsf/CS/CCL-788MR9?OpenDocument&Site=default&cty=en_us)
- 10 Christian Bieck, Mareike Bodderas, Peter Maas y Tobias Schlager. "Powerful interaction points: Saying goodbye to the channel." IBM Institute for Business Value. Diciembre de 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-gbs-insurance-interaction.html>
- 11 Christian Bieck. "Growing trust, transparency and technology: Insurance customers' perspectives in a global context." IBM Institute for Business Value. Diciembre de 2008. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03141-usengrowingt3.pdf>
- 12 Cita textual extraída de la entrevista realizada a Thomas Trachsler, Director General de Marketing de Die Mobiliar, el 13 de noviembre de 2012: "Das Versicherungsgeschäft basiert auf gegenseitigem Vertrauen: Vertrauen in die Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit einer starken Marke und Vertrauen zwischen Menschen, die einander kennen."
- 13 "The Brands You Trust: Reader's Digest European Trusted Brands Survey 2012." Consulta realizada el 30 de noviembre de 2012. <http://www.rdrustedbrands.com>
- 14 Außendienstpanel 2011. ValueQuest.
- 15 Christian Bieck, Mareike Bodderas, Peter Maas y Tobias Schlager. "Powerful interaction points: Saying goodbye to the channel." IBM Institute for Business Value. Diciembre de 2010. <http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/thoughtleadership/ibv-gbs-insurance-interaction.html>
- 16 Nota relativa a la metodología: Se solicitó a los encuestados que nombraran los tres puntos de interacción más utilizados en sus búsquedas.
- 17 Análisis de IBM Global Business Services.
- 18 Consultar, a modo de ejemplo, el informe de Martin, Roger: "The Age of Customer Capitalism." Harvard Business Review. Enero de 2010.



---

© Copyright IBM Corporation 2012

IBM Global Services  
Route 100 Somers, NY 10589  
U.S.A.

Elaborado en los Estados Unidos de América  
Agosto de 2012  
Todos los derechos reservados

IBM, el logotipo de IBM e ibm.com son marcas comerciales o marcas comerciales registradas de International Business Machines Corporation en los Estados Unidos y/o en otros países. Si estos u otros términos registrados de IBM son señalados en su primera aparición en la presente información con un símbolo de marca registrada (® o ™), estos son símbolos que indican marcas comerciales registradas en los Estados Unidos o adquiridas por derecho consuetudinario que son propiedad de IBM en el momento de la publicación de la presente información. Dichas marcas registradas también pueden ser marcas registradas o adquiridas por derecho consuetudinario en otros países. Se encuentra disponible, en el apartado “Información sobre derechos de autor y marcas registradas”, una lista actualizada de las marcas registradas de IBM en [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

El resto de nombres de empresas, productos y servicios pueden ser marcas comerciales, marcas de servicio o de otro tipo. Las referencias hechas en la presente publicación a productos y servicios de IBM no implican que IBM tenga la intención de comercializar dichos productos o servicios en todos los países en los que opera.

Algunos de los apartados del presente informe se han utilizado con el consentimiento del Institute for Insurance Economics de la universidad de St. Gallen. © 2012 University of St. Gallen. Todos los derechos reservados.



Por favor, recicle.

GBE03536-ESES-01