

Dilema 83

Autores responsables:

Cristián Buzeta
Alexander Espinoza

Caso ficticio, creado con fines académicos



Financialcorp: turbulencias dentro de una empresa

Datos públicos y su uso en la prospección comercial.

Richard Miller es Ejecutivo de Cuentas Senior en FinancialCorp, una compañía dedicada a la venta de seguros a personas con gran trayectoria en el mercado. En el último tiempo, las operaciones de FinancialCorp se han visto envueltas en una gran tensión debido a las complejas condiciones imperantes en el mercado, la entrada de nuevos competidores a la industria y la caída en las captaciones de nuevos clientes. Esta situación ha generado una gran exigencia en todo el departamento comercial, tornando el clima laboral muy hostil. De hecho, el Gerente Comercial, John McLaren, presiona constantemente a sus trabajadores para obtener números favorables y le ha encomendado a Richard Miller la difícil misión de duplicar su número de prospectos captados mensuales. Como trabajador, Richard es reconocido por su alto desempeño y capacidad de captar y mantener a sus clientes. Además, gracias a su vasta experiencia en el rubro, demuestra y transmite seguridad tanto a clientes como colegas. A días de fin de mes, Miller se encuentra tentado a prospectar con una "base de estudiantes de postgrados becados en universidades extranjeras". Sin embargo, él no está seguro de obrar de ese modo pues, ¿hasta qué punto es admisible hacer uso de datos "públicos" para hacer prospección comercial, siendo que estos posibles clientes no han autorizado previamente el contacto comercial y que estos datos no fueron generados para ello?

FinancialCorp es una empresa multinacional con 50 años de antigüedad dentro de la industria de las aseguradoras nacionales. La firma se especializa en el servicio de seguros a personas, dentro de los cuales se encuentran los seguros de: vida, protección y salud, ahorro personal,

ahorro previsional voluntario, viajes, colectivos, entre otros. Su misión y objetivo es brindar seguridad financiera a las personas ante cualquier adversidad que pueda acontecer, ofreciendo un servicio rápido y personalizado.

Sin embargo, pese a ser una de las empresas más reconocidas y con márgenes de utilidad superiores al promedio del rubro, este último año la situación se ha complejizado, perdiendo un gran porcentaje de la participación de mercado que poseía¹. Asimismo, la imagen global de FinancialCorp también se ha visto bastante perjudicada debido a problemas con el uso de información sensible que recientemente vivió la empresa. El año pasado, el Gerente Comercial de una sucursal en el exterior, José Miguel Del Claro, hizo uso inadecuado de información privilegiada² sobre sus clientes, a fin de aumentar la rentabilidad de la sucursal. Esto lo hizo a través de la venta de bases de datos con información sensible. Cuando el escándalo se reveló, la sociedad en general, y particularmente los clientes de la empresa, cambiaron su disposición y percepción frente a la marca.

En la actualidad, la industria aseguradora chilena se ha visto envuelta en una compleja situación, marcada por la alta rivalidad. Para tener una idea, desde el 2010 el número de aseguradoras se ha reducido en un 18%, congruente con el hecho de que para el 40% de la industria el negocio asegurador ya no parece rentable. Así, casi el 90%³ de las empresas del sector facturan aproximadamente, dos terceras partes de la recaudación total, aunque con márgenes demasiado estrechos (Contreras, 2017)⁴.

Si a esto se suman episodios de bajas ventas para la industria chilena y una alta rivalidad por captar clientes, se vuelve imperativo aprovechar cada oportunidad. Este contexto responde a varios factores, tales como el envejecimiento de la población (Ruiz, 2017) y la escasa alfabetización financiera que tiene la población chilena, potenciando la desconfianza hacia las aseguradas (Álvarez & Ruiz-Tagle, 2016).

El surgimiento del grupo "millenials" ha abierto un nuevo segmento objetivo, debido al gran interés por viajar, tanto dentro como fuera del país, que tienen estas personas. Por tanto, el seguro de vida es visto como una opción interesante. Sin embargo, al mismo tiempo es un segmento es altamente demandante en cuanto a los servicios que quieren como clientes y, de no gustarles el trato que les dan en una aseguradora, emigran

fácilmente a otra compañía (Deloitte, 2015).

La alta gerencia de FinancialCorp atribuye la caída en las utilidades directamente al departamento de ventas, pues una gran cantidad de clientes prefirieron cambiarse a la competencia. En particular, la empresa más beneficiada fue BancaSeguros, quien gracias a la potente estrategia de captación implementada en los últimos meses, logró levantar el 80% de los clientes fugados.

BancaSeguros es el mayor rival de FinancialCorp, posicionándose en el primer lugar del ránking de las Mejores Entidades Aseguradoras en Chile. Cabe mencionar que BancaSeguros y FinancialCorp están enfocadas hacia el mismo segmento, por lo que la rivalidad es constante en la retención y captación de nuevos clientes.

Dada esta problemática, John McLaren, Gerente Comercial de FinancialCorp, tiene la difícil misión de incrementar en un 20% el número de nuevos clientes (un 10% por sobre la tasa histórica de captación de la empresa). Para lograr aquello, John debe encomendar a uno de sus trabajadores el cumplimiento de esta meta. Tras largas horas de reflexión de los pros y contras de cada trabajador, John escoge a Richard Miller, un Ejecutivo de Cuentas Senior de gran experiencia, capacidades y aptitudes que, además, estaba dentro de los candidatos a ser promocionado. Por esta razón, John piensa que será más fácil motivarlo para alcanzar la meta a como dé lugar.

Con la decisión tomada, John cita a Richard a la reunión de determinación de metas para el mes siguiente, y le plantea la difícil misión de duplicar su número de prospectos captados. Miller sabía que esta oportunidad podía ser determinante en su ascenso laboral a Jefe Comercial. Por lo mismo, inmediatamente saliendo de la reunión, Richard se preocupó de planear una estrategia adecuada que proyectase flujos positivos en ventas al cierre de mes.

Pese al trabajo minucioso que había realizado y a la gran labor de captación que estaba logrando, Richard aún se encontraba bastante lejos de la meta comercial solicitada. Ya en la quincena de mes, Miller se cuestionaba qué tan

1 Anexo 1: FinancialCorp.

2 Información privilegiada: Cualquier información referida a uno o varios emisores de valores o a sus negocios, no divulgada al mercado y cuyo conocimiento, por su naturaleza, sea capaz de influir en la cotización de los valores emitidos (Superintendencia de Valores y Seguros. 2017).

3 Los datos utilizados son un proxy a la realidad chilena.

4 Anexo 2: Industria aseguradora.

factible era revertir una situación de declive que venía arrastrándose por meses. De hecho, pese a que sus tasas de logro comercial siempre eran las mejores, el objetivo parecía inalcanzable. En este escenario, pensó que se requería de una estrategia aún más agresiva.

A medida que la fecha final se aproximaba, Miller se encontraba cada vez más preocupado y estresado por la situación. Sinceramente, no sabe qué hacer: había logrado un aumento equivalente al 20% de su meta promedio, pero veía imposible lograr el 80% faltante. Esta situación, además del constante hostigamiento que ha estado recibiendo por parte de su jefe, ha generado en él una sensación de temor e incertidumbre. A esta altura, siente que incluso podría estar en juego su puesto de trabajo, sustento económico de su familia.

Pese a que el tiempo restante era escaso, Miller seguía buscando alguna estrategia que le sirviera. Así, en lo que él denominó “un golpe de suerte”, justo siete días antes de que terminara el plazo fijado para presentar los resultados, Richard descubrió que CONICYT, institución que administra el programa BecasChile⁵, había publicado la nómina de seleccionados para recibir una beca de estudios de postgrado en el extranjero. Rápidamente piensa que esta es la oportunidad que estaba esperando, dado que la mayoría de los que viajan a estudiar al extranjero, necesitan un seguro de vida para viajes. Con esta idea en mente, evalúa hacer prospección comercial con esa lista de seleccionados. Junto a su equipo de trabajo, empiezan a investigar por diferentes medios la forma de contactar a cada uno de los seleccionados para ofrecerles un paquete de seguros para viajes.

Tras bastante esfuerzo, Miller y su staff logran obtener la información de cada uno de los potenciales clientes. En función del tipo de información obtenida, el contacto será realizado por correo electrónico, por teléfono -celular o fijo-, y/o a través de la red social de Facebook. Cabe señalar que el equipo comercial no cuenta con la autorización previa de los becarios para ser contactados a fin de ofrecerles un producto de seguro de viajes o similar.

Es por esta razón que, pese a tener esta gran oportunidad

para levantar las cifras de la empresa y alcanzar la misión encomendada, Miller aún no realiza ningún llamado. La situación le genera un gran problema ético, debido al modo a través del cual accedió a los nombres de los potenciales clientes. De hecho, la información de BecasChile fue generada sólo para facilitar la divulgación de los resultados. Por tanto, contactar a los seleccionados sin la autorización/consentimiento (Roselló Mallo, 2010) de los mismos, implicaría un uso ventajoso de la Ley de Transparencia⁶ (Ley N° 20.285), que asegura el acceso masivo de la información pública.

Para la empresa, este actuar reñido con la ética comercial, podría significar grandes conflictos y el deterioro de su imagen de marca, en caso de ser descubiertos. Al respecto, sus prácticas pasadas no sólo le costaron una gran suma de dinero, sino que también una gran cantidad de clientes. Éstos borraron total contacto con la compañía, inscribiéndose incluso en la lista Robinson⁷, para evitar cualquier acoso o spam por parte de FinancialCorp. El anterior escándalo también generó una disminución en el número de accionistas activos y un desplome del precio por acción, durante tres meses consecutivos. Lo anterior, sin mencionar los gastos legales incurridos por FinancialCorp para defender y limpiar su imagen.

Sin embargo, Miller sabe que las llamadas telefónicas y correos electrónicos, no son percibidos por los clientes, como contactos invasivos. De hecho, en los distintos estudios realizados sobre calidad de servicio, éstos señalaron estar acostumbrados a recibir llamadas sobre ofertas y promociones. El problema es que, en el escenario actual, para la mitad de sus contactos posee sólo información de su red social. Le preocupa la recepción que puedan tener estas personas al contacto mediante Facebook, debido principalmente, a los antecedentes de robo de información personal a través de esta plataforma (El País, 2010).

A nivel personal Richard desea obtener el ascenso. Sabe que cuenta con las competencias para lograr un buen desempeño, y sus compañeros de trabajo también. Además, ha trabajado mucho para conseguir

5 *BecasChile es un programa dependiente del Ministerio de Educación que tiene como finalidad dar un impulso definitivo al desarrollo económico, social y cultural de Chile, para lo cual financia estudios en el extranjero en el ámbito profesional y técnico (Ministerio de Educación, 2017).*

6 *Anexo 3: “Ley N°20.285 Sobre Acceso Información Pública” [Ley N°20.285. (20 de Agosto de 2008). Sobre Acceso a la Información Pública. Santiago, Chile.]*

7 *Se trata de una lista, la cual obtiene su significado del naufrago Robinson Crusoe. En pocas palabras parece representar el deseo de estar aislado totalmente de la publicidad del mismo modo en que este naufrago estuvo varado en una isla desierta (Sernac, 2017).*

el reconocimiento y valoración que tiene dentro de la empresa. Ahora bien, parte de este reconocimiento también se debe a su intachable comportamiento, ya que siempre busca actuar forma correcta. En la situación actual no está seguro de qué hacer.

Sumado a lo anterior, le preocupan los rumores que ha escuchado respecto a los intereses de su jefe. Se rumorea que John sólo estaría buscando una excusa para despedirlo por temor a que le quite su puesto en un futuro. Pese a que es incrédulo respecto a esta teoría, piensa que fallar en la tarea encomendada podría ser perfectamente un motivo de despido.

Dado el conflicto interno al que se ve enfrentado, y el escaso tiempo que tiene para decidir, busca consejo en su mejor amigo y compañero de trabajo, Rick Mclyon. Una vez explicado su dilema, Rick le señala: *“tranquilo amigo, el fin justifica los medios, además, ¿qué es lo peor que puede pasar? Nadie recordará este problema porque al contactarlos, muchos de ellos estarán felices de que la solución a su necesidad llegue sola. La gente sabe que los seguros son los mejores del mercado por su alta tasa de cobertura, así que nadie desconfiará, aunque los contactes por Facebook. Además, están acostumbrados a recibir llamadas por teléfono y correos. No es mucha la diferencia. Piensa que la información que le entregarás es valiosa. Y lo más importante: si funciona, todos te felicitarán por tu logro, e incluso puede que te asciendan”.*

Richard reflexiona sobre sus posibilidades antes de tomar una decisión. Por una parte, si decide utilizar la información para captar nuevos clientes, tendrá mayores posibilidades de obtener el ascenso y, en el peor de los casos, no perderá su empleo. Por otra parte, comprende con claridad que la base de becados, aunque pública, tiene otra finalidad. Si toma la oportunidad, no sólo estaría actuando de forma poco ética -por contactar a personas sin su consentimiento-, sino que podría afectar la imagen de la empresa, viéndose ésta, nuevamente perjudicada.

Miller, aún indeciso ante la decisión a tomar, ve el calendario y observa que la fecha límite es dentro de dos días. Para resolver esta disyuntiva, se pone en contacto con usted, pidiéndole que lo ayude a solucionar su situación.

¿A qué dilema ético se ve enfrentado el protagonista?

¿Qué debería hacer Richard Miller en esta situación?

¿Considera admisible hacer uso de datos públicos para hacer prospección comercial, siendo que estos datos no fueron destinados para ello?

¿Qué le recomienda hacer para poder alcanzar la meta de ventas del mes?

¿Es recomendable tomar esta base de datos para aumentar las posibilidades de ventas y así mantener el reconocimiento y buen desempeño histórico que he tenido hasta el momento?

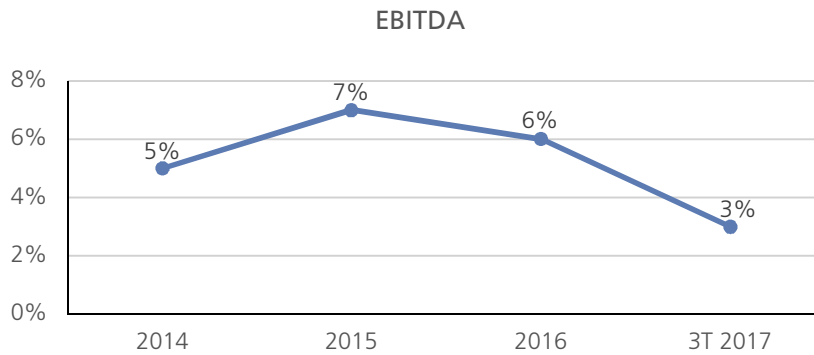
¿Hay alguna diferencia en el medio por el cual sean contactados los becados, ya sea por teléfono, Facebook (inbox o en el muro de un grupo), correo electrónico?

¿Por qué está más naturalizado uno que el otro?

Anexos

Anexo 1: "FinancialCorp"

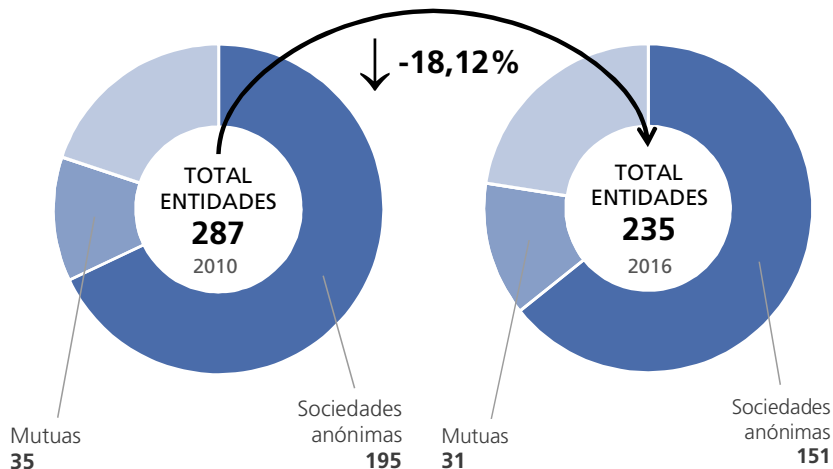
Periodos:	2014	2015	2016	3T 2017
Ingresos x vta	\$ 1.597.423.148.145	\$ 1.757.165.462.960	\$ 1.669.307.189.812	\$ 1.118.196.203.702
Costos x vta	\$ 638.969.259.258	\$ 702.866.185.184	\$ 751.188.235.415	\$ 547.916.139.814
Margen Bruto	\$ 958.453.888.887	\$ 1.054.299.277.776	\$ 918.118.954.396	\$ 570.280.063.888
Utilidades Netas	\$ 47.922.694.444	\$ 73.800.949.444	\$ 55.087.137.264	\$ 17.108.401.917
EBITDA	5%	7%	6%	3%



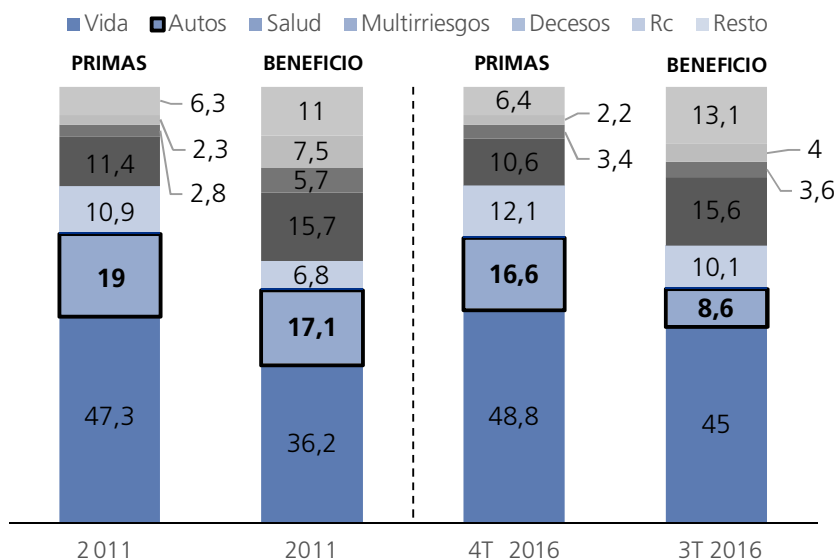
Fuente: Elaboración propia.

Anexo 2: "Industria aseguradora"

Número de entidades aseguradoras



Aportación por Ramos (%)



Fuente: ICEA y Ministerio de Economía, Industria y Competitividad (Contreras, 2017).

Anexo 3: Ley N°20.285 sobre Acceso a Información Pública

La Ley N°20.285 (denominada Ley de Transparencia) sobre acceso información pública entró en vigencia el 20 de abril de 2009. Ésta norma los principios que regulan la presentación y solicitud de información pública, creando un órgano autónomo con atribuciones resolutorias que sancione a quienes obstruyen este derecho.

La Ley N°20.285 establece, básicamente, que el acceso a la información se daría por medio de la transparencia activa y la transparencia pasiva. La primera impone el deber de los órganos del Estado, de mantener a disposición de los ciudadanos información de ellos, mediante una página web. La segunda, es el deber de dar respuesta a los requerimientos de información efectuados por los usuarios. En particular, algunos de los principios establecidos en la Ley son:

- Principio de la libertad de información: Toda persona goza del derecho a acceder a la información que obre en poder de los órganos de la Administración del Estado, sólo con excepciones o limitaciones establecidas por leyes de quórum calificado.
- Principio de gratuidad: El acceso a la información de los órganos de la Administración es gratuito, sin perjuicio de lo establecido en esta ley.

Fuente: Leychile.cl (2018).

Referencias

Álvarez, R., & Ruiz-Tagle, J. (Julio de 2016). Alfabetismo Financiero, Endeudamiento y Morosidad de los Hogares en Chile.

Contreras, E. (20 de febrero de 2017). El Economista.

Obtenido de <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8166933/02/17/El-40-de-la-industria-aseguradora-se-encuentra-en-perdidas.html>

Deloitte. (2015). "Así Compran los Millenials". Revista Gerente, 36-37.

El País. (29 de julio de 2010).

Obtenido de "Publicados los datos de 100 millones de usuarios de Facebook":

https://elpais.com/tecnologia/2010/07/29/actualidad/1280392078_850215.html

Ministerio de Educación. (2017). Becas Chile.

Obtenido de <http://www.becaschile.cl/>

Ministerio Secretaría General de la Presidencia (2008). Ley N°20.285, Sobre Acceso a la Información Pública.

Recuperado de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=276363>

Roselló Mallol, V. (01 de enero de 2010). Marketing y Protección de Datos (VI): comunicación de datos a terceros y encargo del tratamiento de datos. Transferencias internacionales de datos. Noticias Jurídicas.

Obtenido de <http://noticias.juridicas.com/conocimiento/articulos-doctrinales/4516-marketing-y-proteccion-de-datos-vi-comunicacion-de-datos-a-terceros-y-encargo-del-tratamiento-de-datos-transferencias-internacionales-de-datos/>

Ruíz, R. (20 de marzo de 2017). Chile rumbo al envejecimiento poblacional. El Mercurio.

Obtenido de <http://www.elmercurio.com/blogs/2017/03/20/49693/Chile-rumbo-al-envejecimiento-poblacional.aspx>

SERNAC. (2017). Servicio Nacional del Consumidor - ¡No Molestar!

Obtenido de <http://www.sernac.cl/no-molestar/>