

Optimización de precios en el sector asegurador: Nuevas perspectivas

Sammy Krikler

Earnix

Angel Marín Carrasco





Towers Perrin

Francisco Gomez-Alvado

Towers Perrin

Bilbao, 23 Abril 2009

Programa

16:00	■ Registro de asistentes	
16:15	■ Presentación de la jornada y objetivos de la misma ■ Amancio Betzuen Zalbidegoitia, <i>Presidente del Colegio de Actuario del País Vasco</i>	
16:30	■ Introducción: Optimización de precios en el sector asegurador: Nuevas perspectivas ■ Francisco Gómez-Alvado, <i>Consultor Senior de TOWERS PERRIN</i>	
16:45	■ Demostración Herramienta Optimización de precios ■ Sammy Krikler, <i>Chief Technology Officer EARNIX</i>	
17:30	■ Pausa para café	
18:00	■ Modelización de precios ¿Cómo hacer el seguimiento de la competencia? ■ Ángel Marín Carrasco, <i>Consultor Senior de TOWERS PERRIN</i>	
18:45	■ Caso Práctico: ¿Cómo llevar a la práctica un proceso de optimización de precios en una compañía? ■ Francisco Gómez Alvado, <i>Consultor Senior TOWERS PERRIN</i>	
19:30	■ Coloquio	
20:00	■ Fin de la jornada	

Optimización de precios en el sector asegurador: Nuevas perspectivas

Introducción

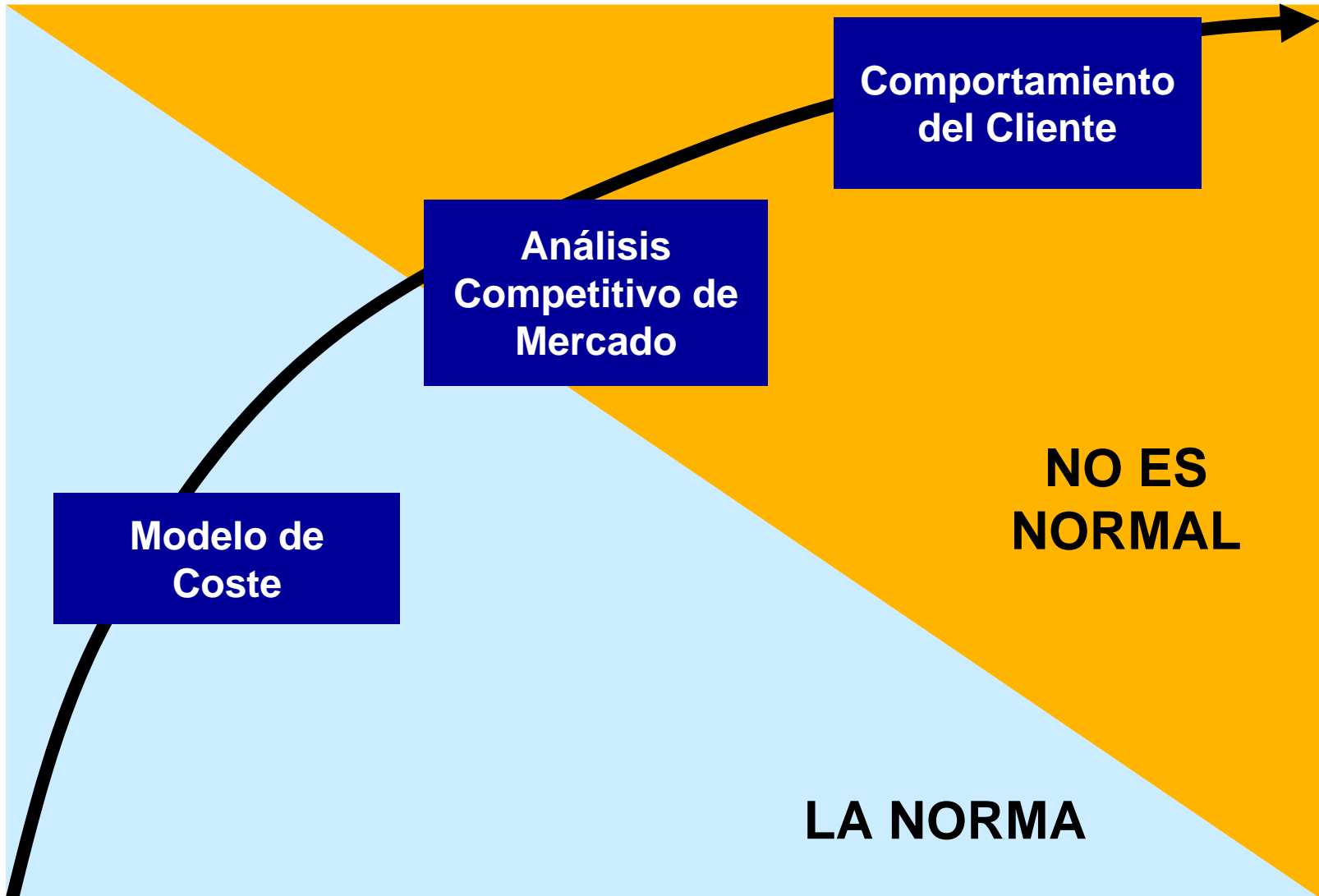
Francisco Gómez Alvado
Consultor Senior de TOWERS PERRIN

Bilbao, 23 Abril 2009

Cuatro fuentes de ventaja competitiva para las compañías aseguradoras

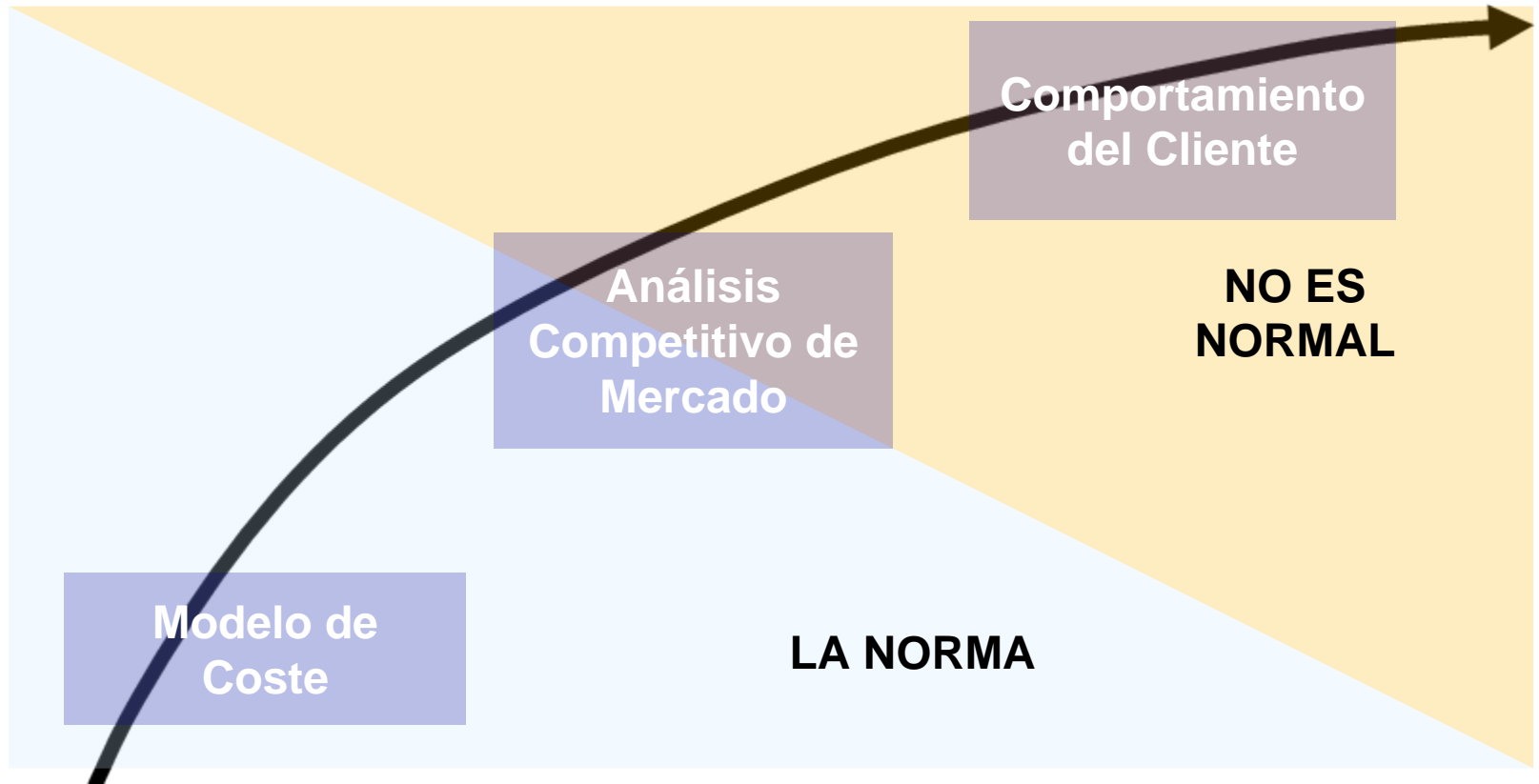
Fuente	Características	Resultado
Excelencia operativa	<ul style="list-style-type: none"> ■ Eficiencia ■ Efectividad 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menos costes ■ Clientes leales
Acceso preferencial para los clientes	<ul style="list-style-type: none"> ■ Grupos de afinidad ■ Propositiones segmentadas ■ Nuevos modelos de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Menos costes de adquisición ■ Clientes leales
Información	<ul style="list-style-type: none"> ■ Propensión de siniestros ■ Comportamiento del mercado ■ Optimización de precios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Superior, beneficio y crecimiento constantes ■ Mejor acceso al capital
Capital	<ul style="list-style-type: none"> ■ Disponibilidad ■ Despliegue 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Rentabilidad superior de la cartera ■ Mejores resultados durante el ciclo

El viaje hacia la optimización de precios



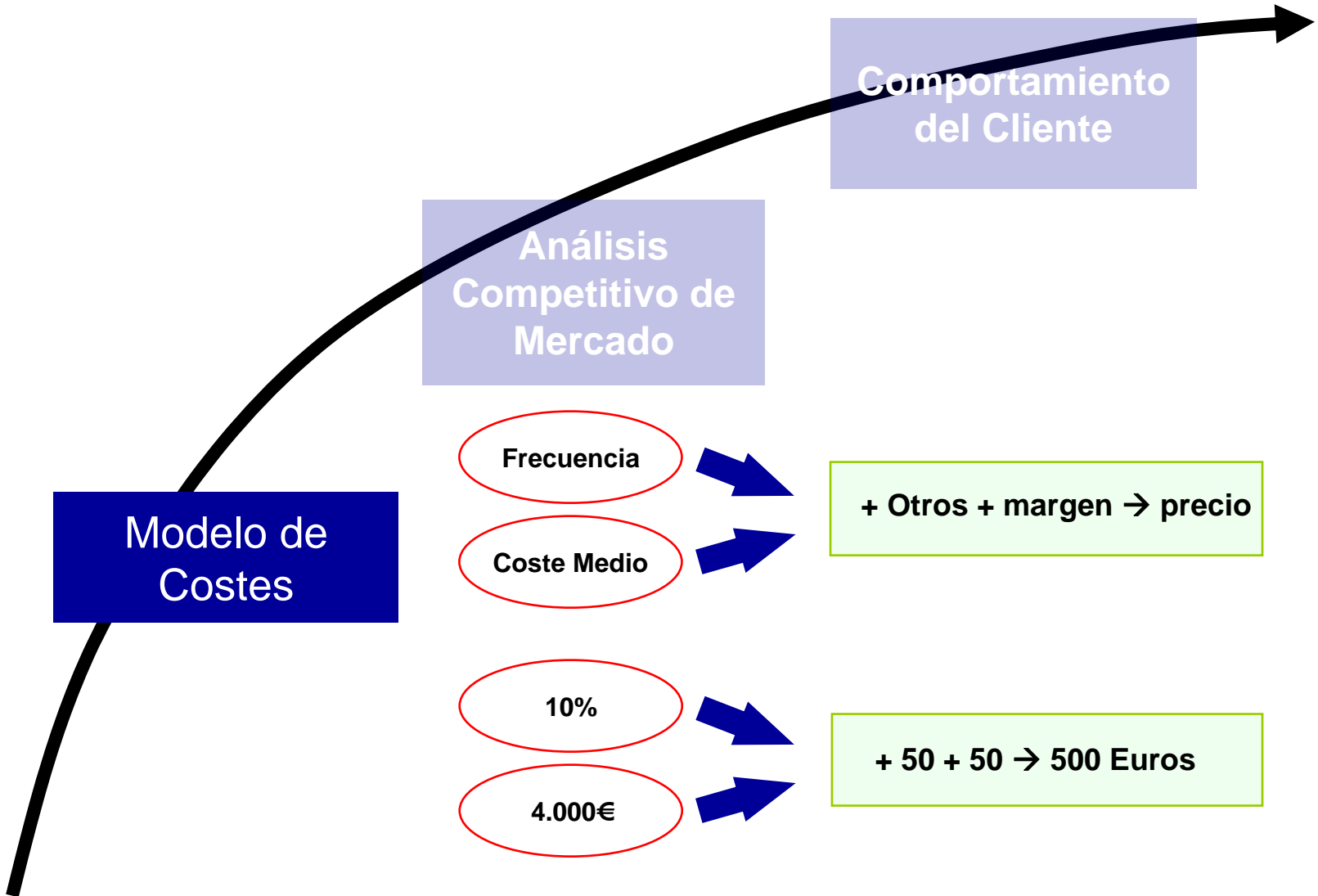
Q:\COMMON\PRESENTACIONES\PC\Price Optimization\Seminaro_Bilbao_23_Abril_2009\23.04.2009_Presentación combinada PO Bilbao 2009.ppt

El viaje hacia la optimización de precios



¿Por qué es éste el viaje “natural” hacia la optimización de precios?

El Modelo de Costes es la base ...



Q:\COMMON\PRESENTACIONES\PC\Price Optimization\Seminarior_Bilbao_23_Abril_2009\23.04.2009_Presentación combinada PO Bilbao 2009.ppt

... pero, ¿es suficiente?

Modelo de Coste



500 Euros



500 Euros

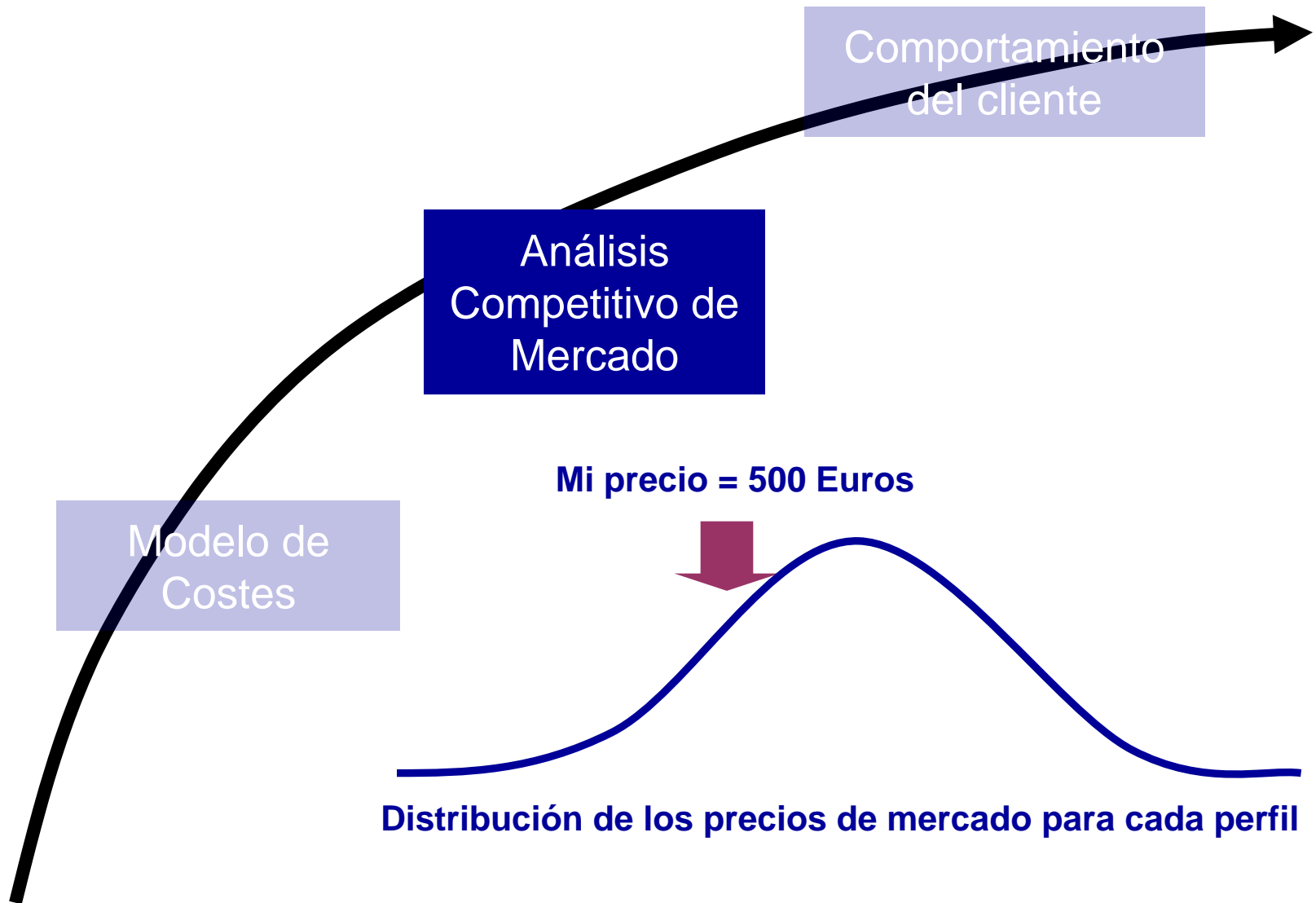


500 Euros






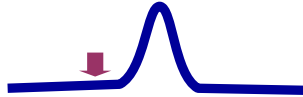

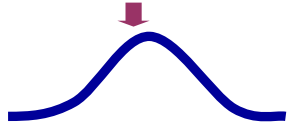


500 Euros

¿Qué podemos aprender al analizar el posicionamiento vs. la competencia?

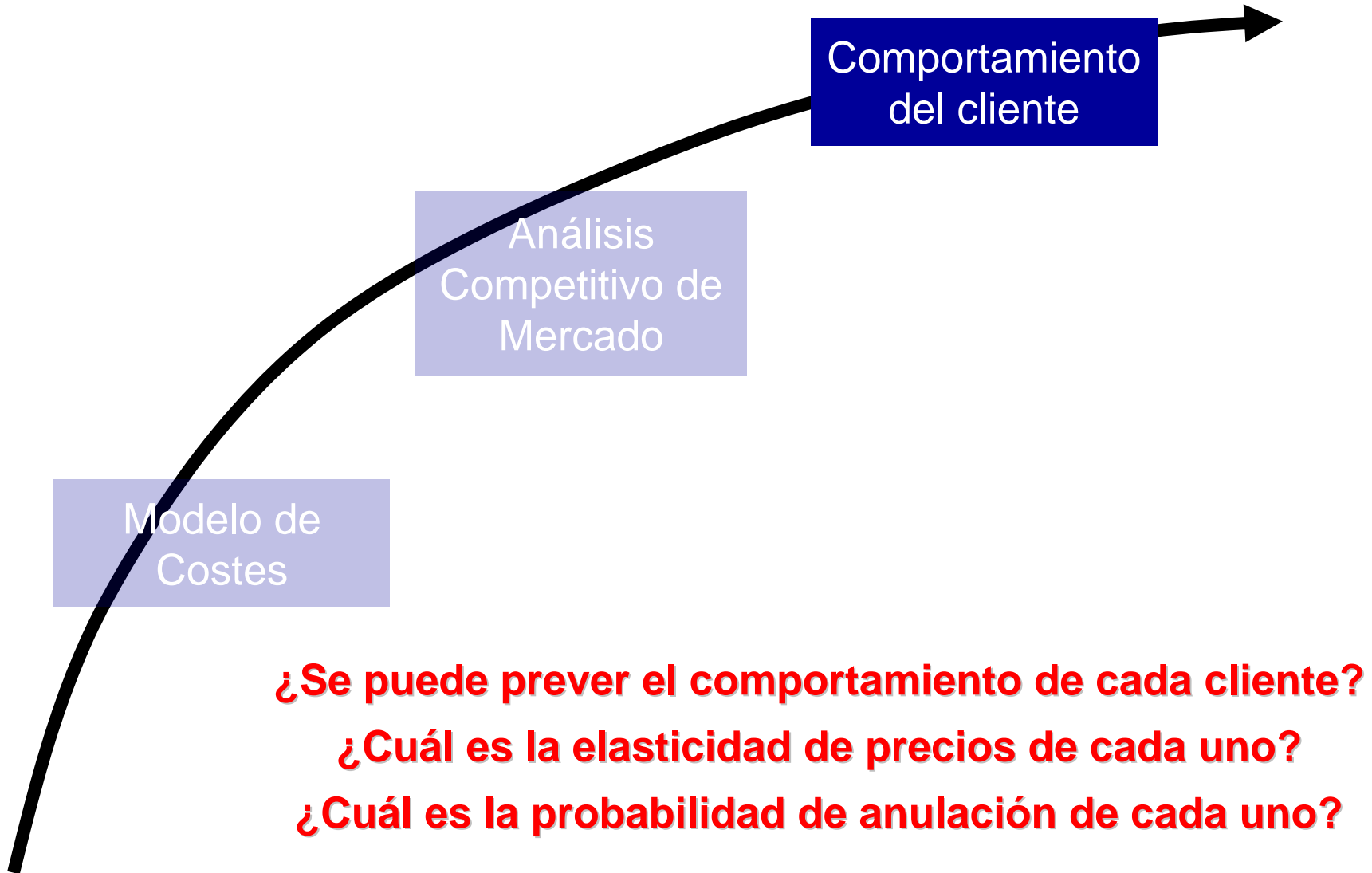


Q:\COMMON\PRESENTACIONES\PC\Price Optimization\Seminaro_Bilbao_23_Abril_2009\23.04.2009_Presentación combinada PO Bilbao 2009.ppt

¡Ésta es la principal diferencia entre los 4 clientes!

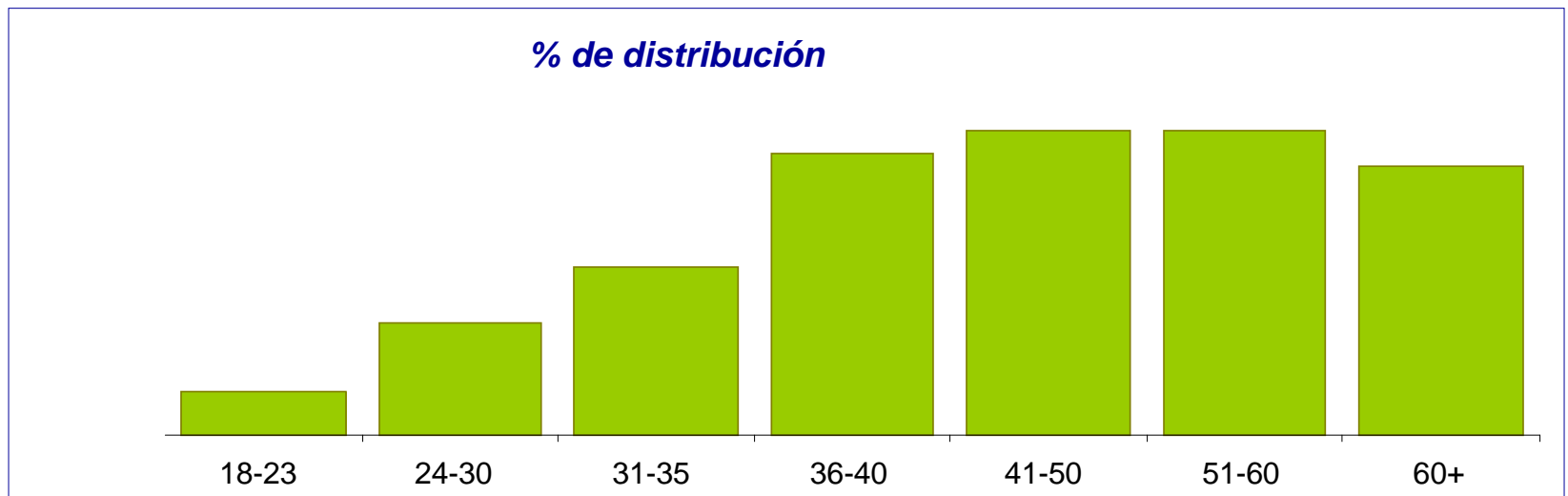
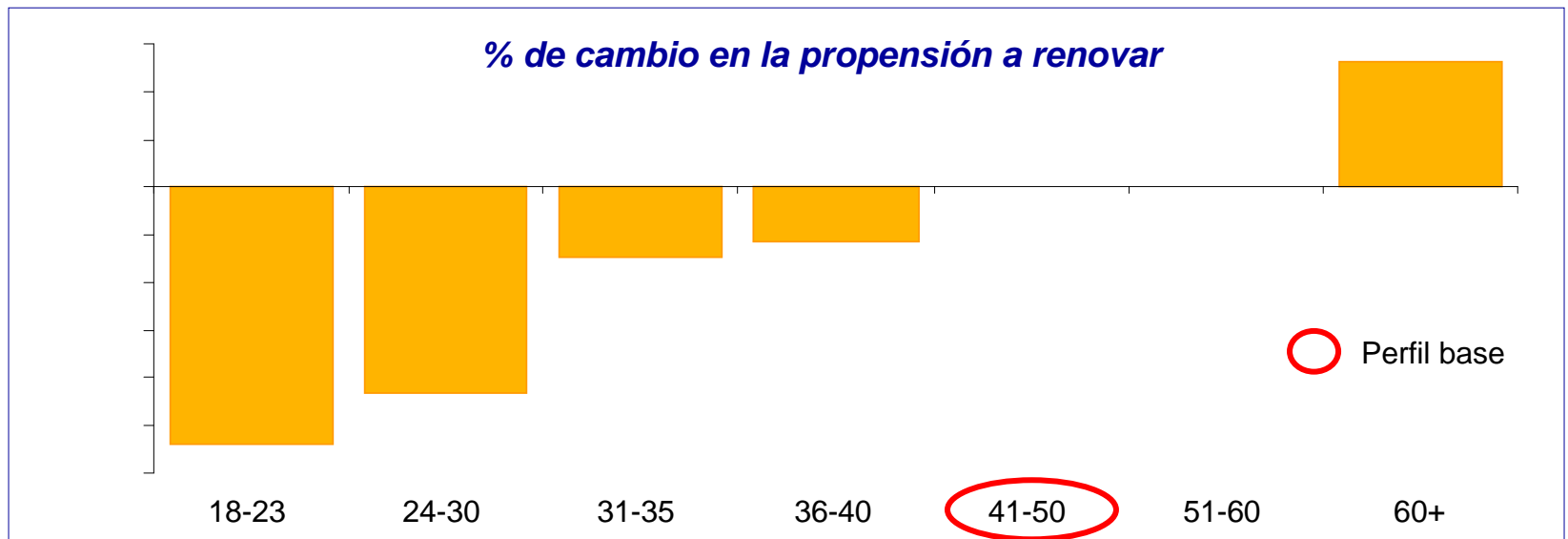
	Modelo de Costes	Distribución de Precios	Análisis Competitivo de Mercado
	500 Euros		550 Euros
	500 Euros		550 Euros
	500 Euros		500 Euros
	500 Euros		475 Euros

El viaje hacia la optimización de precios



Q:\COMMON\PRESENTACIONES\PC\Price Optimization\Seminaro_Bilbao_23_Abril_2009\23.04.2009_Presentación combinada PO Bilbao 2009.ppt

Por ejemplo, la propensión a renovar de la gente joven es menor ...



¡Ésta es otra gran diferencia ... si la conocemos!

Modelo de Costes

Distribución de Precios

Análisis Competitivo de Mercado

Probabilidad de Anulación

Comportamiento del Cliente



500 Euros



550 Euros

Alta=15%

525 Euros



500 Euros



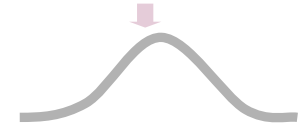
550 Euros

Baja=5%

575 Euros



500 Euros



500 Euros

Media=10%

500 Euros



500 Euros

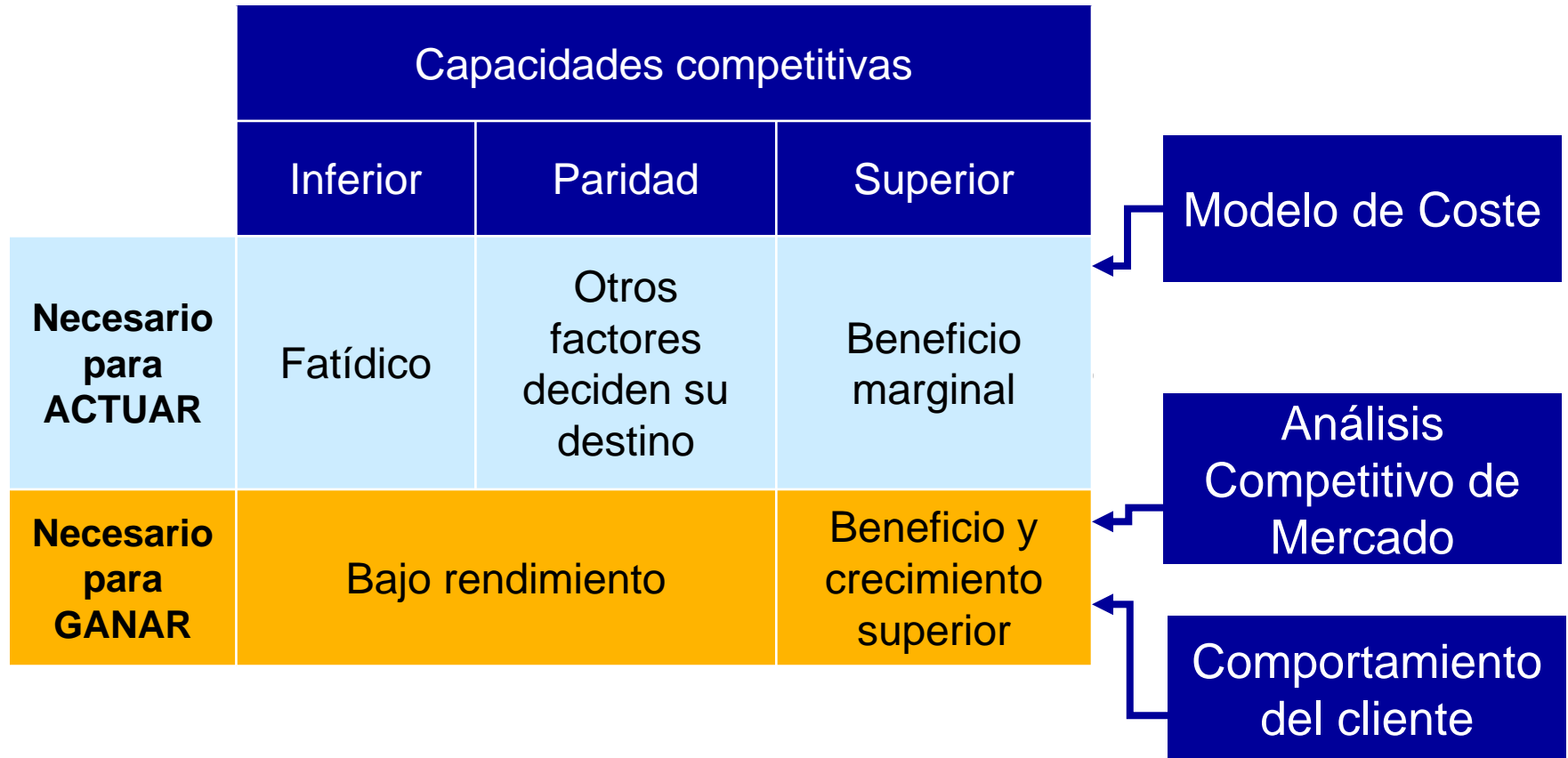


475 Euros

Media=10%

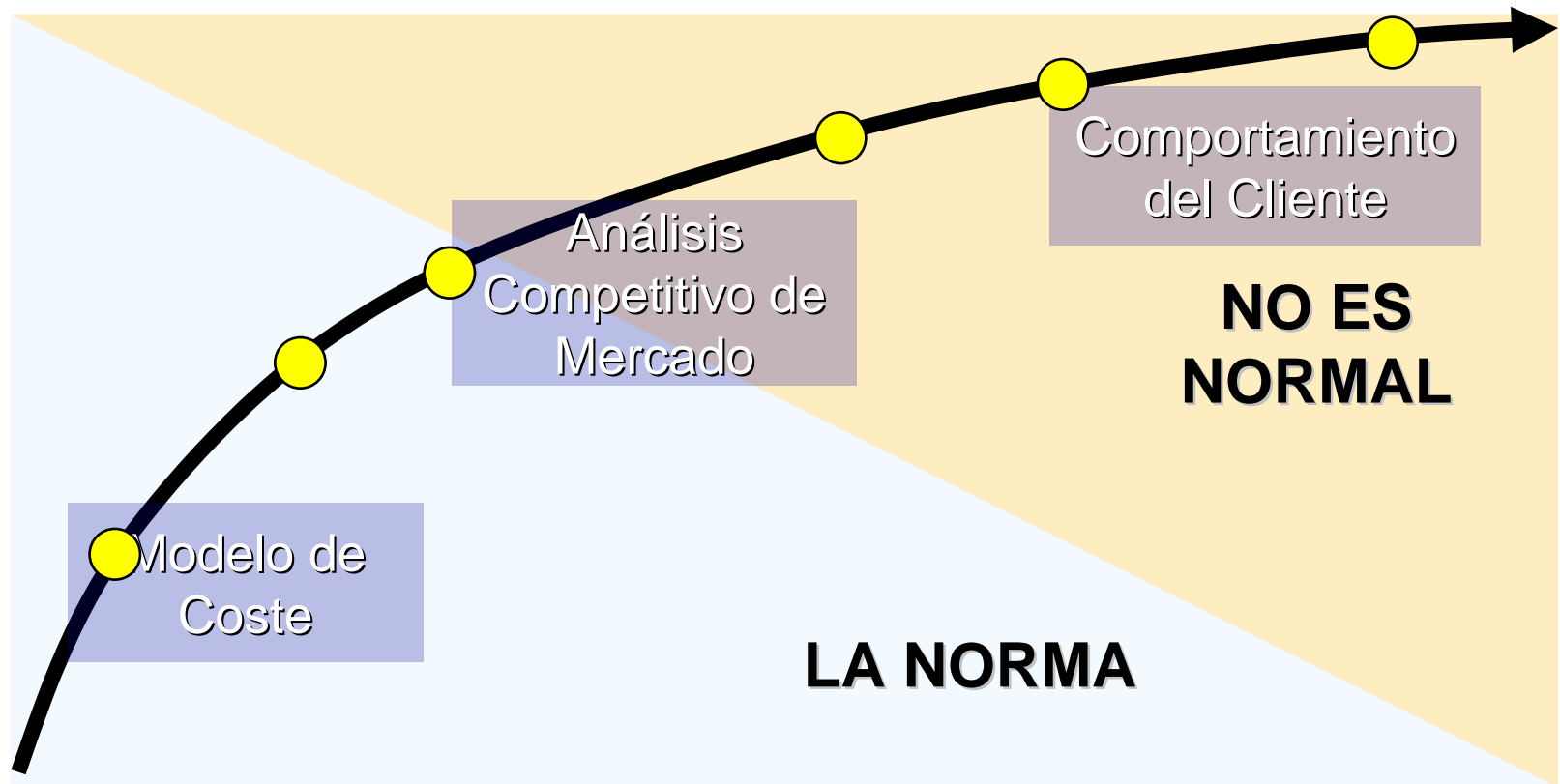
475 Euros

Se debe tener en cuenta las técnicas de tarificación utilizada en los principales mercados europeos





¿Dónde se encuentra la compañía ahora?



¡El lugar de este viaje donde se encuentra la compañía también depende del lugar en el que se encuentre la competencia!

Optimización de precios en el sector asegurador: Nuevas perspectivas

Modelización de precios ¿Cómo hacer el seguimiento de la competencia?

Angel Marin Carrasco
Consultor Senior de TOWERS PERRIN

Bilbao, 23 Abril 2009

Análisis Competitivo de Mercado ("CMA")



Elementos en el proceso de tarificación



EL PROCESO DE DEFINICIÓN DE UNA TARIFA SE PUEDE DESCOMPONER EN TRES ETAPAS

CMA es sólo una parte en el proceso de tarificación

- En un proceso de tarificación, CMA es solamente una parte del proceso, además es necesario realizar un análisis de rentabilidad.



- Comprender el comportamiento de la competencia para definir una estrategia comercial y de precios.
- Metodología desarrollada en CMA

Análisis Competitivo de Mercado (CMA)

- **CMA responde a las siguientes cuestiones:**
 - ¿Cuál es mi prima media en comparación con la de mis competidores?
 - ¿Cuáles son los segmentos del mercado con mayor/menor intensidad de competitividad, y cuál es mi posicionamiento para que los clientes estén en estos segmentos?
 - ¿Quiénes son mis competidores directos en estos segmentos?
 - ¿En qué segmentos están luchando más las compañías aseguradoras para ganar cuota de mercado?
 - ¿En qué segmentos somos particularmente caros y en cuáles no?
 - **Y finalmente: ¿Cómo podemos transformar esta información en acciones de valoración?**

Análisis Competitivo de Mercado (CMA)

- **¿Qué es?:**

- Análisis comparativo de precios del mercado.

- **Métodos tradicionales limitados:**

- Comparación de unos pocos perfiles.
- Resultado sesgado por los perfiles elegidos.

- **CMA:**

- Visión global del mercado.
- Métodos avanzados (Análisis Multivariable) para comparar precios.
- El resultado depende de criterios objetivos que identifican los perfiles de mayor interés (cartera objetivo) para el análisis comparativo.

CMA: Metodología e Hipótesis

■ Definición de perfil de clientes:

- Cartera / Nueva producción
- Garantías

■ Tarifas Consideradas:

- El análisis está basado en las tarifas del mercado recogidas:
 - Muestreo en Internet
 - Agregadores de tarificación
 - Datos públicos
 - Muestreo a través de la red de distribución.
- La comparación de la tarifa de nuestra compañía con las tarifas del mercado se realizaría en base al estudio de las tarifas de Entidades Aseguradoras

■ Hipótesis:

- El producto es una “commodity”.
- Los factores de riesgo son conocidos y no dependen de variables no controlables

Metodología e Hipótesis

■ Cartera de Mercado:

- El conjunto de perfiles de riesgos analizados en el estudio es aproximadamente de 1.000.000.
- Los perfiles de riesgo están ponderados según el mix de cartera que sea nuestro objetivo

■ Competitividad:

- La competitividad del mercado viene medida sobre la base de la dispersión de los precios en torno a la media (“Coeficiente de Variación”). De tal modo que una concentración alta de los precios en torno a la media determina un alto grado de competencia y viceversa.

Metodología e Hipótesis

■ Segmentación:

- El estudio de CMA permite analizar y confrontar, para cada factor de riesgo, el grado de segmentación de nuestra tarifa frente a las tarifas del mercado o de Entidad en concreto.

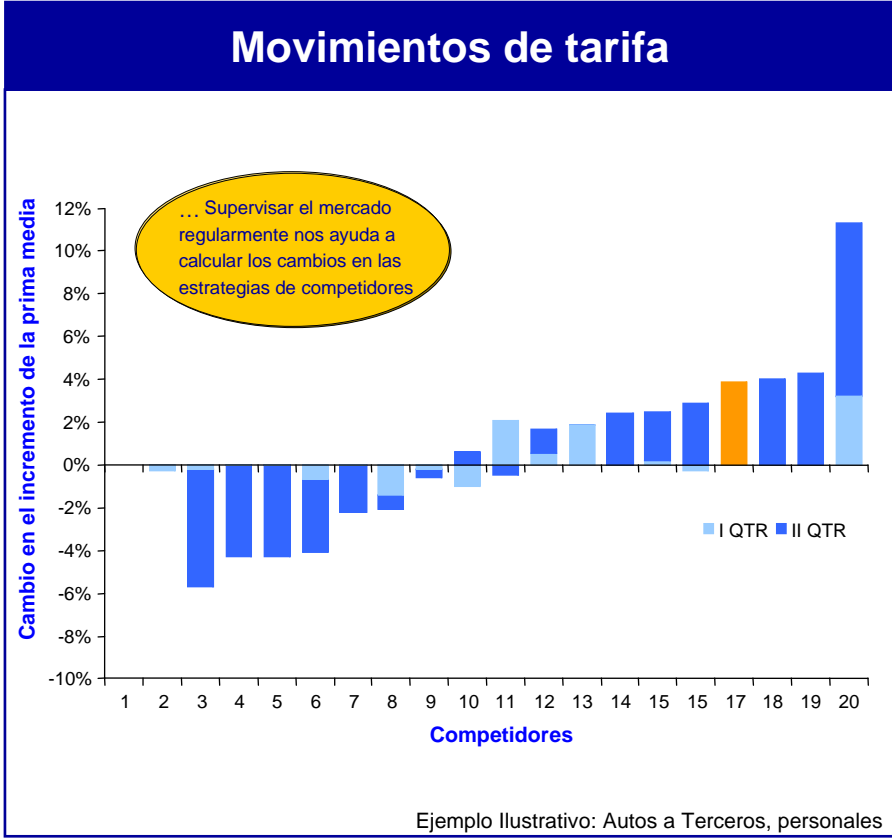
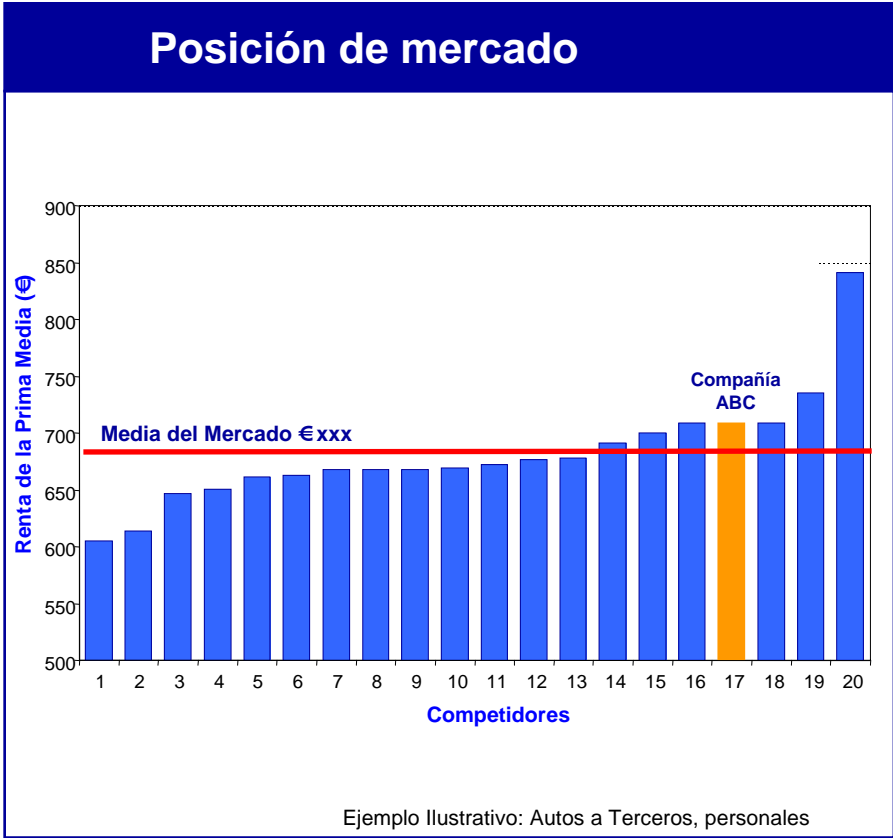
■ Tipologías de Análisis:

- El análisis Competitivo de Mercado se divide en dos partes:
 - **Análisis Univariable:** Se realiza un análisis individual de cada uno de los factores de riesgos según la posición competitiva de nuestra tarifa con respecto al mercado.
 - **Análisis Multivariable:** Se realiza un análisis de grupos “Cluster” por perfiles de riesgos combinados según la competitividad de los precios en el mercado y el posicionamiento de nuestra tarifa

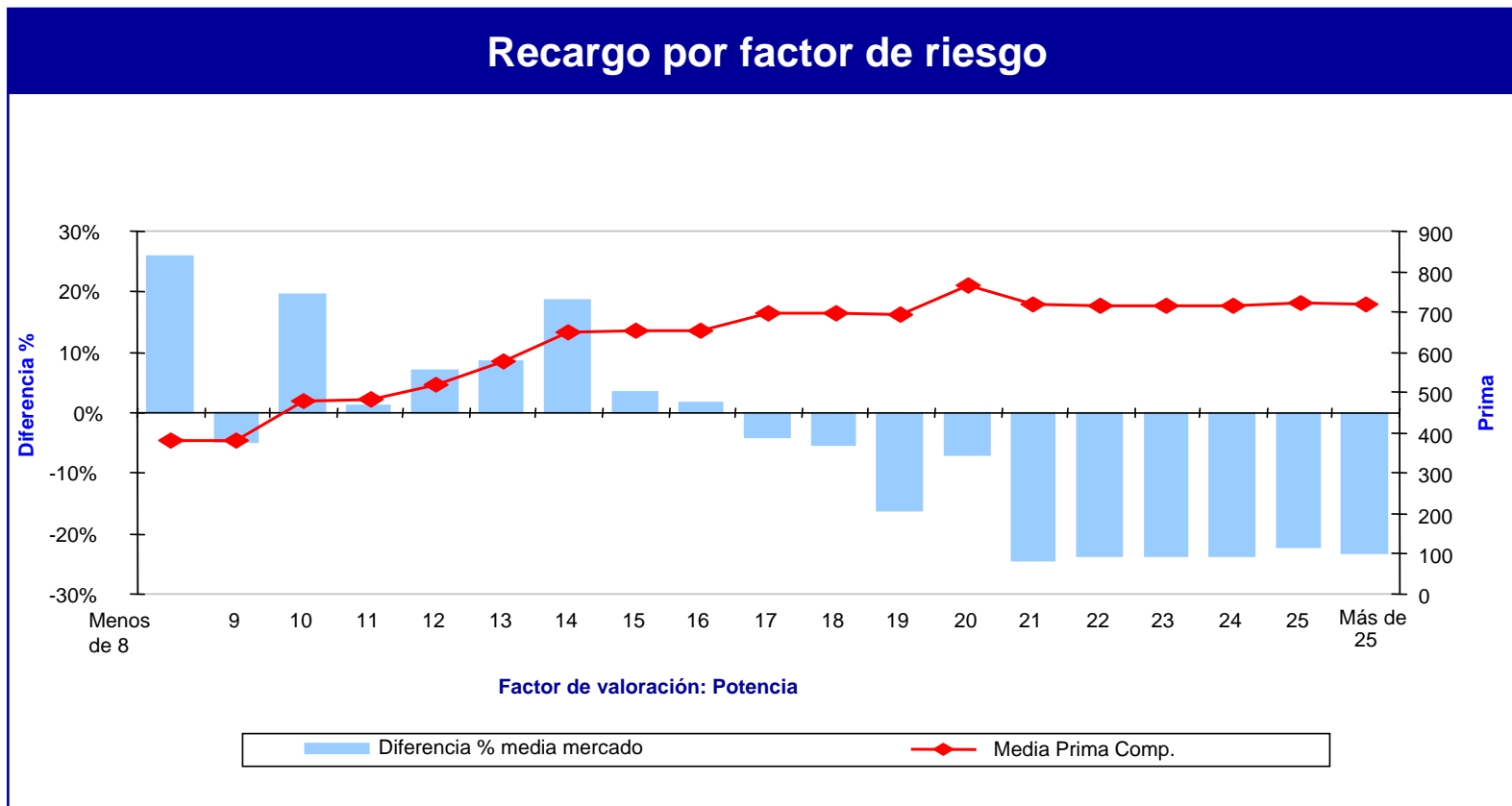
ANÁLISIS UNIVARIABLE

- **Posicionamiento global** de la tarifa en el mercado.
- **Posicionamiento de la tarifa por cada factor de riesgo/nivel de tarifa** en el mercado, con indicación del grado de competitividad de los precios en dicho nivel. Este análisis evidenciará unos perfiles donde el precio es muy similar (segmentos de alta competencia en precios) y perfiles donde se observa una alta dispersión en los precios (segmentos de baja competencia en precios).

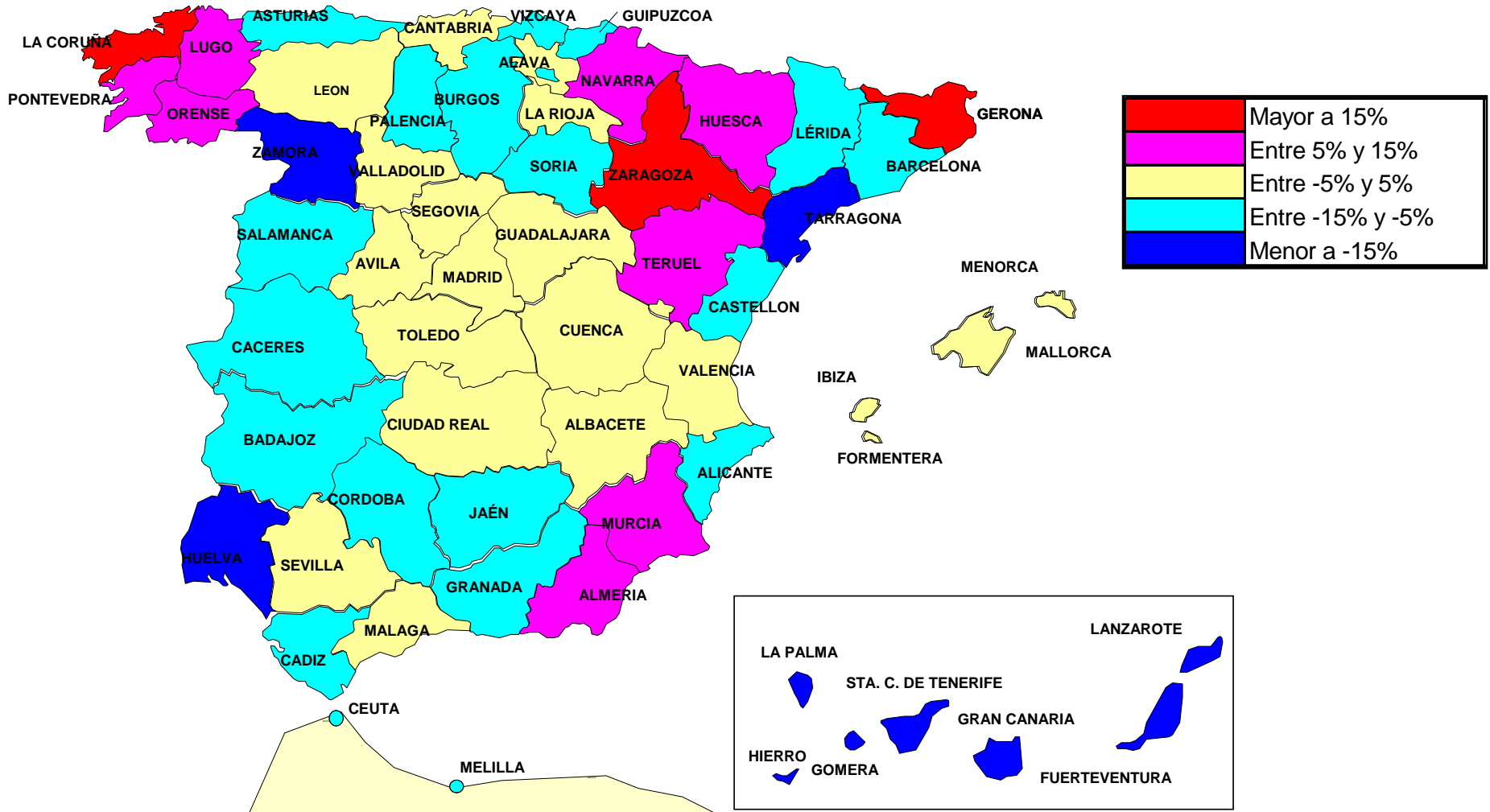
Resultado del análisis



Resultado del análisis

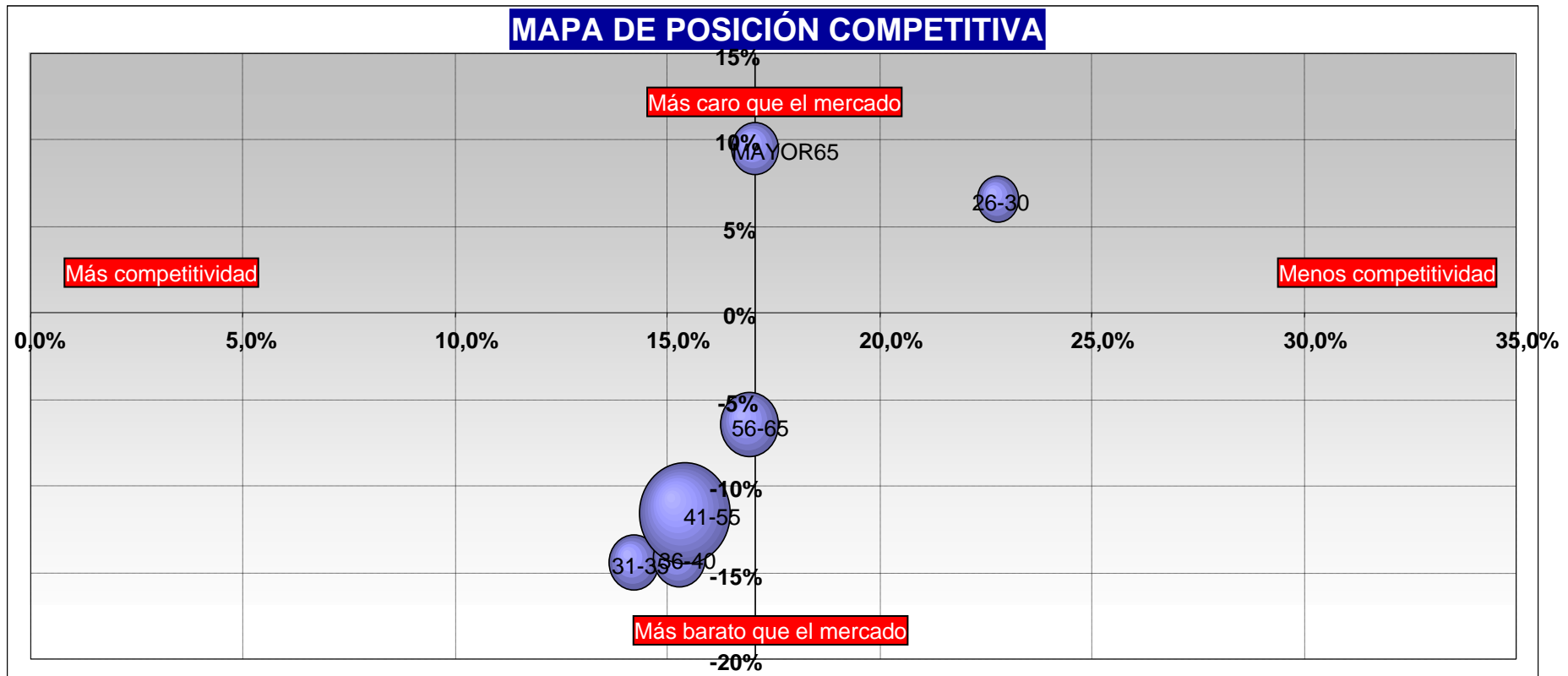


Posicionamiento: Provincias

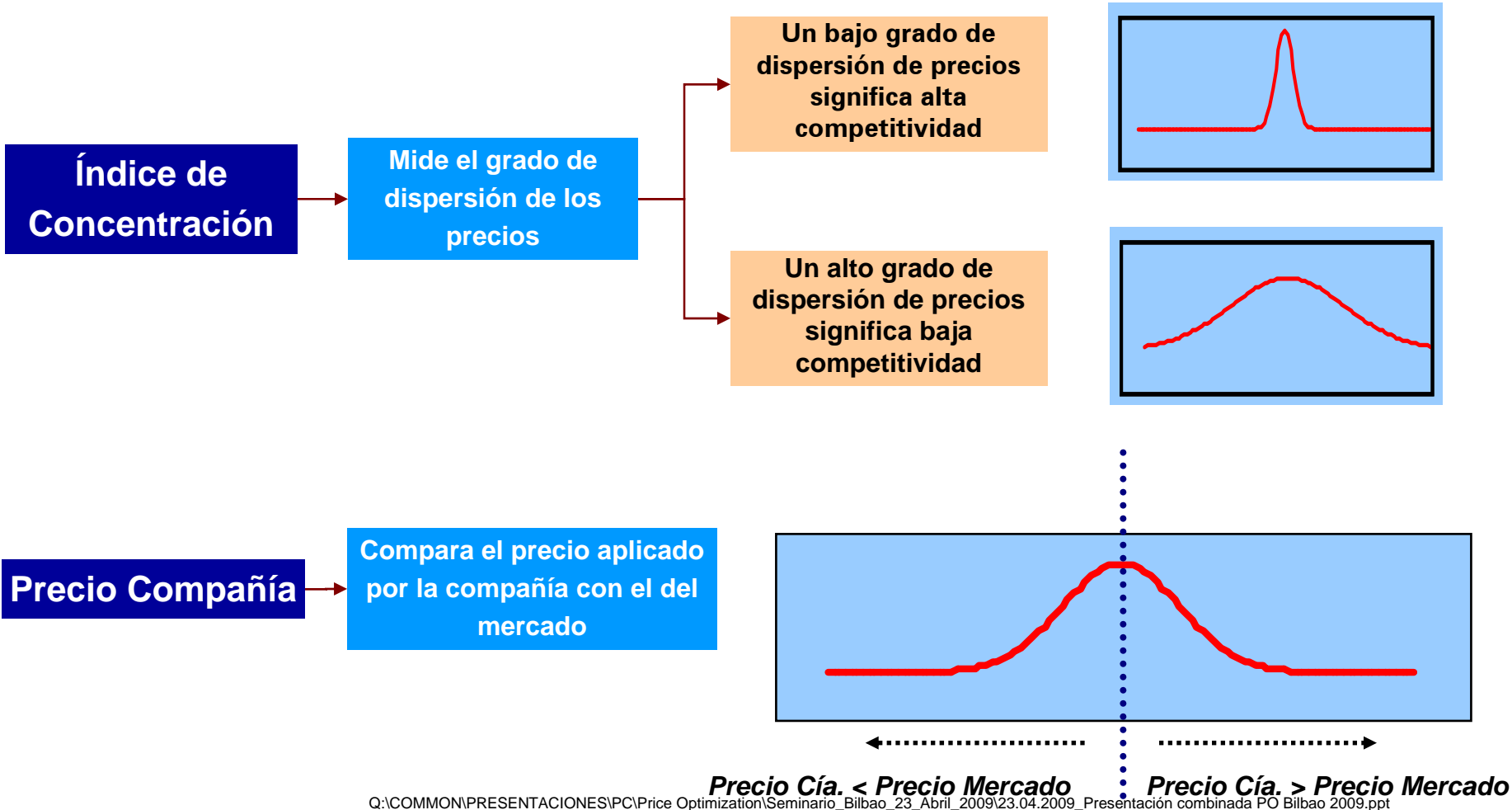


Posicionamiento por Factores de Riesgo (Ej: Edad)

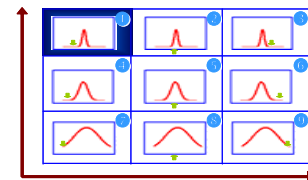
- Los tramos de edad con mayor peso en el mercado son de 41-55 años y de 56-65 años (Tamaño de la esfera).
- Los tramos de edad con mayor competitividad en el mercado son de 31-35 años y de 41-55 años (Eje Horizontal).
- Los tramos de edad de 26-30 años y de 56-65 son donde existe una menor distancia con respecto al mercado (Eje vertical).



ANÁLISIS MULTIVARIABLE



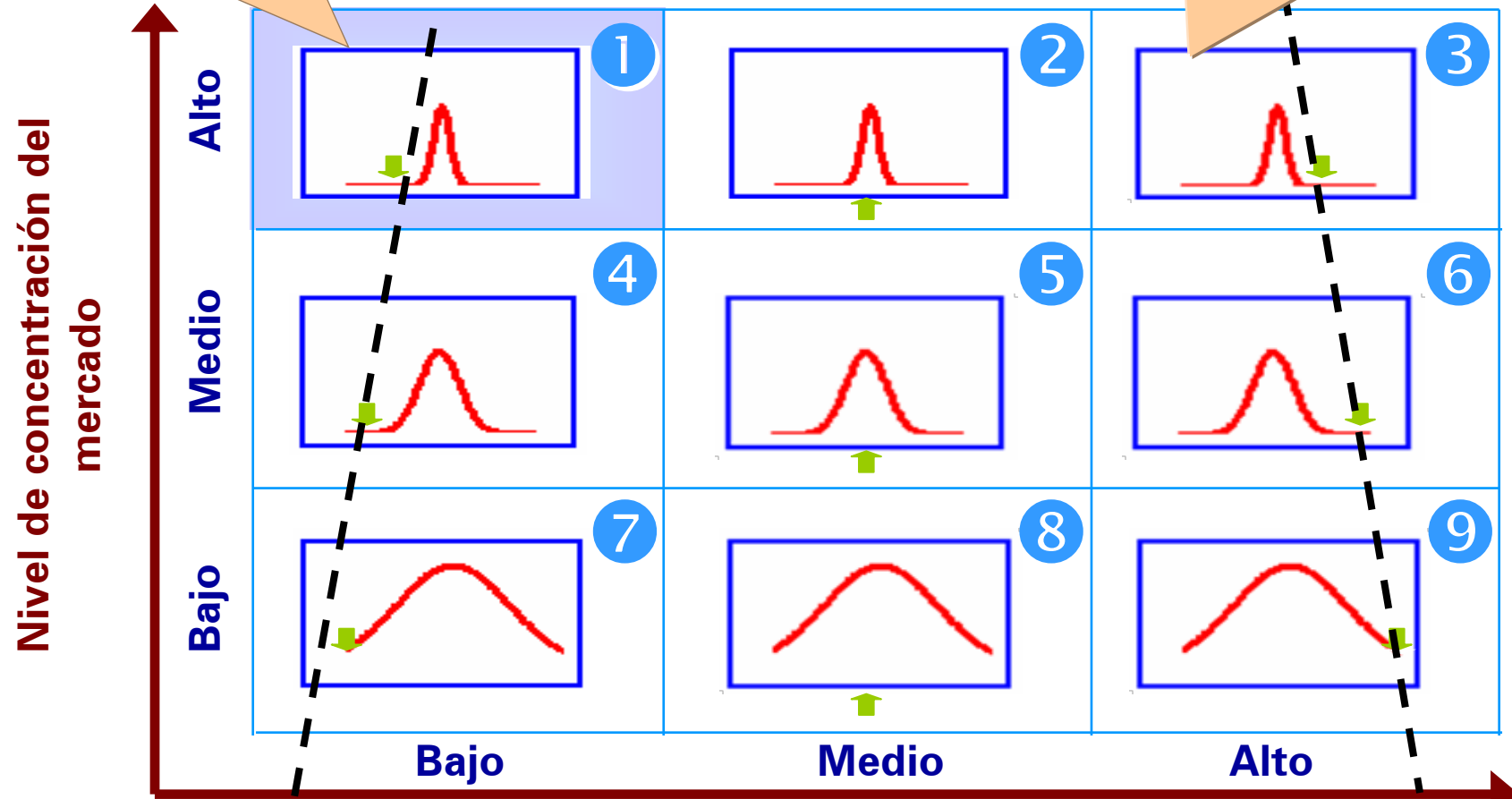
Q:\COMMON\PRESENTACIONES\PC\Price Optimization\Seminaro_Bilbao_23_Abril_2009\23.04.2009_Presentación combinada PO Bilbao 2009.ppt



CMA: Matriz de competencia/precio

Es posible aumentar el precio sin perder cuota de mercado

Posible disminución del precio para captar cuota de mercado, en función de la rentabilidad del grupo y de la estrategia de la compañía



Mejor Tarifa Teórica aplicable al segmento considerado

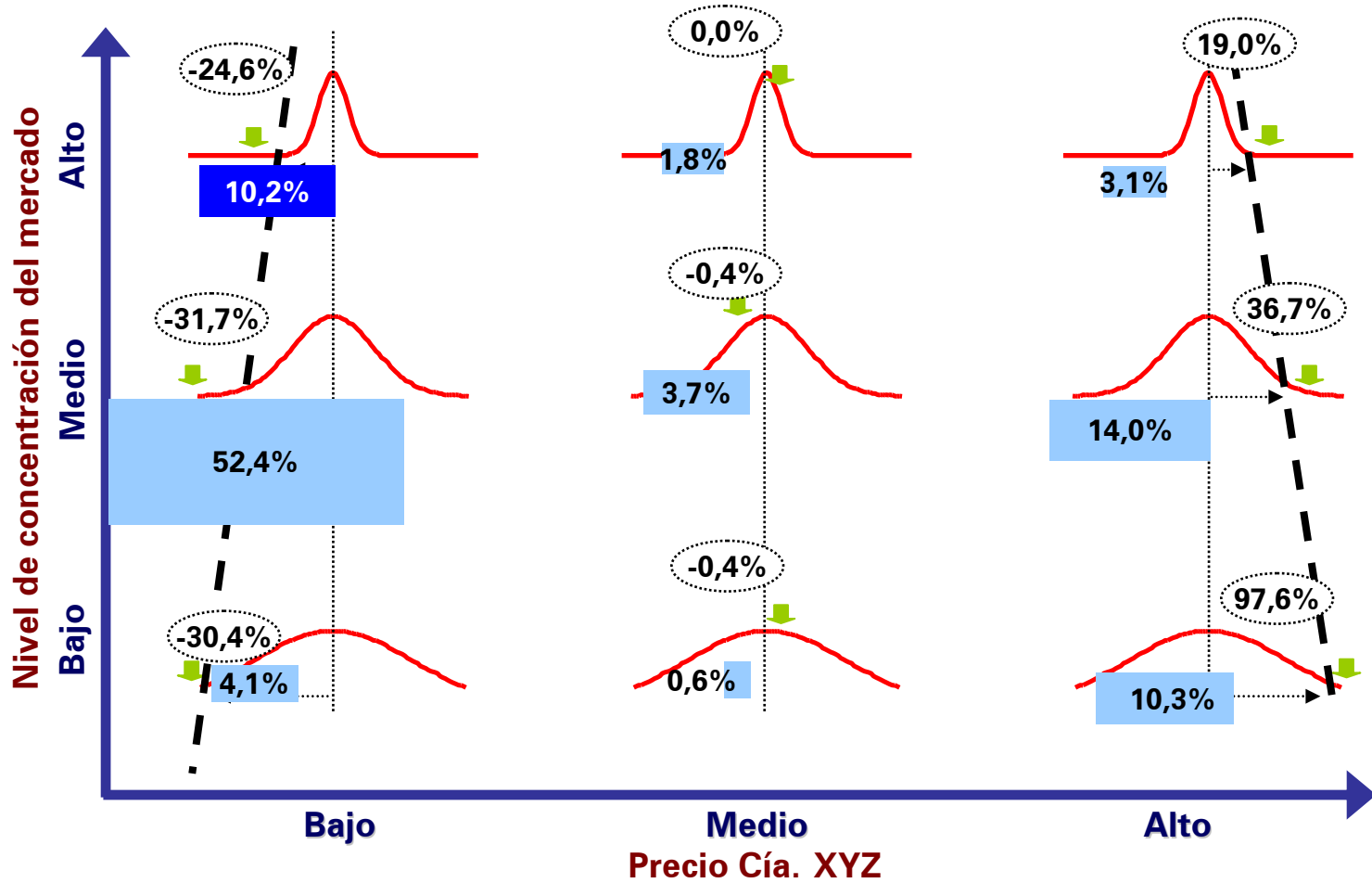
Precio Compañía

Mejor Tarifa Teórica aplicable al segmento considerado

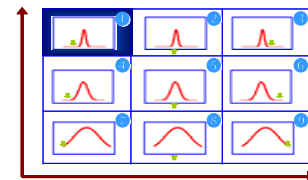
Q:\COMMON\PRESENTACIONES\PC\Price Optimization\Seminaro_Bilbao_23_Abril_2009\23.04.2009_Presentation.ppt

Matriz de competencia/precio

% de riesgos en el grupo
 Diferencia % del precio de Cía. XYZ con respecto a la media del mercado



Q:\COMMON\PRESENTACIONES\PC\Price Optimization\Seminaro_Bilbao_23_Abril_2009\23.04.2009_Presentación combinada PO Bilbao 2009.ppt



Área 1: Alta Competitividad – Precio Bajo



Parámetros de definición del grupo

Ejemplo Ilustrativo

Tipo Vehículo	CV	Sexo	Edad	Provincia
---------------	----	------	------	-----------

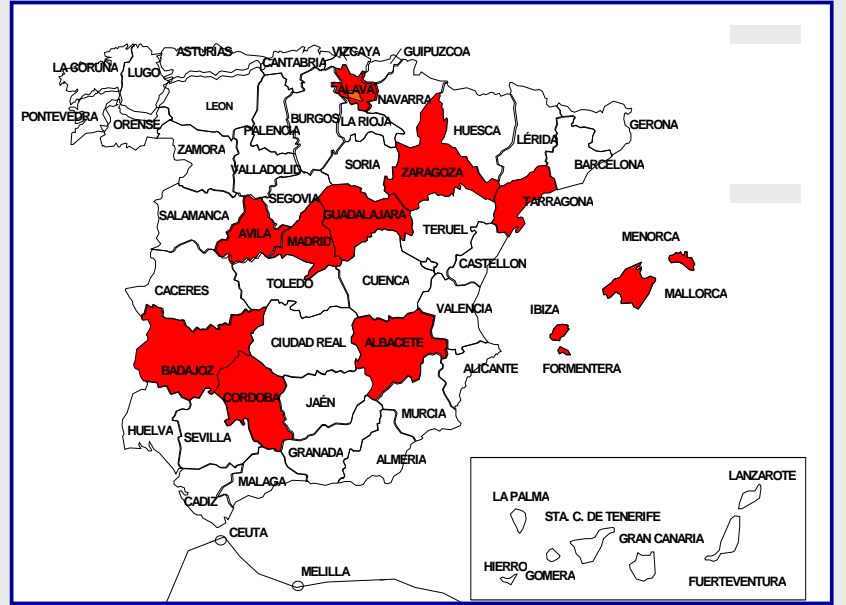
**C
L
U
S
T
E
R
1**

- Turismos**
- Todo Terrenos**
- Furgoneta
- Furgones

- < 54
- 54 - 75**
- 76 - 95
- 96 - 118
- 119 - 174**
- 175 - 215
- 215 o más

- Hombre**
- Mujer
- Empresa

- 18 - 21
- 22 - 25
- 26 - 30
- 31 - 35**
- 36 - 45
- 46 - 60
- 61 o más



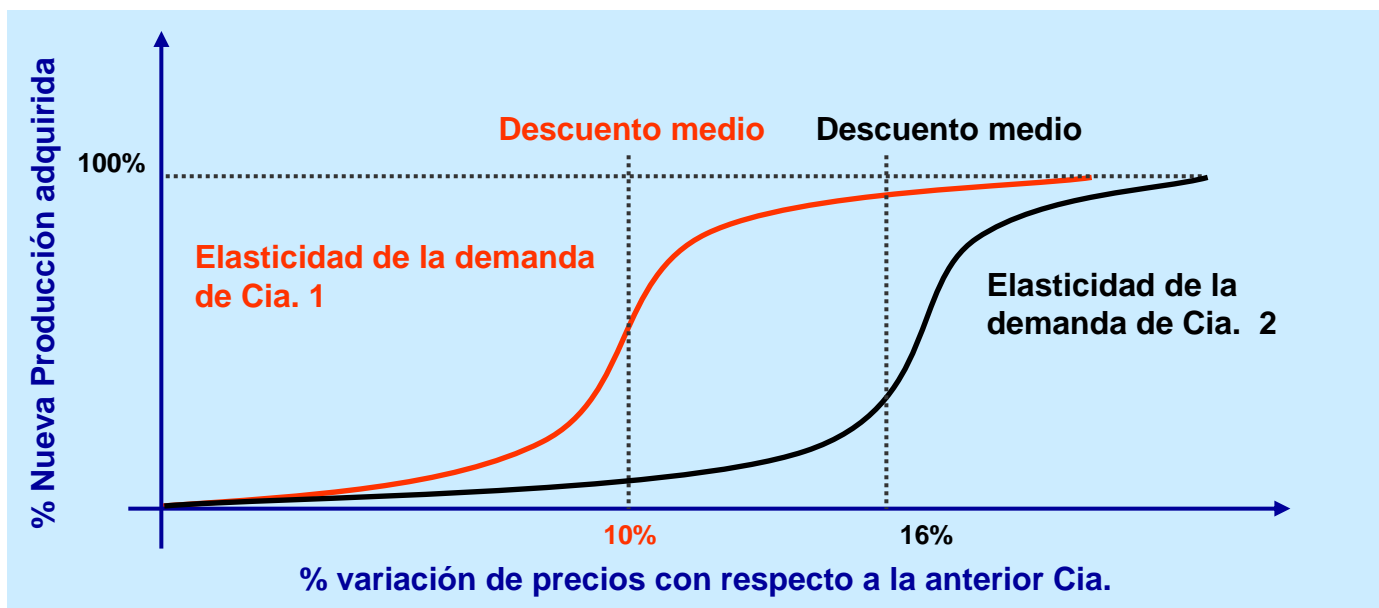
Elementos en el proceso de tarificación



- Seguimiento del ratio de renovación y/o conversión en ventas de las cotizaciones realizadas y conocimiento del comportamiento de los clientes
- Análisis de la elasticidad de la demanda

Elasticidad de la demanda

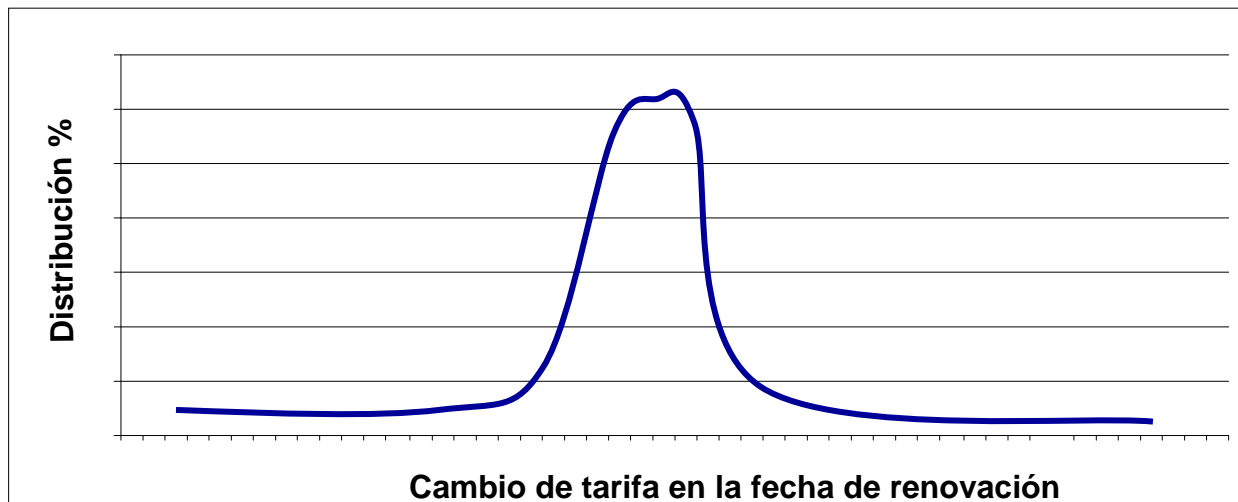
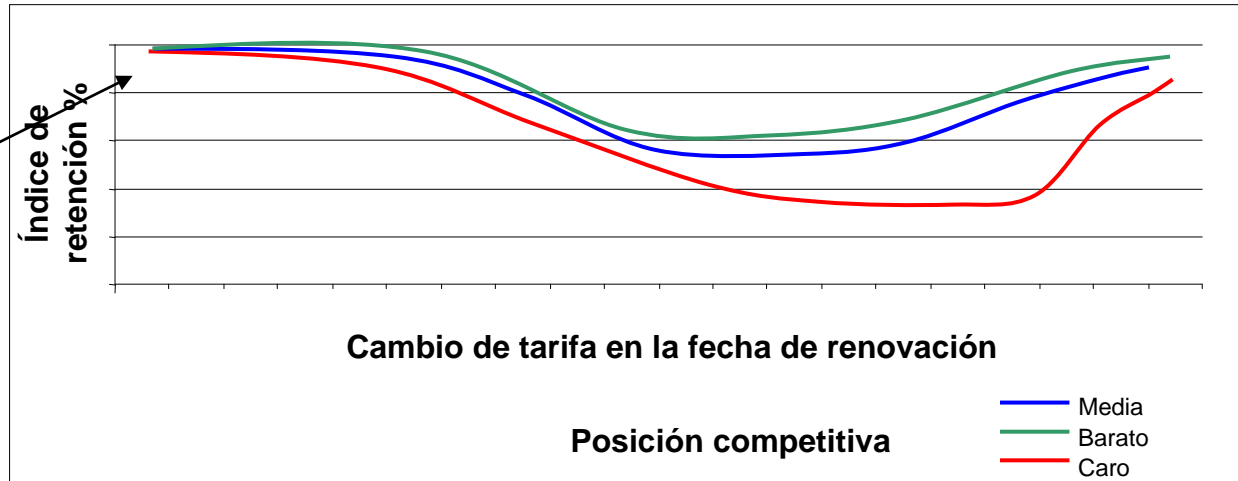
- ¿Cuál es la sensibilidad de los clientes a cambios en los precios?
- ¿Cuáles son los segmentos de clientes que se pueden definir como de “Alta elasticidad” o “baja elasticidad” frente a variaciones en el precio?
- ¿Cuáles son las principales variables que definen estos segmentos (ej. Edad, sexo, tipo de vehículo, provincia, otras variables no utilizadas en el proceso de tarificación, ...)
- ¿Cuál es el valor percibido de la marca?



Q:\COMMON\PRESENTACIONES\PC\Price Optimization\Seminaro_Bilbao_23_Abril_2009\23.04.2009_Presentación combinada PO Bilbao 2009.ppt

Análisis del índice de retención: resultados

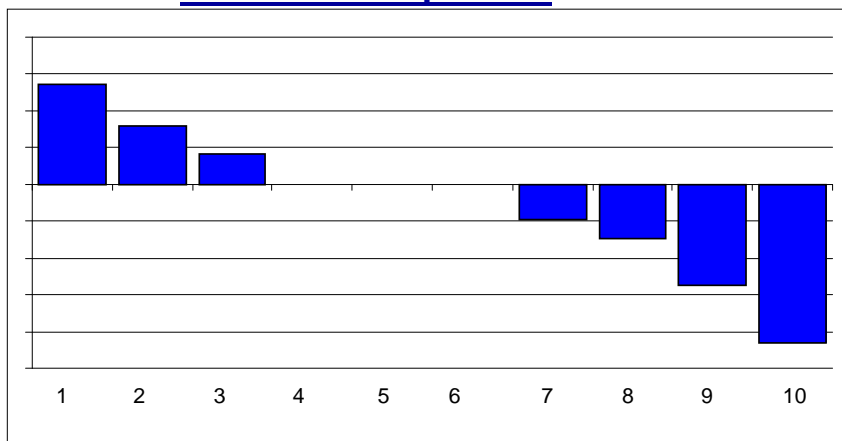
Las reducciones de tarifa en la fecha de renovación más allá de ciertos límites no mejoran la retención



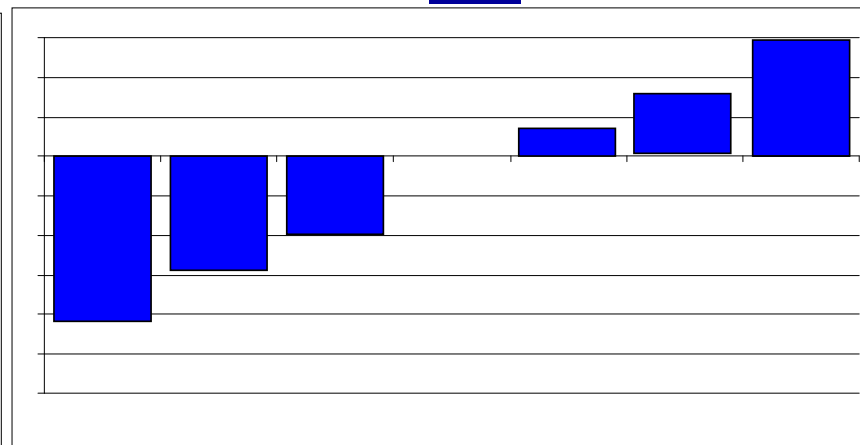
Resumen de resultados

- Las barras de color azul indican cómo cambia la probabilidad de renovación en todos los niveles (con respecto a un nivel básico), siendo iguales todas las demás características del asegurado (por ejemplo, sexo, tipo de vehículo, cambio de tarifa ...)

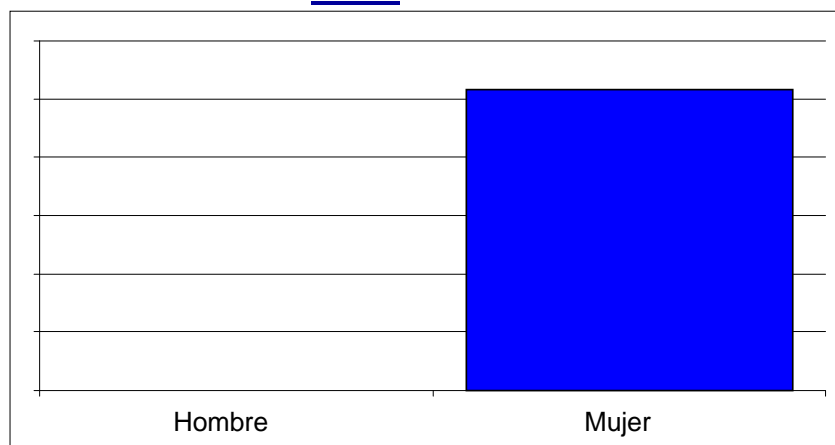
Posición competitiva



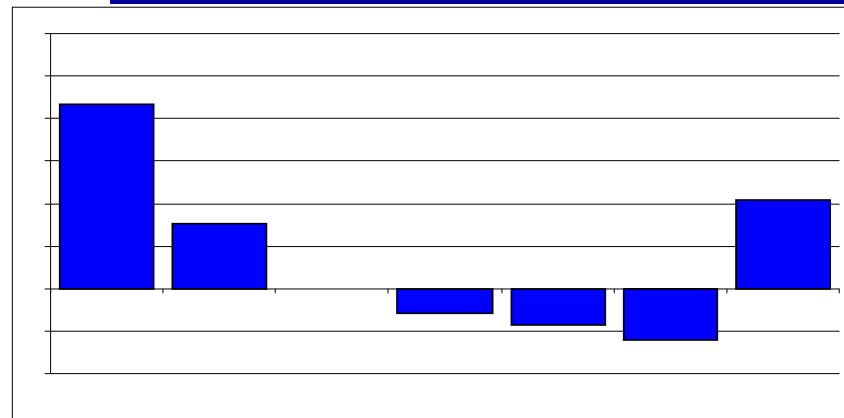
Edad



Sexo



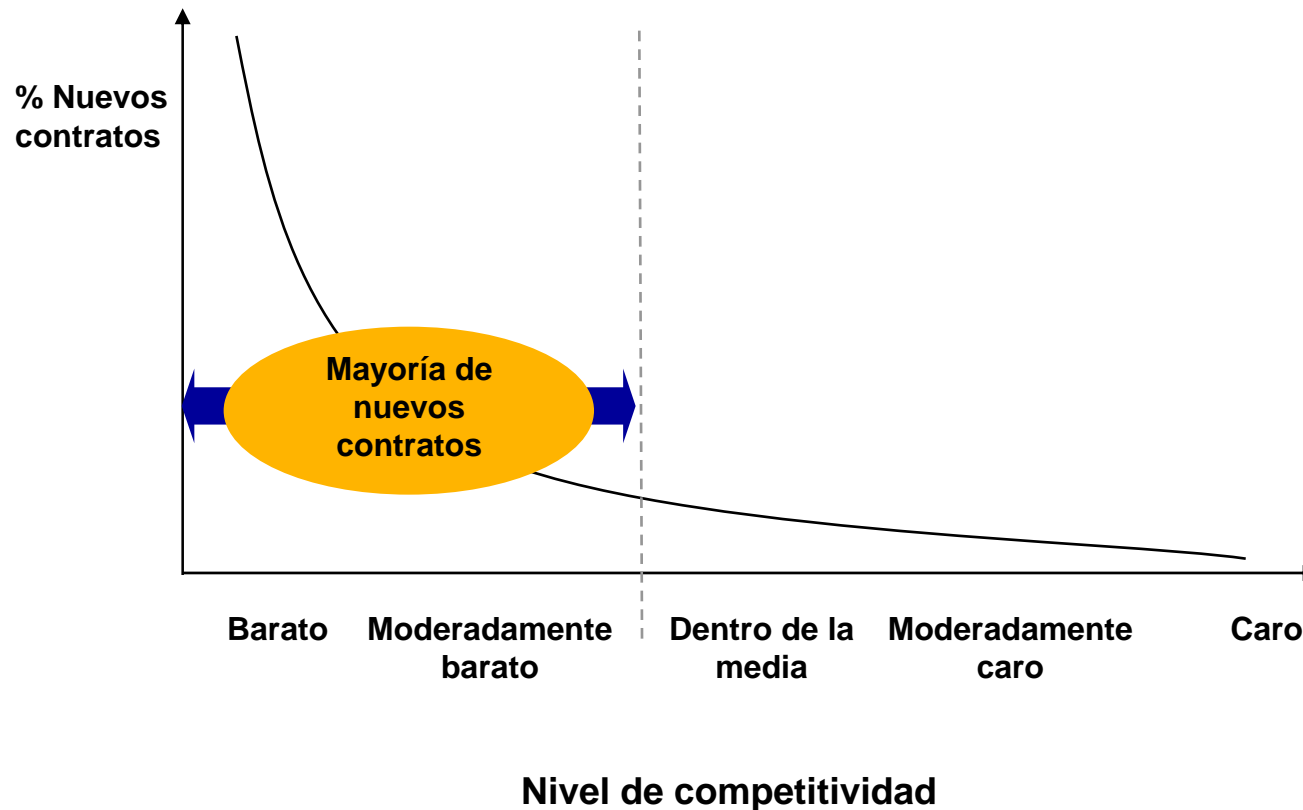
Cambio de precio respecto al año anterior



Q:\COMMON\PRESENTACIONES\PC\Price Optimization\Seminaro_Bilbao_23_Abril_2009\23.04.2009_Presentación combinada PO Bilbao 2009.ppt

Análisis de la tarifa de nueva producción: enfoque

- La capacidad de atraer nuevos clientes depende en gran medida del nivel de competitividad en el mercado

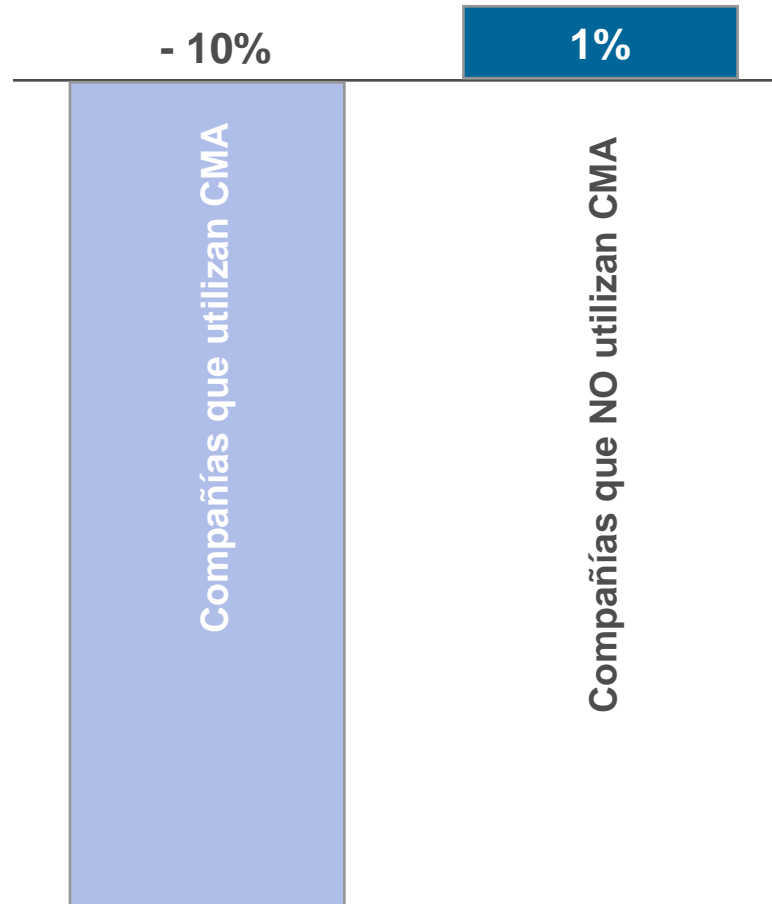


¡Las compañías que utilizan técnicas avanzadas de tarificación superan a los competidores!



EJEMPLO

Mejora del Ratio de Siniestralidad en los últimos 5 años



Agenda

1. **Introducción**
2. **Necesidad Estratégica:**
¿Por qué es necesario invertir más en la tarificación?
3. **Modelización de precios:**
¿Cómo hacer el seguimiento de la competencia?

EARNIX:
Demostración Herramienta Optimización de Precios

5. **Caso Práctico**
¿Cómo llevar a la práctica un proceso de optimización de precios en una compañía?

Optimización de precios en el sector asegurador: Nuevas perspectivas

EARNIX: Demostración Herramienta Optimización de Precios

Sammy Krikler
Chief Technology Officer Earnix

Bilbao, 23 Abril 2009



Optimización de precios en el sector asegurador: Nuevas perspectivas

Caso Práctico-¿Cómo llevar a la práctica un proceso de optimización de precios en una compañía?

Francisco Gómez Alvado
Consultor Senior de TOWERS PERRIN

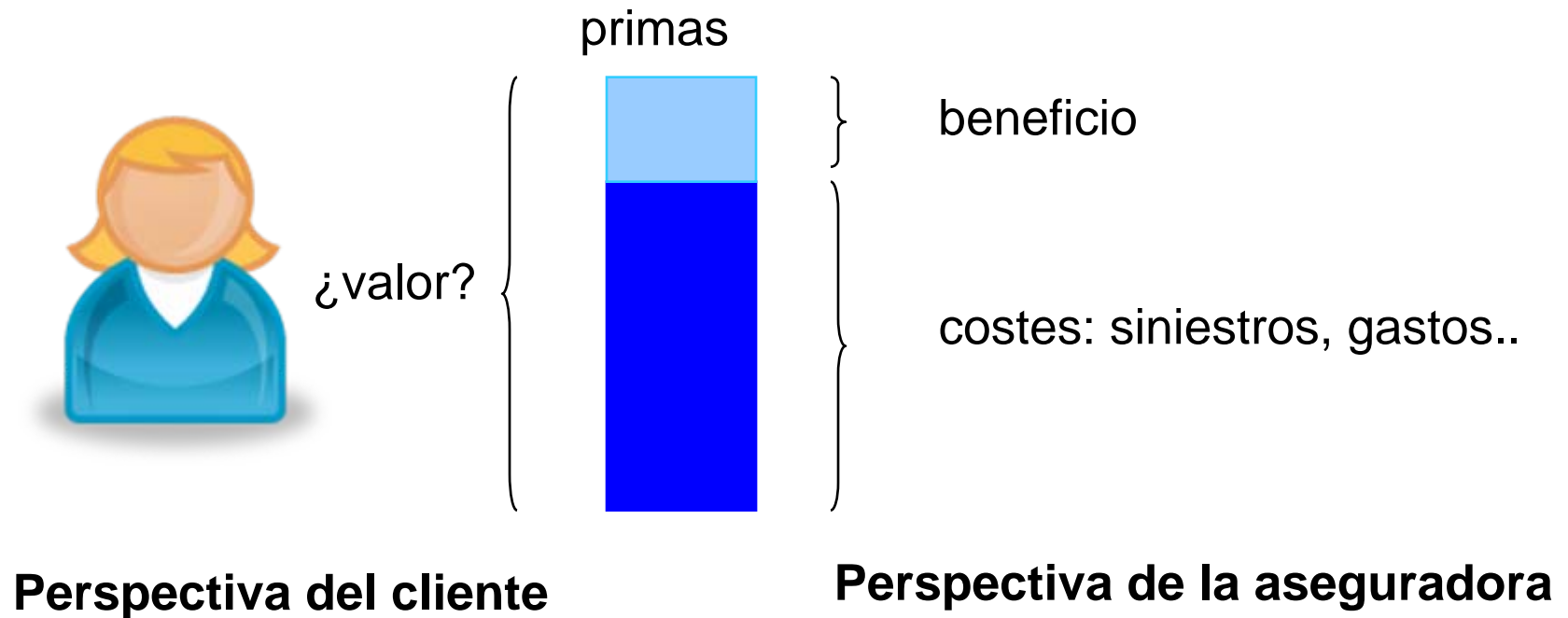
Bilbao, 23 Abril 2009

¿Qué es la Optimización de Precios?

“El proceso de establecer precios para maximizar una medida predefinida del valor de un cliente sujeto a los objetivos estratégicos y financieros de la compañía”

¿Qué es la Optimización de Precios? (Cont.)

- Integrar el enfoque de “coste más beneficios” con el enfoque de “valor del cliente” en un proceso de tarificación.



El objetivo del "case study" fue buscar una mejor gestión en el proceso de renovación de carteras utilizando técnicas de Optimización de Precios

Contexto

- La compañía proporcionaba cotizaciones para la renovación teniendo en cuenta sólo la rentabilidad de la póliza, la siniestralidad pasada y la prima anterior.
- El seguro del automóvil es altamente competitivo en precios.

Soluciones Proporcionadas

- Coste de los siniestros por póliza.
- Análisis Competitivo de Mercado para el perfil específico de la cartera.
- Estudio de elasticidad de la demanda.
- Herramienta para estimar el precio de renovación en base a una estrategia de optimización.
- Evaluar las diferentes estrategias de Optimización de Precios.

Objetivos

- Mejorar los procesos de renovación.
- Prever el impacto de diferentes estrategias de Optimización en la rentabilidad y en el volumen de primas.
- Maximizar la retención y el beneficio esperado.

Pasos

- Los pasos que se dieron fueron los siguientes:
 1. Análisis Gap
 2. Acordar los objetivos y las limitaciones
 3. Análisis Competitivo de Mercado
 4. Análisis de la retención
 5. Análisis de elasticidad del precio
 6. Optimización
 7. Implementación

Análisis Gap

- Entender cuánta información y análisis están ya disponibles en la compañía.
- Utilizar los modelos de prima pura (GLMs) ya existentes en la Compañía como input del proceso de Optimización. Ésta es una parte fundamental del proceso y que tendrá un impacto significativo en la rentabilidad
- Entender la estructura actual de la tarifa y qué mejoras y flexibilidad adicional se requieren para alcanzar los objetivos del proceso de optimización de precios.

Acordar los objetivos y las limitaciones

- Se llevó a a cabo al inicio del proyecto varias reuniones para entender mejor los objetivos estratégicos y financieros de la Compañía en el proceso de Optimización de Precios.
- Se acordó lo siguiente:
 - Función de maximización/minimización: Maximizar los Beneficios Esperados
 - Perspectiva temporal (Un año)
 - Restricciones en el proceso de optimización:
 - **Globales:** Son aquellas restricciones que condicionan el resultado global del proceso de optimización (Ej: mantener ratio de retención).
 - **Individuales:** Son aquellas restricciones que condicionan el precio optimizado para cada perfil de cliente (Ej: no aumentar el precio a clientes sin siniestro).

Análisis Competitivo de Mercado (CMA)

- CMA es una parte fundamental de los procesos de gestión de precios de las compañías aseguradoras y un input clave en el proceso de Optimización de la Gestión de Precios.
- Los objetivos del CMA son los siguientes:
 - Entender el posicionamiento de las tarifas de la Compañía en el mercado.
 - Ayudar a identificar los segmentos donde los precios de la Compañía son relativamente más altos o más bajos en relación al mercado.
 - Entender el grado de competitividad en cada segmento.
 - Entender el alcance de los cambios en los precios y qué impacto tendrían estos cambios en el posicionamiento de la compañía en el mercado.
 - Input clave en los siguientes pasos.

Análisis de la Retención

■ ¿Qué es?

- El ratio de Retención fue definido bajo el criterio de si un cliente (al que se le ha ofrecido la renovación de su póliza) continúa en la compañía 12 semanas después de la fecha de renovación de la póliza.

■ ¿Cómo se utiliza?

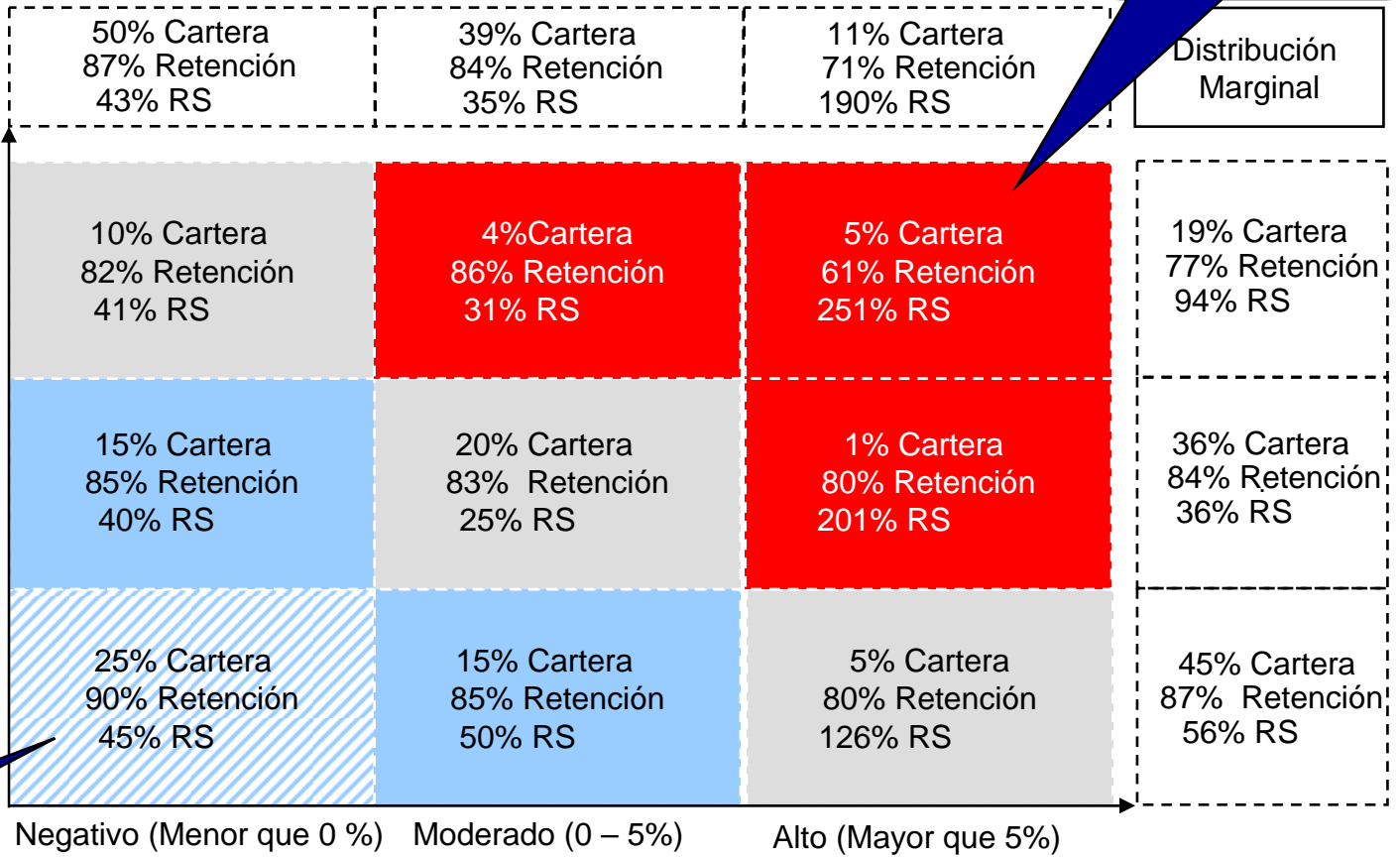
- Para conocer cómo de variable es el ratio de retención en la cartera e identificar los segmentos de la cartera donde el ratio de retención es inferior o superior a la media.
- Combinado con los resultados del CMA para conocer si la competitividad es un buen estimador del ratio de retención de la cartera – por segmento de cliente y a lo largo del tiempo.
- Proporciona un conocimiento inicial de la elasticidad del cliente; por ejemplo nos permite contestar a la pregunta, ¿Cuál ha sido el comportamiento del ratio de retención cuando se han llevado a cabo cambios de tarifa?

Variación de Precio vs. Posición Competitiva

Ejemplo Ilustrativo

Posición Competitiva

Baja Competitividad
Alta Variación del Precio



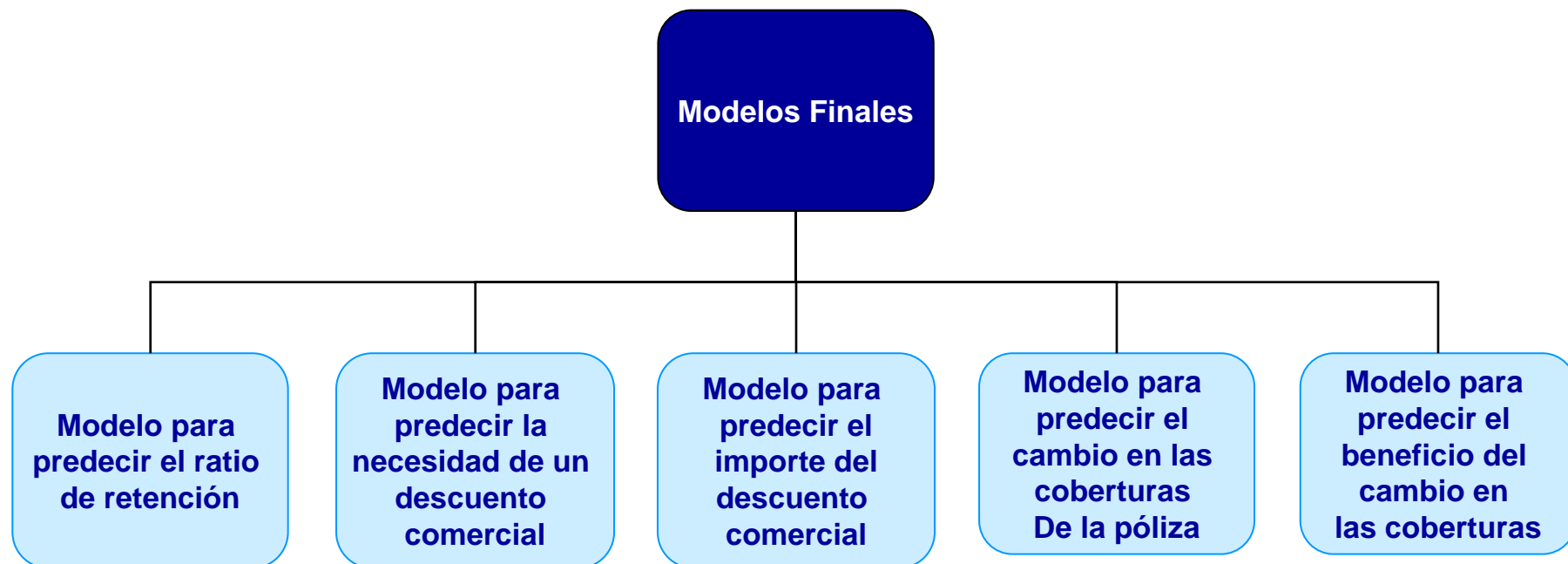
Alta Competitividad
Baja Variación del Precio

% Variación de Precio del Cliente

RS: Ratio de Siniestralidad

Elasticidad de precios del cliente

Resumen de los modelos



Elasticidad de precios del cliente

Posibles variables explicativas

Información de la póliza

- Mes de renovación
- Modalidad
- Prima Cartera
- Variación de prima
- % Variación de prima
- Prima Cartera vs. Nueva Producción
- % Variación Prima con respecto al mercado
- Antigüedad de Póliza
- Antigüedad del cliente
- Bonus/Malus

Información del conductor

- Años sin siniestros
- Provincia
- Población
- Sexo del conductor
- Edad del conductor
- Antigüedad del carné
- Conductor adicional

Información del vehículo

- Categoría de vehículo
- Tipo de vehículo
- Antigüedad del vehículo
- Combustible
- Potencia
- Usos de vehículo
- Valor de vehículo

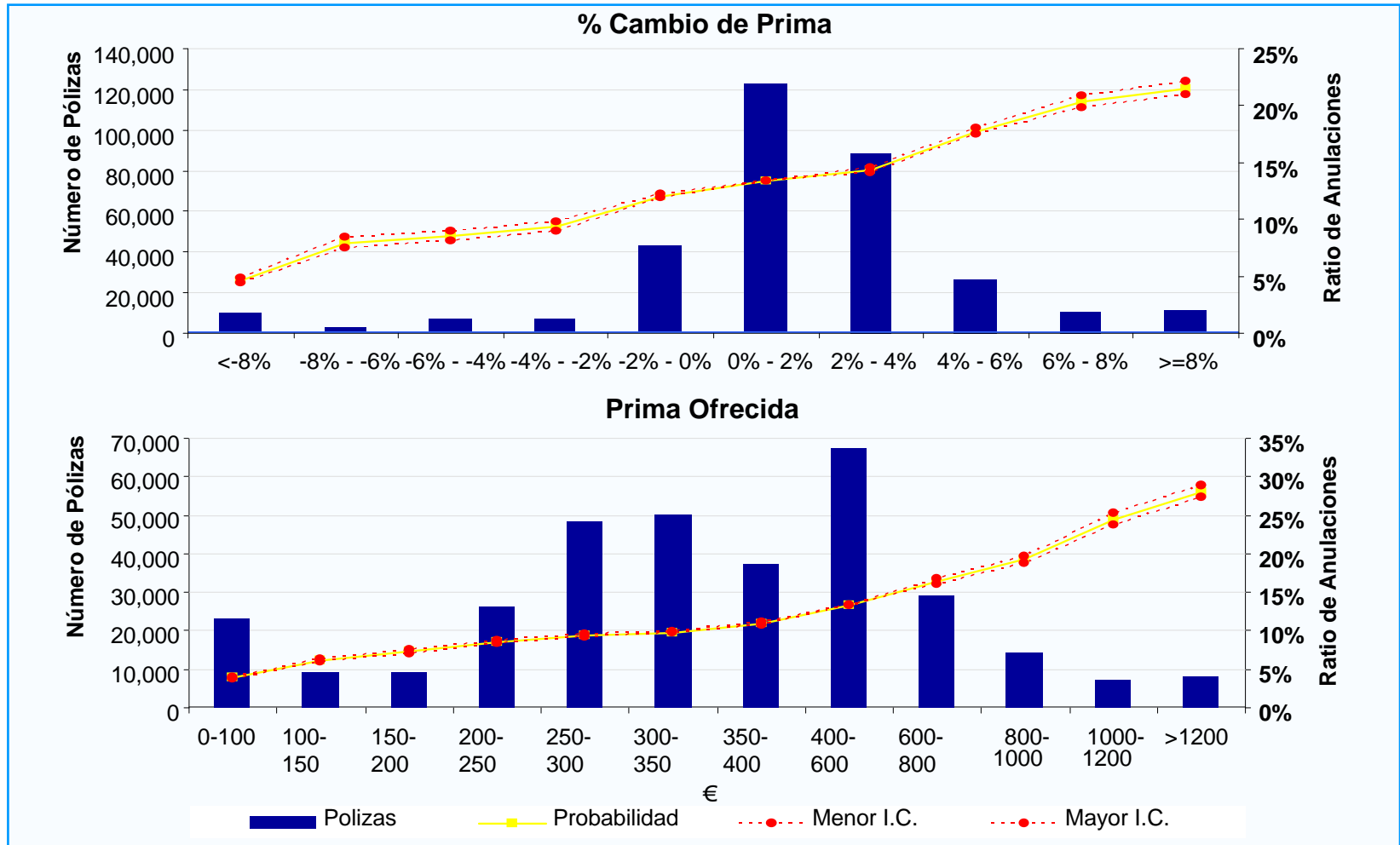
Otras

- Fraccionamiento de pago
- Venta cruzada
- Canal de mediación

Elasticidad de precios del cliente

Resultados - Curva de elasticidad

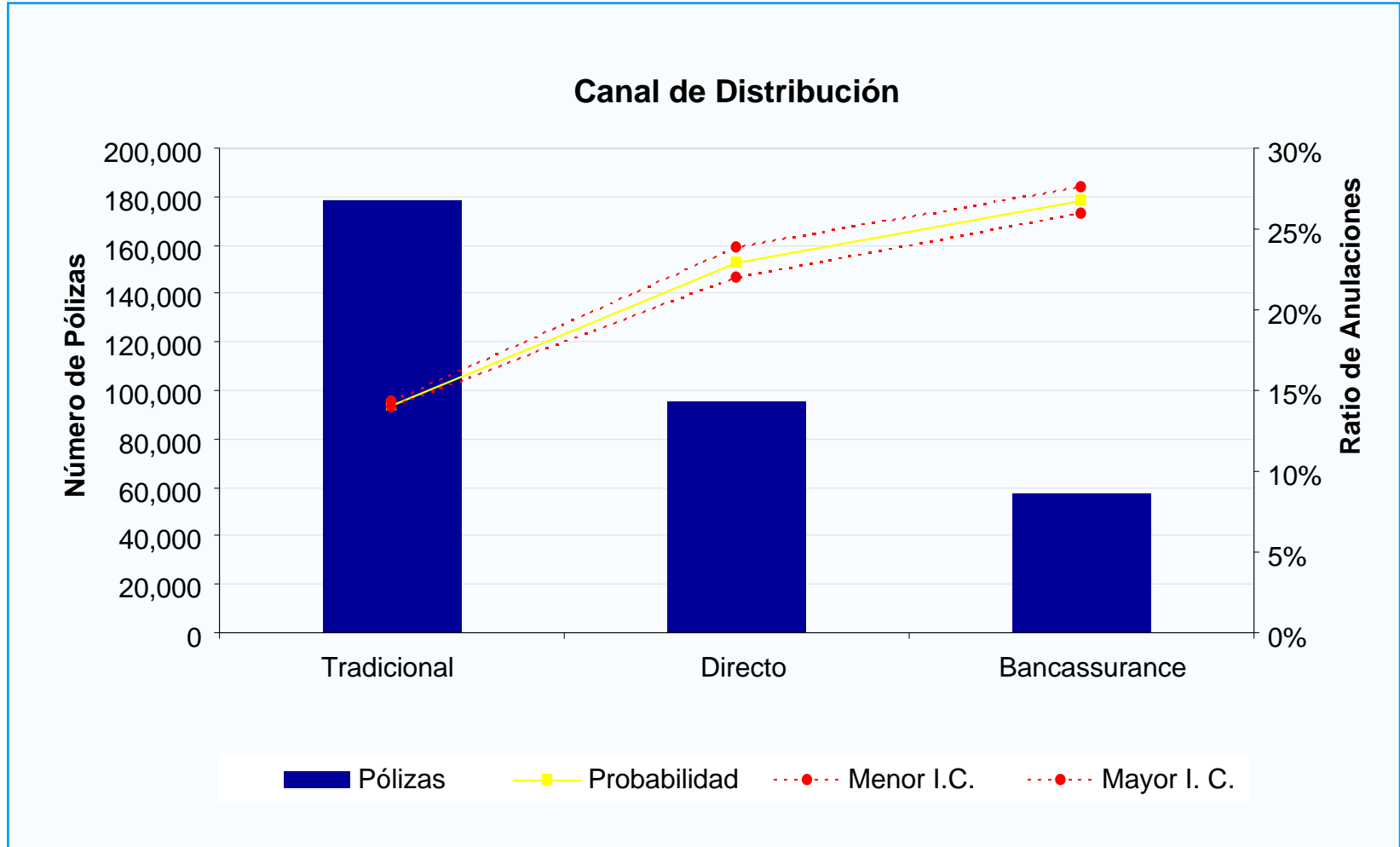
Ejemplo Ilustrativo



Elasticidad de precios del cliente

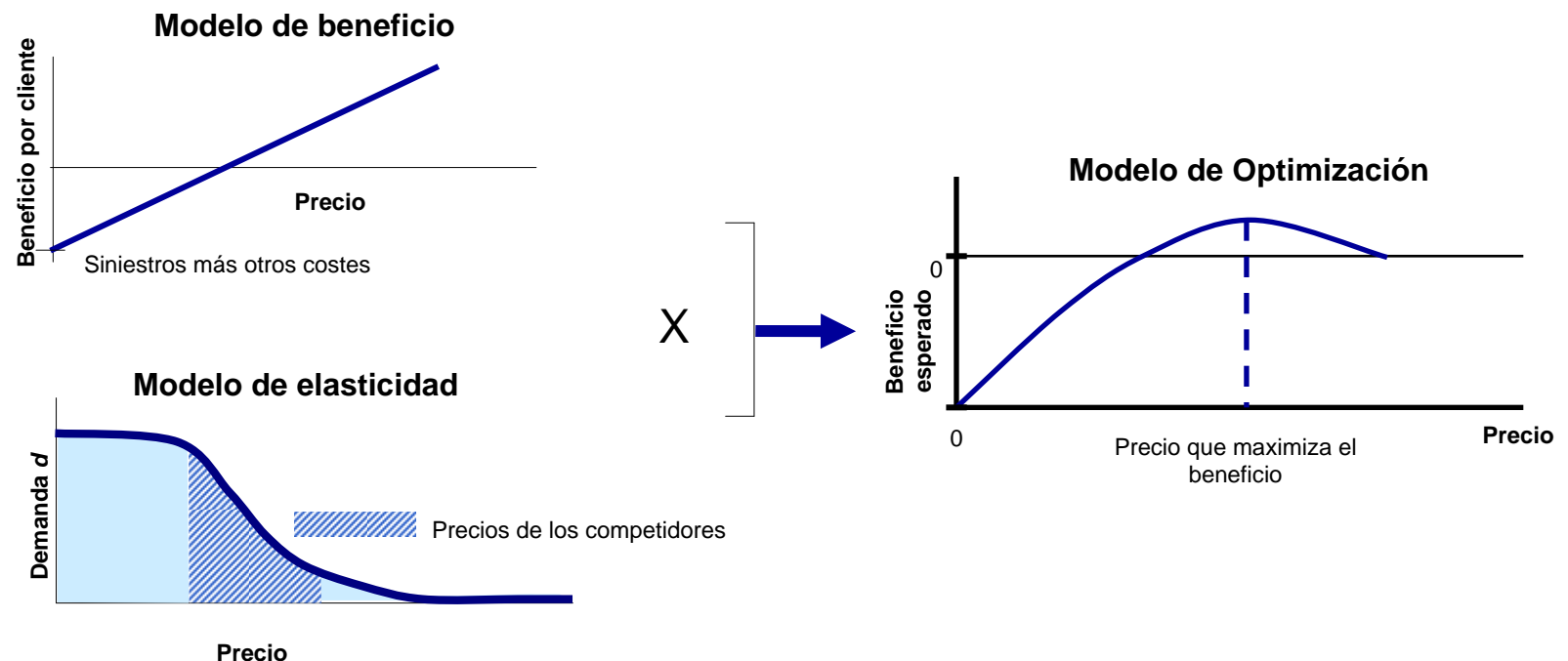
Resultados - Curva de elasticidad

Ejemplo Ilustrativo



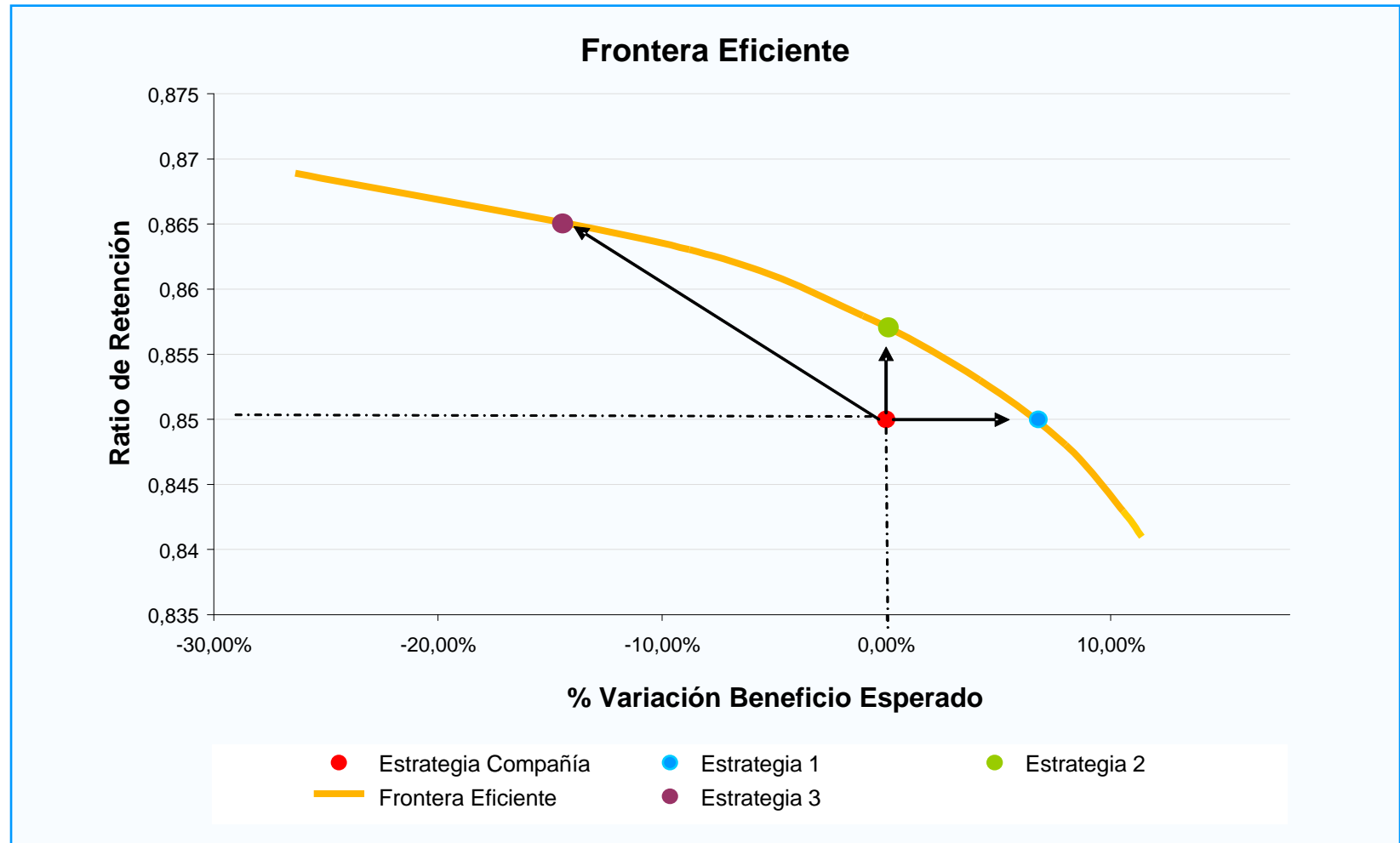
Optimización

- Este paso implica la combinación de los modelos de coste (siniestros y gastos) y los modelos de elasticidad de precio del cliente derivado en los pasos anteriores para determinar el margen de beneficio óptimo por tipo de cliente
- El precio optimizado será aquel que, cumpliendo los objetivos y las restricciones impuestas por la compañía, maximice el margen de beneficio por póliza.



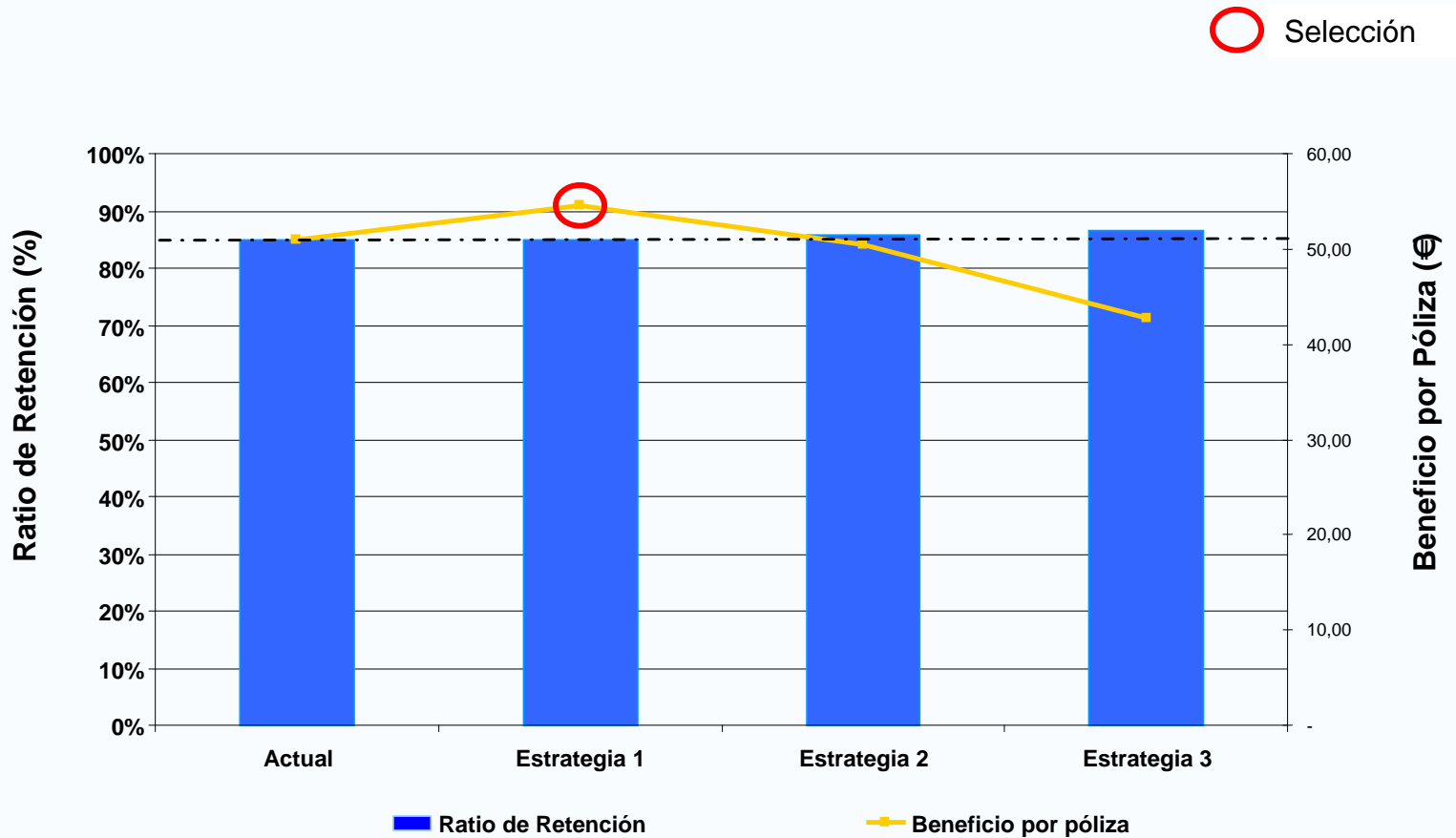
Estrategias Alternativas: Frontera Eficiente

Ejemplo Ilustrativo



Estrategias Alternativas: Resultados de las Estrategias

Ejemplo Ilustrativo

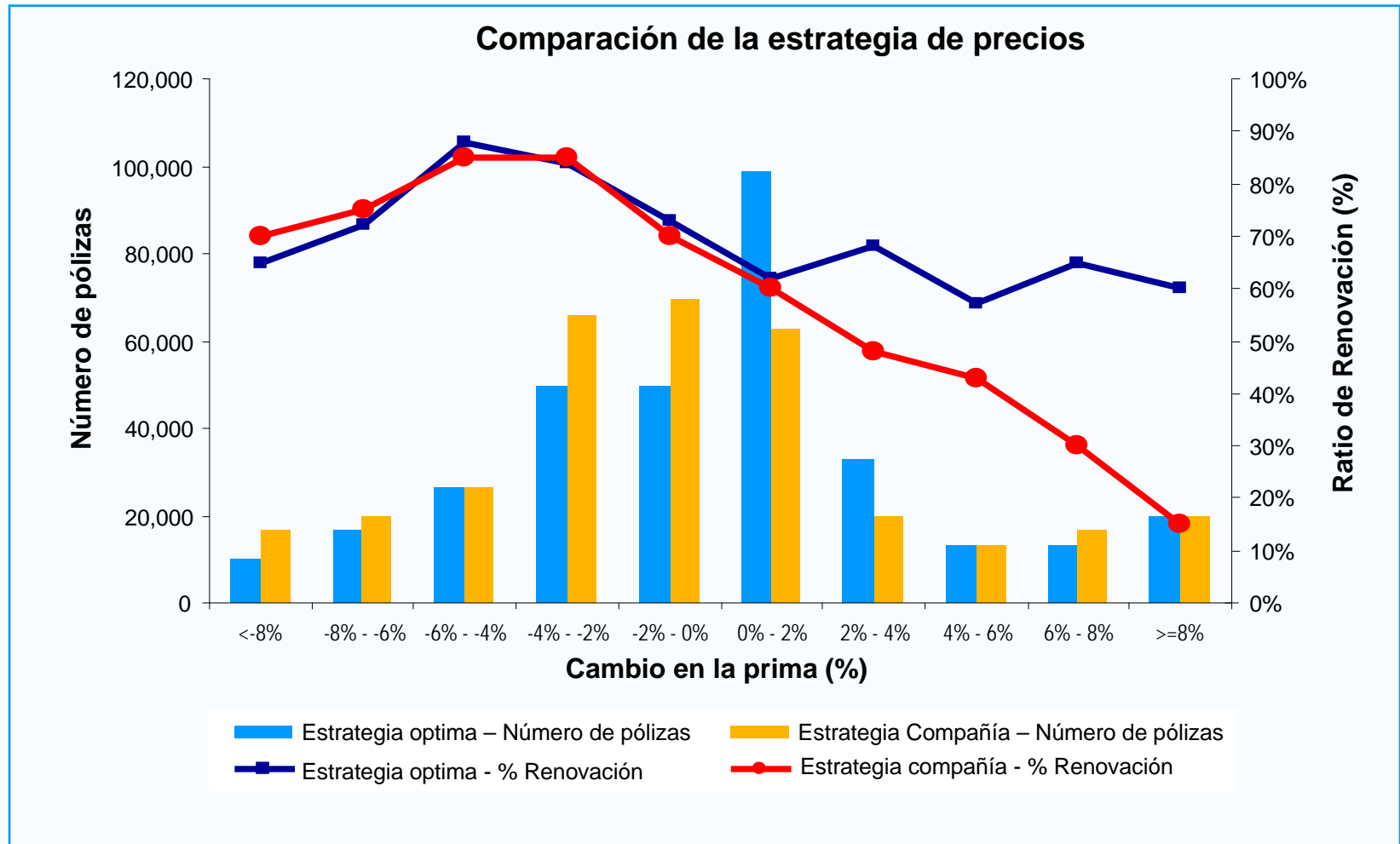


Nota: Beneficio por póliza calculado sin considerar costes fijos

Optimización

Estrategia 1: Mantener Retención/Incrementar Beneficio

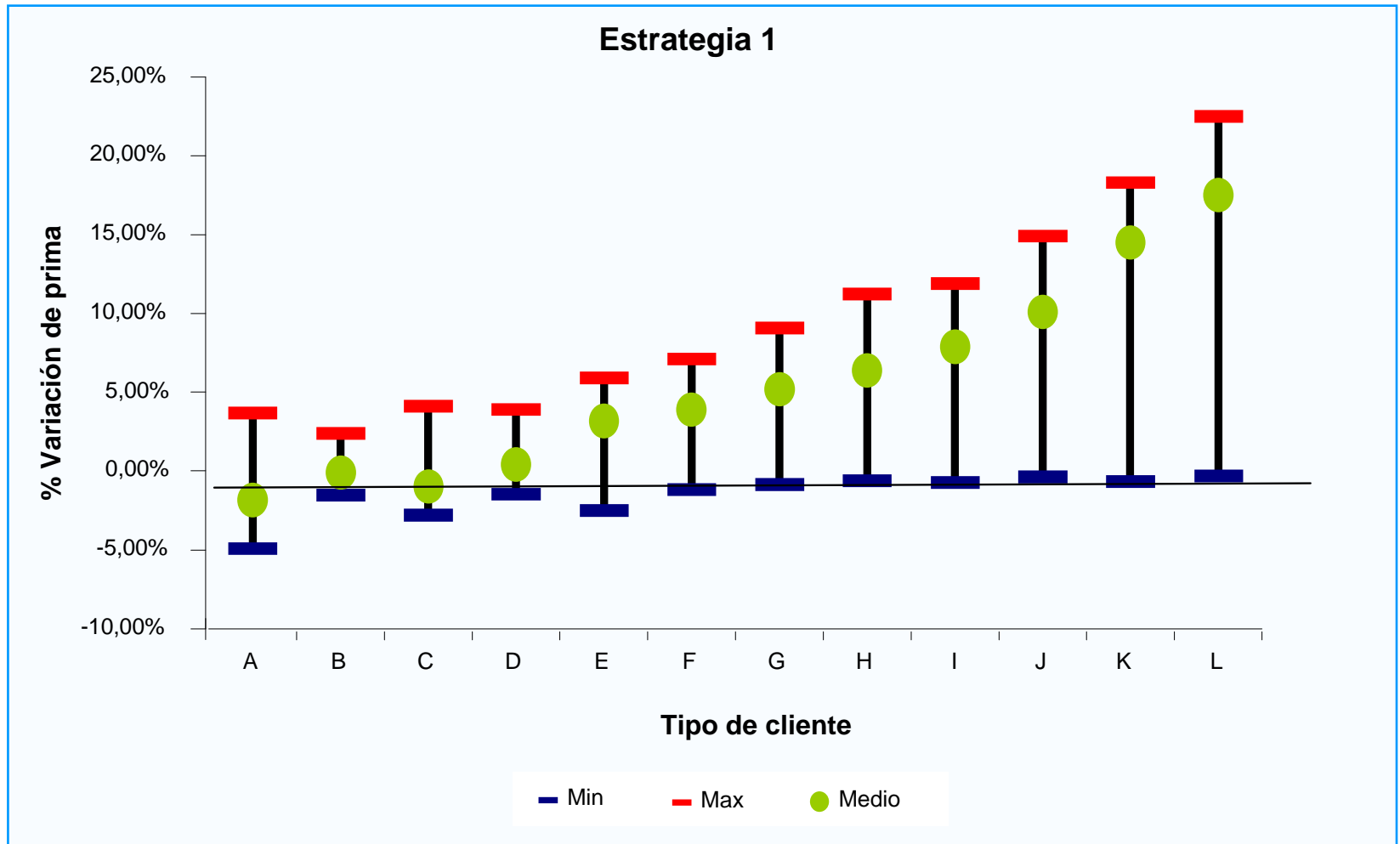
Ejemplo Ilustrativo



Optimización

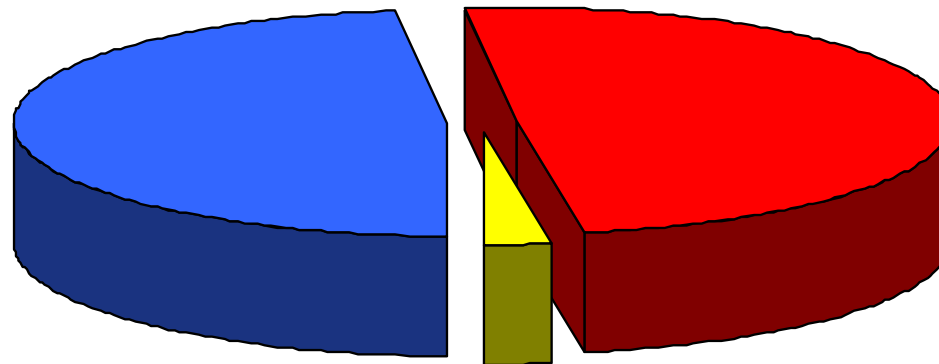
Estrategia 1: Mantener Retención/Incrementar Beneficio

Ejemplo Ilustrativo



- La cartera de un mes fue dividida en tres partes (Cartera Optimizada, Cartera No Optimizada y Pólizas especiales).
- La separación entre Cartera Optimizada y Cartera No Optimizada se ha realizado bajo el criterio de que el mix de cartera en ambas sea el mismo.

Distribución de la cartera

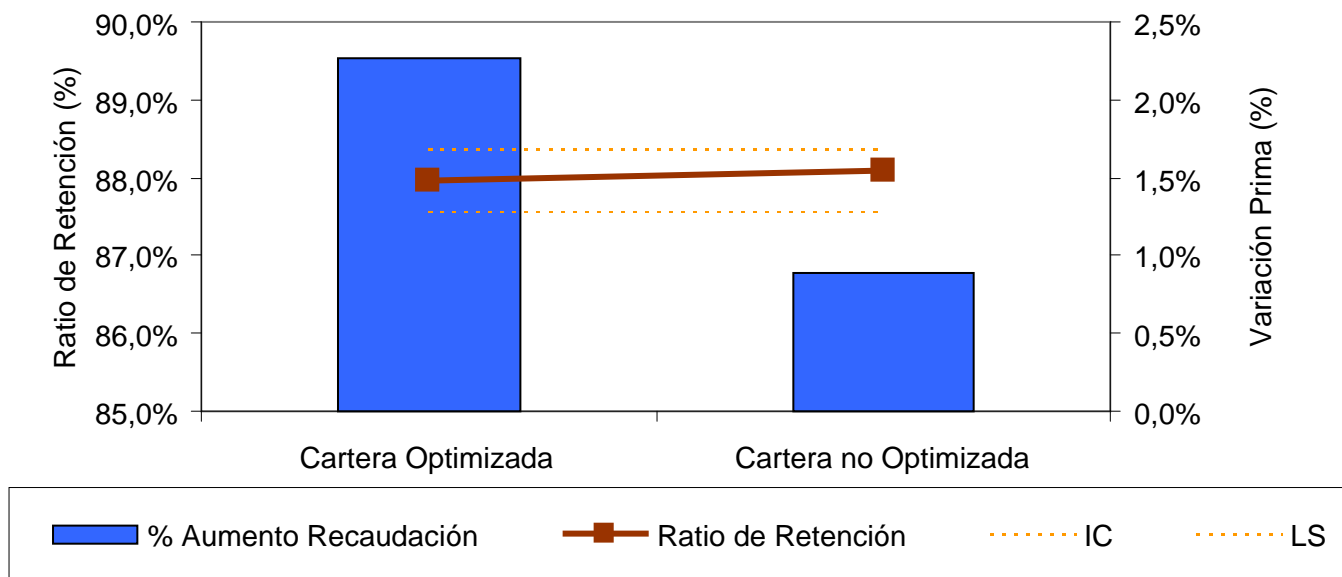


■ Cartera Optimizada ■ Cartera no Optimizada ■ Especiales

Optimización Prueba Piloto

- El proceso de optimización de precios ha permitido **aumentar la recaudación** con el **mismo ratio de retención** que la cartera no optimizada, cuya recaudación ha sido inferior.
- En la cartera optimizada el **aumento de recaudación ha sido 2,5 veces superior** al de la cartera no optimizada.

Ratio Retención vs Aumento Recaudación



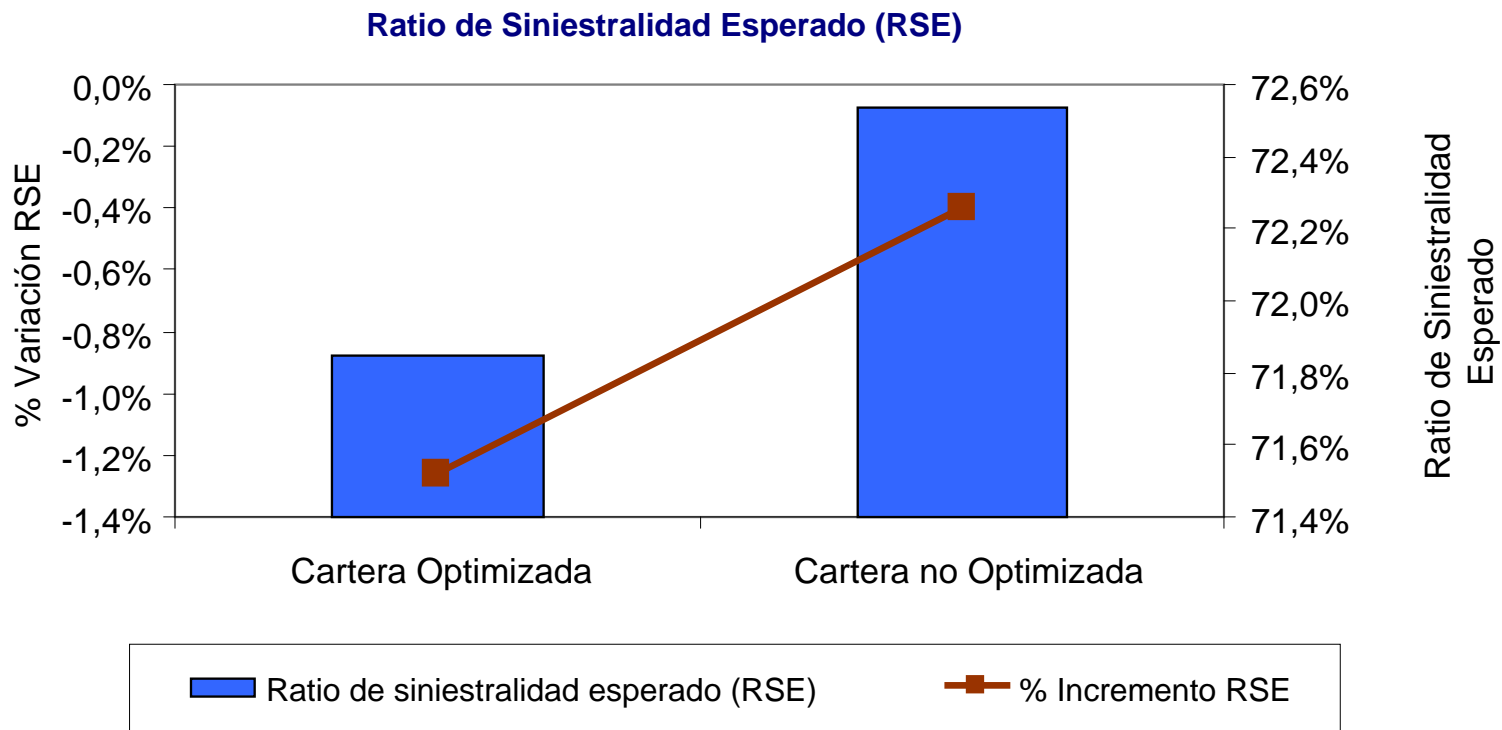
Ratio de Retención = Es el porcentaje de pólizas renovadas sobre la cartera neta de anulaciones por voluntad de la compañía.

Optimización Prueba Piloto

Paso

1 2 3 4 5 6 7

- El **Ratio de Siniestralidad Esperado (RSE)** es inferior en la **cartera optimizada** y la mejora con respecto al año anterior es superior.



Implementación

- Las tarifas optimizadas se pueden implementar de diferentes maneras:
 - a) Un algoritmo que calcula el precio optimizado por cliente individual en base a sus características particulares. El algoritmo se puede implementar dentro del proceso de tarificación de la Entidad y operar en tiempo real.
 - b) Un conjunto de tarifas de primas optimizadas que podrían encajar con la estructura de tarifas actual de la compañía.

Optimización de la Gestión de Precios: El próximo reto

El Sector Asegurador es altamente competitivo y mantener el nivel de beneficios actuales seguirá siendo un reto para todos; mientras que mejorar la rentabilidad a través de la eficiencia y la reducción de costes es más difícil, la gestión de precios presenta la mejor oportunidad para que una compañía mejore su rentabilidad y para ello un proceso de OPTIMIZACIÓN DE PRECIOS es el próximo paso.

Conclusiones

- Se necesitarán **técnicas estadísticas avanzadas** para **gestionar una cartera**:
 - Seleccionar clientes rentables, dejando los no rentables para la competencia
 - Implementar gradualmente
 - Mantener los beneficios a lo largo del tiempo
 - Proporcionar una base sólida para el control de la cartera
- Es posible **aumentar la cuota de mercado** sin **comprometer la rentabilidad**
- **¡Mantenerse un paso por delante de la competencia!**



Towers Perrin

Towers Perrin es una organización de servicios profesionales que asesora a organizaciones alrededor del mundo a optimizar su rendimiento a través de personal cualificado, riesgo y gestión financiera. La organización proporciona soluciones innovadoras para temas de clientes en el área de consultoría en recursos humanos y servicios de administración; gestión y consultoría actuarial para el sector financiero; y servicios de intermediación de reaseguros.



Tillinghast

Tillinghast ofrece servicios de consultoría de gestión a entidades financieras a nivel mundial. Además, el departamento de gestión de riesgos presta servicios de consultoría a una amplia gama de compañías, más allá de la industria de servicios financieros. Los consultores ayudan a los clientes a mejorar el rendimiento de sus negocios por medio del análisis cuantitativo, un amplio conocimiento del mercado y capacidad de gestión frente a situaciones complejas. Tillinghast negocio de Towers Perrin forma parte de Towers Perrin, Forster & Crosby, Inc. una de las mayores firmas consultoras independientes del mundo.

TOWERS PERRIN
Suero de Quiñones, 42
28002 – Madrid
Telf.: 91 590 30 09
Fax: 91 563 31 15
tillinghast@towersperrin.com
www.towersperrin.com/tillinghast

Francisco Gómez Alvado

Consultor Senior de TOWERS PERRIN
Suero de Quiñones, 42
28002 – Madrid
Telf.: 91 590 30 66
Fax: 91 563 31 15
francisco.gomez-alvado@towersperrin.com
www.towersperrin.com/tillinghast

Ángel Marin Carrasco

Consultor Senior de TOWERS PERRIN
Suero de Quiñones, 42
28002 – Madrid
Telf.: 91 590 51 13
Fax: 91 563 31 15
angel.marin@towersperrin.com
www.towersperrin.com/tillinghast