



CONCEPCION SUAREZ LLANOS

Actuaria y directora de Tillinghast Towers Perrin

## Un reto: la fidelización del cliente

**E**STAMOS asistiendo a un nuevo cambio en la forma de actuar del cliente del seguro de automóviles. Efectivamente, con la intensificación de la competencia en el mercado de seguros no-vida a particulares (especialmente autos, pero también en multirriesgos) asistimos a un proceso de «desfidelización» del cliente, lo que implica que asegurados que estuvieron durante décadas vinculados a una entidad, ahora cada año se plantean si debieran cambiar.

Desde el punto de vista de las aseguradoras, esto produce un aumento de las anulaciones y, consecuentemente, grandes cambios en la composición de la cartera.

En el ramo de vida, las compañías de seguros han intentado siempre retener su cartera, conscientes de la pérdida que les supone la anulación de cada póliza. Por el contrario, en los ramos generales, si exceptuamos el efecto secundario del bonus-malus, el cual queda muy debilitado como arma de retención desde el momento en que todo el mercado acepta los descuentos de la competencia, la permanencia del cliente no ha sido



hasta ahora considerada como objetivo prioritario para la gestión.

De hecho, y a pesar de que esto sea comúnmente sabido, nuestra experiencia es que las compañías de seguros no disponen de la información necesaria ni de los

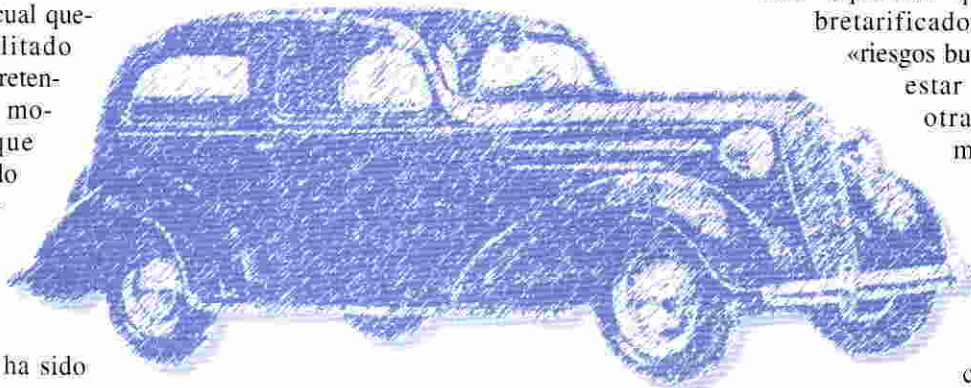
sistemas para el seguimiento de sus anulaciones. En este sentido, es necesario cambiar el enfoque de la retención de la póliza, concentrando los esfuerzos en retener el cliente en sí. Este es el resultado de seguir utilizando sistemas informáticos desfasados, cuyo diseño inicial no contemplaba los requerimientos de información necesarios hoy en día.

En una encuesta reciente en EE.UU. hemos observado que los ratios de anulación que manejan los gestores de las entidades de no-vida están utilizando información contaminada, al no distinguir la nueva producción de las modificaciones en las pólizas.

Tampoco se orienta el negocio hacia la satisfacción del cliente. Por ejemplo, algunas compañías emiten una póliza individual para cada vehículo que tiene el tomador, considerando como pólizas independientes otras que pertenezcan al mismo cliente, lo cual dificulta el control de la satisfacción de estos clientes.

Esto implica que los ratios de anulaciones que se están utilizando no ofrecen auténtica información de qué cuantía de la cartera se está cambiando y, sobre todo, qué parte de la cartera se está perdiendo y por qué. Si no se entiende perfectamente qué está pasando, es muy difícil aventurar medidas para intentar fidelizar la cartera.

El problema de las anulaciones, además, lleva consigo el cambio en la composición de la cartera. En una compañía en la que las tarifas no estén perfectamente calculadas para cada sector de la cartera y, por tanto, existan subsidios cruzados en la tarifa, lo probable es que los sectores de la cartera que más rápidamente se pierdan son aquellos que están sobretarifados. Todos estos «riesgos buenos» pasarán a estar asegurados en otra entidad con mejor conocimiento de su tarifa teórica. La compañía que pierde, no sólo pierde clientes, sino



que pierde clientes rentables, lo que implica que su nueva composición de cartera tendrá una menor proporción de riesgos buenos y mayor proporción de riesgos malos, con lo que se produciría una insuficiencia global de primas y, por consiguiente, pérdidas.

Actualmente, el mercado ofrece una amplísima gama de precios para el mismo producto. Consecuentemente, las entidades intentan atraer asegurados ofreciendo precios atractivos, fundamentalmente aceptando los descuentos bonus-malus de su anterior póliza.

Este concepto de «clientes flotantes» tiene como promedio una prima de riesgo superior a la de las carteras estables. Sin embargo, con el fin de atraerlos, se les ofrecen bonificaciones incluso superiores a la cartera actual, lo que produce un doble efecto:

- Incentivo a la cartera propia, que se sabe sobretarifada, a cambiar de compañía aseguradora.
- Descomposición de la cartera o, lo que es lo mismo, pérdida del equilibrio técnico.

Por ello, abogamos por la implantación de una política más racional en este ramo, centrada en tres áreas fundamentales:

- Tarificación correcta: sólo el conocimiento del coste real de cada póliza puede ofrecer información sobre la forma de actuar. La información de las tarifas técnicas permite diseñar un plan de marketing mejor orientado y, sobre todo, permite conocer la rentabilidad real cuando la composición de cartera se modifica. Todo esto es válido, incluso en el caso de que las tarifas reales no pudieran ser aplicadas en la práctica.
- Medición correcta de los ratios de anulaciones, evitando errores.
- Política de selección orientada a la obtención y mantenimiento de la composición de cartera objetivo.

Se habla de fidelización de los clientes, pero un estudio sobre este tema sólo puede ser útil en el caso de una



**«El coste de atraer a un nuevo cliente es considerable y, sin embargo, su rentabilidad suele ser bastante menor que el de un cliente ya existente»**

compañía cuya política de contratación tenga fundamento. Las compañías con una tarifa incorrecta o inestable, cuya nueva producción no se asemeja a la composición deseada, no obtendrá apenas beneficio de un estudio de fidelización. Sin embargo, las compañías con tarifas técnicas y conocimiento de la composición de su cartera pueden obtener beneficios importantes de un estudio de fidelización.

Estos son los pasos clave para conseguir la fidelización de los clientes:

- Visión y rumbo. El director general de la compañía tiene que percatarse de la importancia de las retenciones, incorporarlo como un objetivo claro y comunicarlo a la plantilla, implantando incentivos por su consecución.
- Contratar a un responsable de retención. Si la retención es un objetivo estratégico, debe destacarse su importancia para el conjunto de la organización, e impulsar su estudio y seguimiento. Nuestra encuesta de compañías de seguros en EE.UU. revela que sólo cuatro de las trece compañías estudiadas tienen un gerente a cargo de la fidelización.
- Premiar la política que tenga fundamento. El cliente tiene múltiples contactos con su compañía, entre otros: el agente, el departamento de siniestros y el departamento de servi-

cio al cliente. Creando incentivos específicos se comunica claramente al personal la importancia de fidelizar al cliente. Aunque los incentivos al departamento de producción son de uso común, sólo una de las trece compañías estudiadas tenía incentivos relacionados con la fidelización.

- Castigar el comportamiento mediocre. Los empleados que perjudican la fidelización deben ser penalizados en sus incentivos. Si estos comportamientos no se persiguen y no se corrigen desde la dirección, serán los propios clientes los que lo hagan.

- El seguimiento permite una gestión más eficaz. La implementación de criterios claros y objetivos prácticos es consecuencia de una metodología técnica. Se pueden establecer bases de comparación para evaluar las mejoras. Es imprescindible establecer un sistema informático que aporte información útil para medir el comportamiento de la cartera y las tasas de anulaciones/retención.

- Comprender las razones del éxito y fracaso. La investigación y seguimiento de las anulaciones/fidelización requiere inversiones en encuestas y estudios técnicos. Sin datos fiables es imposible determinar qué acción tomar. ¿Disminuir precios? ¿Mejorar el cobro de primas? ¿Se está dando el servicio adecuado? ¿Se necesita invertir en marketing? ¿En qué sector de la cartera se están produciendo las anulaciones?

El coste de atraer a un nuevo cliente es considerable y, sin embargo, su rentabilidad suele ser bastante menor que el de un cliente ya existente. Un índice estable y alto de retención es clave para una compañía eficaz y rentable. En cuanto las compañías entiendan las razones de la fidelización, no sólo mantendrán los beneficios de su cartera actual, sino que podrán beneficiarse atrayendo los clientes de otras compañías menos informadas.

El dilema es: actuar rápido o sucumbir. ■