

## INFORME

# PREVENIR LA CAÍDA DE LA CARTERA DE CLIENTES EN EL SECTOR ASEGURADOR



# ÍNDICE

ÍNDICE .....	2
1. INTRODUCCIÓN .....	3
2. CAÍDA DE CARTERA .....	5
3. CAÍDA DE CARTERA (FÓRMULA) .....	6
4. COMPONENTES DE LA CAIDA DE CARTERA .....	7
5. FACTORES INFLUYENTES EN LA CAÍDA DE CARTERA .....	9
PERSONA.....	10
ENTIDAD .....	11
RED.....	12
PÓLIZA.....	13
COMPETENCIA .....	14
6. FIDELIZANDO CLIENTES .....	15
7. POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN.....	17
8. SOBRE TATUM .....	20

# INTRODUCCIÓN

En un mercado con una competencia en precios tan intensa, como tiene el sector asegurador, con muchas dificultades para buscar diferenciación en productos, con una estructura de distribución multicanal, capaz de llegar a cualquier tipo de cliente, con un consumidor cada vez más informado y con acceso fácil a múltiples cotizaciones a través de agregadores y comparadores de seguros en internet, la respuesta no es sencilla.

En cualquier caso, en la situación actual, con un mercado estancado y varios productos clave en recesión, retener y fidelizar a los mejores clientes, es absolutamente indispensable para garantizar la rentabilidad de la compañía.

Pero los procesos de retención y fidelización deben realizarse de forma inteligente y cuidadosa, ya que la experiencia demuestra que:

**“Los clientes fieles, no siempre son rentables y los clientes rentables, no siempre son fieles”**

Debemos por tanto, identificar los clientes verdaderamente rentables y desarrollar con ellos procesos de fidelización, ya que el coste de adquirir nuevos clientes, de ese perfil de rentabilidad, puede suponer un coste 10 veces superior al de retener los actuales.

Incluso pequeñas mejoras en las tasas de retención de clientes pueden suponer un impacto en primas de millones de euros, mientras que incrementar las tasas de abandono de clientes que hoy son, y posiblemente seguirán siendo en el futuro, clientes deficitarios, pueden mejorar de forma considerable el ratio combinado de la aseguradora.

Por otra parte, la evolución de la nueva producción y las anulaciones de cartera, así como la variación de cuota de mercado, constituyen elementos de riesgo para la entidad aseguradora. Este riesgo se refleja en la caída de primas de cartera y en la permanente entrada y salida de asegurados, que de forma continua modifican la composición y calidad de la cartera.

En el marco del proyecto Solvencia II, se impone a las entidades aseguradoras mejorar la cuantificación y el control de sus riesgos, entre los que tiene un lugar destacado el originado por la fluctuación del volumen de negocio y de los márgenes.

# CAÍDA DE CARTERA

Cuando nos encontramos en mercados en desarrollo, en los que el número de clientes que todavía no poseen el producto es muy elevado, las empresas centran sus esfuerzos comerciales, como principal prioridad, en la captación de nuevos clientes.

En el caso del sector asegurador, donde en España hemos alcanzado un considerable grado de madurez, al que además se superpone una larga y profunda crisis económica y una fuerte competencia interna, las tasas de crecimiento sectorial, tanto en primas como en asegurados, son bajas y en algunos casos negativas. En este contexto, resulta evidente que la prioridad estratégica de las entidades aseguradoras recae en la consolidación y fidelización de la base de clientes y hacia ese objetivo se movilizan gran parte de sus esfuerzos.

En la actualidad, según un estudio de ICEA realizado en 2012, sólo el 50% de las nuevas contrataciones suponen un crecimiento para el sector asegurador, ya que el 50% restante representa meramente un cambio de entidad aseguradora.

En el negocio asegurador, las pólizas pueden ser temporales o renovables. Las renovables, que son la mayoría, son pólizas que se renuevan anualmente a voluntad del asegurado. Esa renovación está directamente vinculada a la satisfacción del cliente, siempre teniendo en cuenta el amplio componente subjetivo que presenta este negocio, donde el trato personal y la confianza son elementos muy importantes frente a otras características más objetivas.

En este sentido, en el sector se utiliza un concepto para medir las no renovaciones de pólizas, denominado “la caída de cartera” que puede entenderse como el conjunto de pólizas que no se renuevan a su vencimiento anual. También puede utilizarse el volumen de primas a la hora de estudiar la caída de cartera.

# CAÍDA DE CARTERA (FÓRMULA)

Matemáticamente, la caída de cartera puede expresarse mediante la siguiente fórmula matemática:

$$P_a = P_i + P_n - P_f$$

Siendo:

- **P<sub>a</sub>**: las anulaciones o caídas durante el ejercicio
- **P<sub>i</sub>**: número de pólizas en vigor al inicio del ejercicio
- **P<sub>n</sub>**: nueva producción del ejercicio
- **P<sub>f</sub>**: número de pólizas en vigor al final del ejercicio

La caída de cartera también puede expresarse en porcentaje:

$$P_a / P_i \times 100$$

Este cociente es un buen indicador del grado de fidelización de los clientes, de tal manera que un porcentaje alto supone un nivel bajo de confianza en la compañía y viceversa, un porcentaje bajo supone un grado alto de fidelización.

# COMPONENTES DE LA CAÍDA DE CARTERA



Si analizamos la naturaleza de las anulaciones producidas, nos podemos encontrar con cuatro tipos de anulaciones que componen la caída de cartera y que presentan características distintas:

- ❖ **Anulación forzada:** En este caso es la propia compañía, de forma voluntaria, la que por razones técnicas, alta siniestralidad, revisión de la política de suscripción, etc., ha forzado la anulación de la póliza, bien comunicando la no renovación a vencimiento o proponiendo un fuerte incremento de precio para que sea el propio cliente el que decida no renovar.
- ❖ **Anulación natural:** Se produce si desaparece el riesgo que se estaba asegurando. Por ejemplo, cuando se cierra un comercio o al vender una vivienda secundaria.
- ❖ **Anulación por reemplazo:** En estos casos, la anulación lleva aparejada la emisión de una nueva póliza. Por ejemplo cuando el cliente cambia de automóvil, se anula la póliza del vehículo anterior y se emite una póliza diferente para el nuevo vehículo.
- ❖ **Anulación involuntaria:** Cuando es el propio cliente el que toma la decisión de abandonar la compañía, por las razones que considere oportunas. Este tipo de anulaciones, es el que realmente queremos evitar.

# COMPONENTES DE LA CAÍDA DE CARTERA

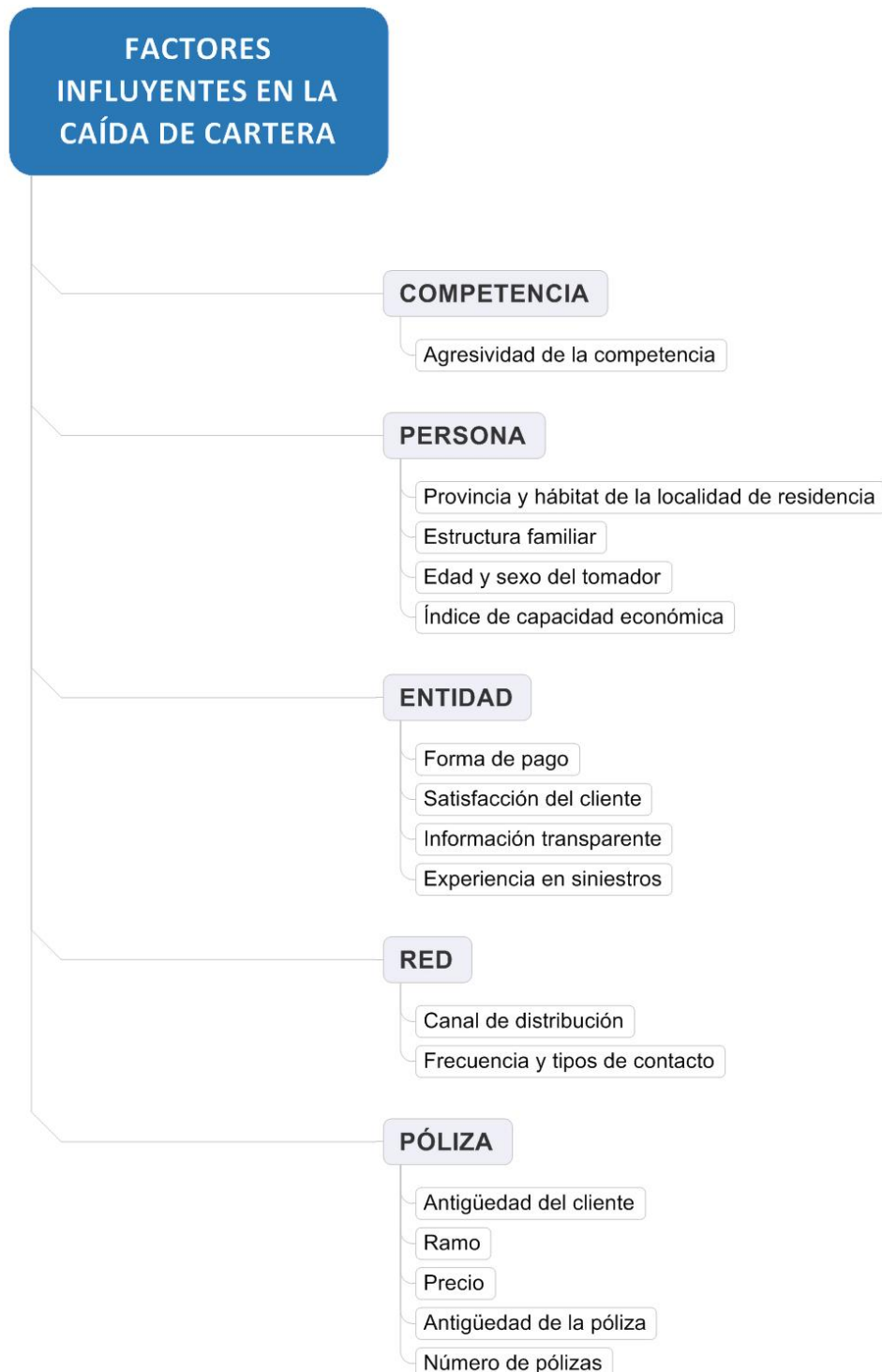
Por lo tanto, debemos depurar adecuadamente los datos de caída de cartera, ya que todos los esfuerzos de retención y fidelización deberán irán dirigidos a reducir, todo lo que sea posible, exclusivamente las anulaciones involuntarias.

❖ ...



# FACTORES INFLUYENTES EN LA CAÍDA DE CARTERA

Si identificamos los factores que influyen en la caída de cartera en el negocio de seguros, encontraremos factores ligados al cliente, factores ligados a la póliza y factores ligados al mercado, a la red... Los más frecuentes son:



# FACTORES INFLUYENTES EN LA CAÍDA DE CARTERA (PERSONA)

- ❖ **Provincia y hábitat de la localidad de residencia:** Hay diferencias significativas entre las caídas de cartera en diferentes provincias y también si la localidad de residencia es un gran centro urbano, un municipio del área metropolitana, una ciudad de mediano tamaño o ámbito rural.
- ❖ **Estructura familiar:** La composición familiar determina diferencias en el consumo asegurador. El nivel de aseguramiento de los hogares compuestos por parejas con hijos es el más elevado.
- ❖ **Índice de capacidad económica:** Cuanto mayor sea la capacidad económica del cliente, mayor será el número de pólizas que contrate y menor su tasa de anulación.
- ❖ **Edad y sexo del tomador:** La predisposición de los ciudadanos hacia un mayor consumo de productos aseguradores va en aumento según la edad del decisor de compra en el hogar. Los compradores más jóvenes utilizan en mayor medida los canales directos para asesorarse y contratar productos aseguradores.  
A partir del 21 de diciembre de 2012, las entidades aseguradoras no pueden tener en cuenta el sexo para fijar el precio de sus servicios. Las compañías deben utilizar otras variables para segmentar a sus clientes, como por ejemplo los hábitos y estilos de vida o sus antecedentes, tal como ya se hace en otros países europeos.

# FACTORES INFLUYENTES EN LA CAÍDA DE CARTERA (ENTIDAD)

- ❖ **Forma de pago (domiciliación, pago anual o fraccionado):** Los pagos domiciliados tienen una tasa de anulaciones inferior a cualquier otro medio de pago. Los pagos fraccionados tienen tasas de anulación superior a los pagos anuales.
- ❖ **Satisfacción del cliente:** Según estudios de ICEA, aunque el precio suele ser el factor más importante a la hora de decidir la compra de un seguro, si lo que analizamos son los factores que influyen en la satisfacción del cliente con la entidad aseguradora elegida, el precio desciende al cuarto lugar. En primer lugar aparece **servicio de calidad**, seguido por **atención al cliente** y **capacidad de respuesta**. Muchos de los productos que se comercializan han pasado de ser un producto indemnizatorio a ser, principalmente, un seguro de prestación de servicios.
- ❖ **Experiencia en siniestros:** La agilidad en la tramitación de siniestros es uno de los aspectos que más valora el asegurado en su relación con la compañía. Siniestros bien atendidos y liquidados de forma veloz, incrementan la fidelidad, destacando sobre todo la ausencia de molestias para el asegurado, evitar viajes inútiles, proporcionar información clara, pago de indemnizaciones por transferencia, pagos directos a reparadores, etc.
- ❖ **Información transparente:** Toda información relativa al seguro suscrito, tanto oral como escrita, debe ser veraz y clara para evitar confusiones y equívocos posteriores. Uno de los aspectos que origina más bajas es la sensación de “engaño” o de la existencia de “letra pequeña”.

# FACTORES INFLUYENTES EN LA CAÍDA DE CARTERA (RED)

- ❖ **Canal de distribución:** En los procesos de búsqueda de información aseguradora y de contratación, los consumidores prefieren ser asesorados personalmente más que utilizar canales directos a distancia. La consecuencia es que los canales presenciales, sobre todo los corredores de seguros, tienen una gran influencia en el mantenimiento de la póliza en una compañía o su anulación y nueva contratación en otra entidad.
- ❖ **Frecuencia y tipos de contacto:** Para reforzar los lazos entre la aseguradora y los clientes, es muy conveniente establecer contactos periódicos, de diferentes tipos (personales, telefónicos, correo, correo electrónico, sms...) en los que, además de transmitir información y de mostrar interés por sus inquietudes y necesidades, se pueda evaluar su disposición a permanecer como cliente. La frecuencia de los contactos, puede oscilar entre una vez al trimestre como mínimo y una vez al mes como máximo. En cualquier caso, es de suma importancia contactar con el cliente, de forma personal o telefónica, poco antes del vencimiento de la póliza, para reforzar el proceso de renovación.

# FACTORES INFLUYENTES EN LA CAÍDA DE CARTERA (PÓLIZA)

- ❖ **Ramo:** La experiencia sectorial (datos ICEA, DGSyFP...) demuestra que hay ramos con alta volatilidad, en los que el factor precio es el principal motivo de compra (caso de seguros de automóvil) mientras que en otros, se valoran además otros atributos del producto, especialmente el servicio (seguros de salud, decesos...) y presentan menores tasas de caída de cartera.
- ❖ **Precio:** En productos poco diferenciados, como son la mayoría de los seguros y donde además hay poca sensibilidad a la marca (pocas personas presumen de estar asegurados en una compañía determinada, al contrario que los poseedores de smartphones) el precio se convierte en un factor clave tanto en la contratación, sobre todo en épocas de guerra de precios. En las sucesivas renovaciones, el factor precio reduce su importancia, siempre que no pretendamos incrementos considerables del mismo.
- ❖ **Número de pólizas:** Cuanto mayor sea el número de pólizas contratadas por un cliente mayor es su grado de fidelización y desciende la probabilidad de anulación.
- ❖ **Antigüedad de la póliza:** Cuando las pólizas alcanzan su tercer año de antigüedad, la probabilidad de anulación se reduce considerablemente.
- ❖ **Antigüedad del cliente:** Cuanto mayor es la antigüedad del cliente, mayor es el número de pólizas contratadas y menor la probabilidad de abandono.

# FACTORES INFLUYENTES EN LA CAÍDA DE CARTERA (COMPETENCIA)

- ❖ **Agresividad de la competencia:** Uno de los factores que más influyen en la decisión de anular la póliza es el nivel de agresividad de las campañas de captación de clientes que realizan algunas entidades aseguradoras. Son muy frecuentes las ofertas “gancho” para atraer nuevos clientes, ofertando precios por debajo del mercado y, en numerosas ocasiones, por debajo de los precios que están pagando los clientes en cartera de esas mismas aseguradoras.

Es cada vez más frecuente la comparación de ofertas. El 59% de los individuos que han contratado recientemente un seguro, han comparado ofertas de varias entidades aseguradoras. Los medios utilizados para recabar esta información previa han sido, principalmente, los medios personales e internet, siendo el canal personal el mayoritario, aunque los comparadores por internet van adquiriendo cada vez más relevancia.

**Cuál es el peso de cada uno de estos factores en la decisión de permanencia o de abandono del cliente, varía de unas compañías a otras y debe ser objeto de estudio previo antes de diseñar las acciones específicas de retención y fidelización.**

# FIDELIZANDO CLIENTES

En todos los casos, pero muy especialmente en el caso de entidades aseguradoras multirramo, las acciones dirigidas a mejorar los ratios de caída de cartera deben focalizarse en los clientes y no en las pólizas. Como cliente deberíamos considerar la unidad familiar y no los tomadores individualizados.

Veamos a continuación las principales ventajas e inconvenientes que presenta una buena política de fidelización.

## Ventajas:

- ❖ Estabilizar el volumen de negocio. Como consecuencia de las renovaciones se garantiza unas primas duraderas a lo largo del tiempo.
- ❖ Garantiza una siniestralidad razonable en la medida que el conjunto de clientes son conocidos, si bien en algún caso puntual será necesario “flexibilizar” las normativas de siniestros para mantener la relación comercial.
- ❖ El coste de mantenimiento es razonablemente bajo, comparado con el coste de adquisición de una nueva póliza. No exige grandes costes comerciales de consumo inmediato, ni grandes campañas, se soporta más en una atención personalizada y en la calidad de atención al cliente.
- ❖ Permite una vía de expansión para los nuevos productos, ya que el cliente de cartera es más receptivo a las ofertas de la entidad aseguradora, como consecuencia de la relación de confianza existente.

## Inconvenientes:

- ❖ Es una política cuyos frutos se recogen a largo plazo. Una política de control de la caída de cartera conlleva unas medidas de actuación y de replanteamiento de la relación con el cliente de carácter cultural. Por lo tanto, los avances serán paulatinos a medida que esa nueva cultura se integre en la compañía.

# FIDELIZANDO CLIENTES

- ❖ No origina crecimientos espectaculares. Evitando la caída de cartera no se consigue un aumento de las ventas, sino no perder las actuales.
- ❖ Presenta unos costes continuos en el tiempo.



# POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

Retener clientes consiste en mantener la relación, establecer acciones dirigidas a “sujetarlos”, a no dejar que se vayan. Fidelizar es ir un paso más allá, crear un vínculo emocional con la marca y con la compañía.

Lo fundamental es conocer al cliente en profundidad, saber quién es, qué quiere y cómo lo quiere. Esto se consigue con una buena segmentación. Las técnicas de fidelización indiscriminadas son económicamente poco rentables y comercialmente ineficaces. Sólo una acertada segmentación de la cartera de clientes evita fidelizar de forma indiscriminada y permite saber con precisión a qué clientes es interesante retener y de qué forma.

En el plano de lo tangible, ofrecer productos y servicios de valor añadido en función de las necesidades de cada segmento. Emocionalmente, la clave es brindar el mejor servicio al cliente.

Un programa ideal de fidelización debería contemplar siete aspectos fundamentales:

**1. Compartir la misma visión del cliente en la compañía:** Mientras que la captación de nuevos clientes es una misión que le podemos encomendar al departamento comercial, la fidelización de los clientes en cartera es tarea de todos. Con una compañía organizada en múltiples áreas, todas ellas, no sólo las operativas o de negocio, tienen un impacto considerable en la fidelización de clientes.

Se debería incluir, en todos los aplicativos de la compañía, la misma información básica de clientes (valor, vínculos, satisfacción...). De esta forma, tanto los agentes exclusivos, los suscriptores de pólizas, los tramitadores de siniestros, los operadores de atención al cliente en las plataformas telefónicas, etc., podrían compartir idéntica visión sobre un mismo cliente y, en consecuencia, tomar decisiones de una manera más correcta y alineada con la estrategia de la compañía.

**2. Crear cultura de fidelización en la compañía través de la comunicación:** Para que una política de fidelización tenga éxito y perdure en el tiempo, debe apoyarse en un completo plan de comunicación de contenidos de fidelización, dirigido a empleados, colaboradores profesionales y mediadores.

# POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

**3. Segmentar la cartera de clientes según valor:** No todos los segmentos de clientes aportan el mismo valor a la compañía. Debe, por tanto, perfilarse la cartera de clientes, hacer una segmentación adecuada y establecer una metodología que permita calcular el valor del cliente a lo largo de su ciclo de vida, teniendo en cuenta su vinculación, los beneficios futuros esperados y la evolución del cliente en el tiempo.

Debemos pues definir los criterios de valoración de clientes y sobre qué variables establecerlos, calcular el valor teórico de cada cliente y por último crear grupos homogéneos de clientes según su valor. Este proceso debe realizarse de forma periódica.

**4. Identificar las causas de abandono por segmento:** Analizar las pólizas anuladas por segmento e identificar las variables que han tenido un peso mayor en la decisión de cancelación. Entrevistar a clientes que han anulado.

**5. Creación de un modelo predictivo de anulaciones:** Hay que procurar saber cómo van a actuar los clientes, basado en el análisis de las causas de abandono por segmento. Calcular la propensión al abandono de cada cliente, creación de un scoring predictivo de anulaciones. Identificar sendas de abandono, eventos secuenciales que llevan a la cancelación. Establecer alarmas e indicadores de propensión al abandono.

**6. Lanzar un sistema proactivo de acciones de retención:** El disponer de un sistema de alarmas e indicadores de propensión al abandono tiene como consecuencia que no vamos a esperar a que se produzca la anulación, vamos a actuar antes de que llegue ese momento. Pondremos en marcha una serie de acciones preventivas, especialmente de comunicación, estableciendo un calendario de contactos según la situación del cliente y su valor.

Cuando se acerque el momento de la renovación y en función del valor del cliente y la probabilidad de abandono, vamos a contactar con él, bien directamente o a través de la red de agentes y ofrecerle una nueva propuesta de valor (puede ser un descuento, una bonificación, un servicio adicional gratuito...)

Para saber qué es lo que vamos a ofrecer, y a través de que medio deberemos contactarle, en función del tipo de cliente, habremos realizado una serie de focus

# POLÍTICAS Y PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

groups con clientes para evaluar sus expectativas y sensibilidad a las diferentes variables de actuación.

- 7. Organizar un proceso de recuperación de pólizas:** El proceso de recuperación de clientes rentables, se inicia en el mismo momento en que el cliente anuncia su decisión de anular la póliza y finaliza cuando vuelve a ser un cliente activo.

Si el cliente nos comunica su decisión de anular, durante los dos meses del periodo de preaviso, tendremos la oportunidad de hacer una nueva oferta de renovación mejorada. Si el cliente anula, sin darnos la oportunidad de hacer una nueva oferta, es el momento de mantener con él una entrevista telefónica, para intentar averiguar los motivos de la anulación y conocer cuál ha sido la compañía con la que ha contratado.

De todos los clientes que han anulado pólizas con la compañía tenemos dos informaciones muy importantes, cuál es el valor del cliente según nuestro sistema de segmentación y en qué fecha probable vencerá la póliza que ha contratado con una empresa competidora. Si además, nos ha informado sobre sus motivos de anulación y en qué compañía ha contratado su nueva póliza, tenemos toda la información necesaria para hacer una muy buena propuesta de contratación el año siguiente.

# SOBRE TATUM

- ❖ En **tatum** colaboramos con nuestros clientes mediante **soluciones integrales** que ayudan a: Mejorar la Estrategia y Efectividad Comercial de las Organizaciones.
- ❖ Tener Equipos de Profesionales motivados, entrenados y comprometidos con el proyecto empresarial.

En la **Transformación Comercial** ayudamos a:

- ❖ Construir modelos, sistemáticas comerciales y herramientas al servicio de las Redes y la Dirección de Ventas.
- ❖ Conocer y evidenciar las diferentes palancas con las que se puede actuar para conseguir los resultados deseados.
- ❖ Implantar modelos de éxito trabajando con las personas que integran las redes comerciales modificando sus comportamientos y mejorando sus habilidades.
- ❖ Incorporar métricas para optimizar estructuras, modelos y personas.

En la **Transformación de las Personas** ayudamos a:

- ❖ Alinear a las personas con los objetivos y la estrategia de la organización.



PERSONAS



SEGUROS



FINANCIERO

[www.tatum.es](http://www.tatum.es)

Madrid Barcelona Sevilla

San José de Costa Rica Sao Paulo

Este informe se publica bajo licencia CreativeCommons de tipo "Reconocimiento - No Comercial - Sin obra derivada"; se permite su copia y distribución por cualquier medio siempre que se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de la obra y no se realice ninguna modificación en ella. La licencia completa puede consultarse en: <http://es.creativecommons.org>

