

El cliente, fuente principal de crecimiento del negocio

Dr. Phillipe Danielski – Cartagena de Indias – Colombia 2007

La generación de procesos sistemáticos que permitan, a las compañías aseguradoras, crear estrategias de mercadeo que transformen las relaciones con los clientes actuales en nuevas oportunidades de negocio, es uno de los mecanismos que le permitirá a la industria crecer y aumentar su nivel de penetración.

Adaptado por:

Juan Manuel Restrepo

Investigador Dirección Financiera
FASECOLDA

¿Cómo definir estrategias, distintas a la compra de nuevas compañía y el aprovechamiento del crecimiento orgánico del sector, que permitan un crecimiento del negocio de los seguros?; es la pregunta alrededor de la cual se desarrolló la conferencia brindada por el Dr. Phillipe Danileski, durante la XVI Convención Internacional de Seguros 2007.

Durante su intervención, el Vicepresidente de la Oficina del consumidor del Grupo AIG, definió dos estrategias que permiten a las compañías aseguradoras generar un proceso de crecimiento continuo y un aumento en el nivel de penetración de sus primas.

La primera, que puede ser definida como la estrategia tradicional y que es llevada a cabo por muchas de las

compañías de seguros, consiste en la aplicación consecutiva de las siguientes actividades: definición de un prospecto de cliente, búsqueda del nuevo cliente, oferta y venta de los productos y, en caso de siniestro, honra del compromiso adquirido.

La segunda, la cual podría definirse como la estrategia de generación continua de valor, no solo incluye las actividades definidas previamente, sino que adicionalmente, busca integrar dentro del desarrollo normal de las actividades comerciales de la compañía, procesos que permitan un mejor aprovechamiento de las relaciones que ya se tienen con los clientes.

Estas otras actividades pueden ser agrupadas en el esquema de “las cinco etapas que permiten incre-

mentar el valor del seguro para el cliente”:

- 1. **Realización de nuevos ofrecimientos:** Durante esta etapa se busca generar un proceso sistemático, que permita a la compañía volver a ofrecer productos a aquellos clientes potenciales, que a pesar de no haber adquirido el producto, mostraron algún interés por éste.

Lo que se busca con esta actividad es aprovechar el alto potencial de los posibles clientes que están interesados, de alguna forma, en los seguros y que tienen algún conocimiento de la compañía.

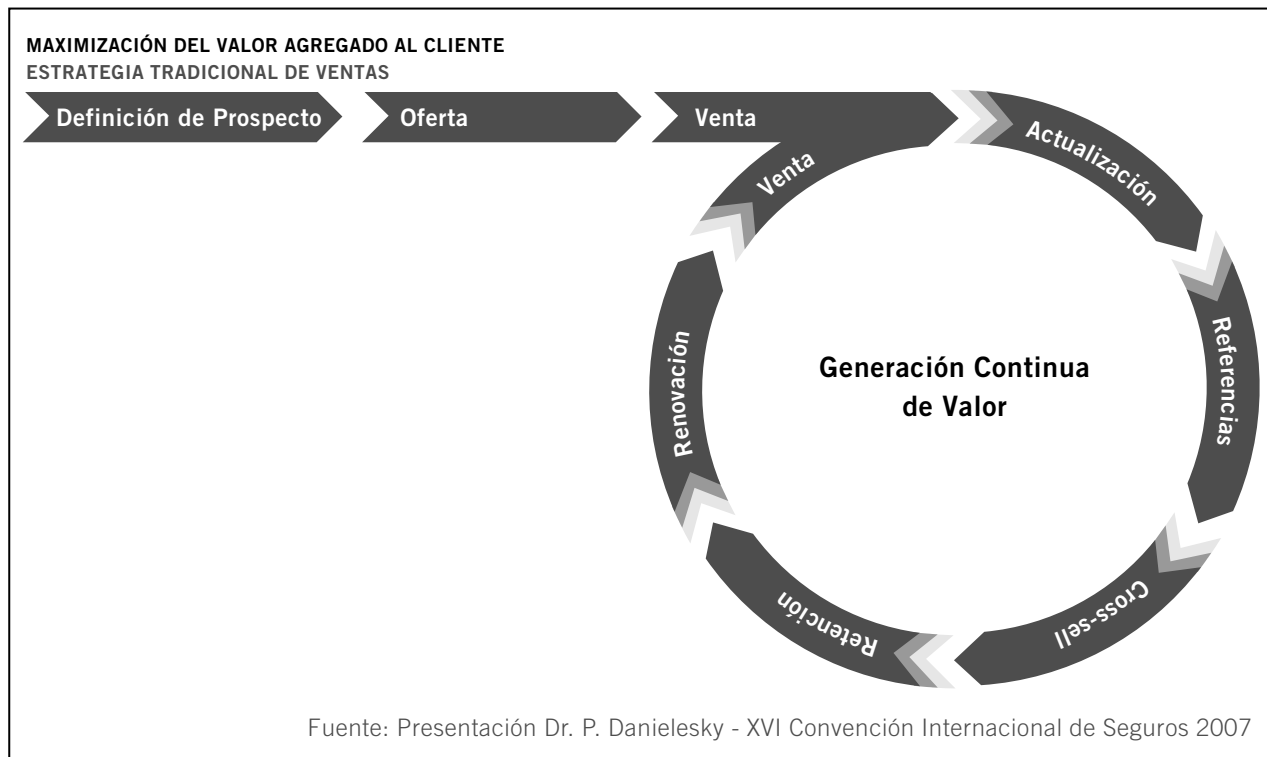
- 2. **Generación de ingresos adicionales:** Etapa en que se busca

emprender un proceso sistemático que permita entender mejor las situaciones en las que el cliente podría estar en disposición de adquirir nuevos productos o de modificar las condiciones de las pólizas vigentes. En últimas, se trata de identificar aquellos momentos que se presenten como oportunidades de negocio para la compañía.

- 3. **Consecución de referencias:** Los clientes, que ya conocen la compañía, que sienten que asegurarse es una buena elección y que han sido testigos de los beneficios que el aseguramiento provee, son una fuente importante para la consecución de información sobre posibles nuevos clientes. Por lo tanto, la compañía debería desarrollar procesos



Dr. Phillippe Danielski
Vice President AIG Office of the Customer



Fuente: Presentación Dr. P. Danielesky - XVI Convención Internacional de Seguros 2007

Gráfica 1

sistemáticos que le permitieran recolectar este tipo de información.

4. **Retención:** Contar con programas que permitan entender las razones por las cuales los clientes quieren cancelar las pólizas y que incorporen mecanismos para hacer que ellos, permanezcan en la compañía; punto sobre el cual se ahondará más adelante.

5. **Renovación:** Las personas que han sido clientes de la compañía durante algún tiempo, que han pagado las primas y tienen un reconocimiento de la marca y del valor del seguro, presentan una alta probabilidad de renovación de la póliza; lo cual debe ser aprovechado por las compañías mediante la incorporación, dentro de las prácticas comerciales de la compañía, de un proceso sistemático cuyo objetivo sea brindarles incentivos para que así sea.

Ahora bien, el punto importante de todo este proceso, consiste en identificar los momentos claves que marcan el instante en el cual cada una de estas actividades debe ser puesta en marcha.

La respuesta a ello, se encuentra en lo que puede definirse como los momentos de interacción en la relación con los clientes, es decir, los instantes marcados o bien por el desarrollo de una acción que relacionada a la existencia de un contacto entre la compañía y el cliente o, por otra parte, de un posible cambio en las necesidades del cliente, y



Gráfica 2

por lo tanto, en el nivel y tipo de riesgos que está asumiendo.

Dichos puntos de interacción con el cliente pueden ser clasificados en dos tipos: aquellos acontecimientos que guardan relación con el producto, y aquellos que se relacionan con el cliente.

Como parte de aquellos acontecimientos que guardan relación con el producto se encuentran:

El momento en el que la oferta se realiza, que es el instante propicio para ofrecer más productos y recolectar referencias.

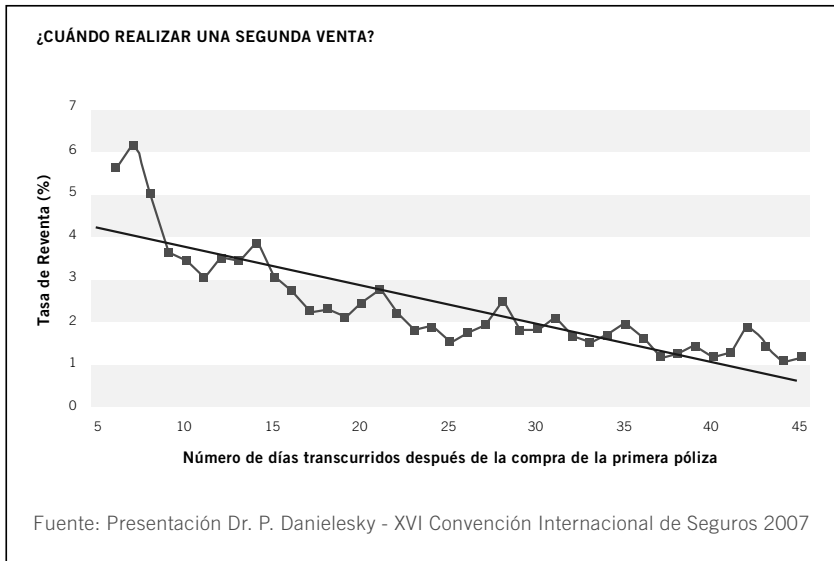
Cuando el cliente acepta la oferta, es el tiempo en que el cliente no sólo manifiesta interés por los seguros sino que también que está dispuesto a comprarlos y, por lo tanto, este es un momento favorable para ofrecer más productos.

Cuando la póliza se renueva, se presenta como un momento oportuno

para la revisión, ofrecer más coberturas o bien para ofrecer un nuevo tipo de producto que se adecue mejor a las condiciones de riesgo que el cliente asume.

Cuando se realiza la declaración de impuestos, se trata de una gran oportunidad para aquellos productos que son exentos del pago de impuestos. En estos casos, se puede sacar a relucir cómo estas deducciones o exenciones puede ser aprovechadas y maximizadas en su favor.

El instante de la reclamación, es cuando la compañía honra su promesa de pago en caso de siniestro, es un momento oportuno para interactuar con el cliente. Por lo general, las consecuencias de un siniestro tienen como efecto la generación de nuevas necesidades, lo cual puede ser aprovechado para ofrecer nuevos productos que las cubran o bien para modificar o ampliar las coberturas con las que actualmente se cuenta.



Gráfica 3

» Entre más tiempo transcurra, es menor la probabilidad que el nuevo cliente adquiera otro producto.

Las comunicaciones administrativas, son otra fuente que permite crear un diálogo con el cliente y, por lo tanto, se presentan como una fuente importante de recursos; esto es, aprovechar las comunicaciones administrativas que la compañía realice para solicitar referencias, indagar sobre la posibilidad que los clientes requieran mayores coberturas u otro tipo de productos.

Y por último, otro de los acontecimientos que guardan relación con el producto es **cuando el cliente realiza una llamada a la compañía para solicitar algún servicio.** Esta ocasión no debe ser utilizada, únicamente, para prestar un buen servicio de asistencia, sino que también debe ser aprovechada para comercializar nuevos productos o coberturas así como para solicitar referencias.

Se debe tener en cuenta que cuando el cliente realiza la llamada está dispuesto a hablar sobre seguros y está libre de cualquier otra actividad y, por lo tanto, no se sentirá incomodo al escuchar nuevas ofertas.

La segunda clasificación, recoge aquellos acontecimientos que guardan relación con el cliente. En concreto, se tratan de ocasiones que se presentan como fuentes importantes de información sobre posibles cambios en la situación actual del cliente y, por ende, que están mostrando un posible cambio en sus necesidades.

Lo anterior implica, que existen instantes, relacionados con las actividades que el cliente desarrolla en su vida diaria, que deben ser tenidos en cuenta por la compañía, para la realización de nuevos negocios.

Por ejemplo, cuando el cliente le avisa a la compañía el cambio en la dirección de residencia o si la edad del cliente se encuentra entre los treinta, podría inferirse que éste ahora tiene una familia o bien, esté planeando hacerlo; si en cambio, se encuentrase entre los cincuenta es posible que haya una alta probabilidad que los hijos se hayan mudado y por lo tanto, la pareja viva sola.

En conclusión, estos cambios en el estilo de vida, pueden evidenciar nuevas razones para la compra de seguros y las compañías deben estar en la posibilidad de explotarlo.

En ese mismo sentido, eventos como la adquisición de créditos, compra de automóviles nuevos, apertura de cuentas bancarias, y toda esta información que puede ser adquirida a través de socios comerciales, están dando cuenta de posibles cambios en la vida de las personas, y por lo tanto, posibles nuevas razones que conlleven al cliente a la compra de nuevos seguros o la modificación de las coberturas existentes.

Por lo tanto, no se trata solo de contar con la infraestructura que permita acceder a la información sobre los acontecimientos que de alguna forma puedan afectar la vida del cliente, se trata, también, de disponer de un programa sistemático que permita a la compañía aprovechar estas circunstancias para aplicar las actividades definidas en “las cinco etapas

» Una de las fuentes más importantes para el crecimiento de las compañías aseguradoras, se encuentra en los clientes con los que actualmente cuenta.

que permiten incrementar el valor del seguro para el cliente” y, de esta forma, generar un proceso de crecimiento continuo y un aumento en el nivel de penetración de sus primas.

Por último, dos aspectos que deben ser tenidos en cuenta al momento de diseñar una estrategia son: definir el momento adecuado para realizar una nueva oferta a nuevos clientes y, consolidar procesos sistemáticos que permita que aquellos clientes que quieran cancelar la póliza permanezcan en la compañía.

Con relación al primero, por lo general, se asume que debe transcurrir un tiempo considerable entre el momento en el cual un cliente nuevo realizó una compra y, el momento en el cual se le realiza una nueva oferta; lo que comúnmente se cree es que con esta estrategia se logra que el cliente no se moleste con la compañía.

Lo que estudios realizados a nivel mundial por la Compañía de Seguros AIG muestran es que entre más tiempo transcurra, es menor la probabilidad que el nuevo cliente adquiera otro producto. Como se puede ver en la Gráfica No. 3 existe una relación inversa entre los días transcurridos a partir de la primera compra de una póliza por parte de un cliente nuevo y la venta de un segundo producto al mismo cliente.

Con relación al segundo aspecto, normalmente las compañías aseguradoras no cuentan con un proceso que permita hacer que un cliente que quiera cancelar la póliza, permanezca en la compañía.

Uno de los motivos argumentados por los clientes al momento de cancelar una póliza, es el alto valor de la prima, lo cual no debería convertirse en una razón para que el cliente termine su contrato con la compañía, dado que en las manos de la aseguradora está el ofrecerle un producto más barato, con un menor número de coberturas o bien otro producto que se adecue mejor a su situación particular.

Pero lo que ha encontrado AIG, es que otra de las razones importantes que llevan a la cancelación de la póliza, es que el cliente no recuerda las razones iniciales que lo llevaron a adquirir el producto; solución, que al igual que la anterior, está en las manos de la aseguradora, esto es: la compañía debe estar en la capacidad de poder hacer que el cliente recuerde la razón por la cual el seguro es importante para él y, con ello, logran que éste mantenga el contrato o renueve la póliza.

En resumen, una de las fuentes más importantes para el crecimiento de las compañías aseguradoras, se encuentra en los clientes con los que actualmente cuenta,. Por ello, y con el objetivo de aprovechar todo el potencial que esto presenta, la compañía deberá definir procedimientos sistemáticos, que tengan en cuenta las diferentes circunstancias en la que se encuentra el cliente en los diferentes momentos del tiempo, que implemente las actividades identificadas en “las cinco etapas que permiten incrementar el valor del seguro para el cliente”.