

Un modelo de negocio centrado en el cliente

Ruth Duque Santamaría

Subdirectora General de Seguros y Política Legislativa
Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones
Ministerio de Economía y Hacienda



Las entidades aseguradoras son, en lo básico, proveedores de confianza para sus clientes, que a cambio de una prima,

trasladan a los especialistas en gestión de riesgos la responsabilidad de aportar soluciones en momentos de adversidad”.

Mucho se ha hablado ya sobre el impacto de la actual crisis en el ámbito financiero. Sin duda la crudeza de la situación no ha dejado ningún área de actividad al margen de sus efectos, pero también es cierto que su incidencia y la capacidad de reacción de los agentes que operan en los mercados ha sido dispar.

En múltiples ocasiones los representantes del sector asegurador han puesto de manifiesto que la naturaleza del negocio, la inversión del ciclo productivo y su impacto en términos de acceso a la financiación, la estructura del balance y el diseño de las políticas de inversiones, la menor exposición al ciclo económico y las distintas interdependencias con la llamada economía real, entre otros factores, justifican el hecho de que las magnitudes sobre evolución del sector asegurador hayan estado protegidas frente a escenarios más adversos.

Sin duda ha quedado acreditado que en periodos de extraordinaria rigurosidad para la economía española, el sector asegurador ha podido avanzar en términos de penetración social o mantener los niveles de solvencia. Pero en modo alguno cabe considerar que se encuentra aislado de la realidad económica, social o jurídica que a todos afecta.

Ser consciente de este entorno obliga a tomar decisiones sobre el futuro del sector y el papel que como indus-

tria tendrá que desempeñar en la salida de la crisis. Se trata en definitiva de responder a la pregunta ¿cuál es la estrategia a implantar? ¿es hora de acometer cambios profundos en el modelo de negocio?

Las entidades aseguradoras son, en lo básico, proveedores de confianza para sus clientes, que a cambio de una prima, trasladan a los especialistas en gestión de riesgos la responsabilidad de aportar soluciones en momentos de adversidad. Probablemente es en esta definición de la función social del seguro, en la reflexión sobre los conceptos de confianza y especialización, donde pueden hallarse las bases para su desarrollo futuro.

En primer lugar cabe centrarse en la cuestión de la confianza. En momentos como los actuales ofrecer confianza a los clientes del seguro implica hablar de solvencia. A nivel agregado las entidades españolas han hecho un esfuerzo significativo por mantener niveles de prudencia adecuados pese a la competencia entre actores y la situación de los mercados. Es posible que este enfoque, positivamente valorado por los consumidores, haya contribuido a que, de acuerdo con los datos hechos públicos por la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP) el ahorro financiero de las familias canalizado a través del seguro se haya incrementado hasta alcanzar el 8,9% del total.

Un modelo de negocio centrado en el cliente

Ruth Duque Santamaría

Subdirectora General de Seguros y Política Legislativa
Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones
Ministerio de Economía y Hacienda

Pero la confianza de los consumidores, como activo esencial para la industria, no puede sustentarse únicamente en parámetros cuantitativos. El mantenimiento de relaciones a largo plazo con los tomadores tiene otros condicionantes entre los que destaca el nivel de satisfacción por la prestación del servicio. Los expertos manejan diversos criterios e indicadores para medir la conformidad frente a las expectativas generadas respecto a la ejecución del contrato. La DGSFP considera por su parte, que la información obtenida por la actividad de su Servicio de Reclamaciones también es indicador de tendencias en el mercado, sobre prácticas habituales y en definitiva sobre la salud de la relación contractual.

Durante los últimos años la labor del Servicio de Reclamaciones de la DGSFP se ha incrementado de forma muy significativa. Entre diciembre de 2008 y diciembre de 2010 el número de expedientes con entrada en este Servicio se incrementó un 45,41%. Múltiples variables han podido contribuir a este dato, y por ello es preciso detenerse en el análisis de la tendencia.

Efectivamente, algunos factores macro pueden sostener este dato. A nivel global la mejora en el nivel de educación financiera de los ciudadanos ha podido incidir en la tendencia intersectorial de incremento del número de reclamaciones recibidas por los supervisores financieros. Los planes de educación financiera públicos y las iniciativas

privadas que mejoran la capacidad de los consumidores de entender el funcionamiento de los productos y mercados pueden haber contribuido a ello. Simultáneamente, la coyuntura económica también cabe situarse entre los factores que condicionan el comportamiento del consumidor a la hora de tomar la decisión de iniciar una reclamación.

Pero descendiendo a la realidad del mercado de seguros español, si se profundiza en el estudio de los ramos o tipos de productos con mayor índice de controversia, destacan sin duda los conocidos como ramos masa, de contratación generalizada, con los productos de multirriesgo, enfermedad, vida o vehículos terrestres a la cabeza del ranking. Pese a la reflexión de que, de acuerdo con los datos sectoriales, el número de reclamaciones en relación al número de pólizas contratadas se mantiene estable, cabe plantearse cuál es el origen de estas discrepancias y su impacto en términos de mantenimiento de la confianza de los consumidores de seguros.

Respecto al primero de dichos interrogantes, los Informes del Servicio de Reclamaciones de la DGSFP coinciden en apreciar que entre los motivos de reclamación más habituales, año tras año, se sitúan las divergencias en la interpretación de la póliza, las discrepancias en cuanto al reconocimiento de derechos para los tomadores de seguro de vida y los problemas en relación a la solicitud, la proposición y el pago de la prima.

Un modelo de negocio centrado en el cliente

Ruth Duque Santamaría

Subdirectora General de Seguros y Política Legislativa
Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones
Ministerio de Economía y Hacienda

Y a la vista de estas cuestiones, quedan de manifiesto los principales riesgos para el sector a la hora de mantener el valor de un activo tan valioso como es la confianza de sus clientes, que se concentran en torno a dos hitos fundamentales para la relación contractual: en primer lugar el momento de la contratación, donde el asesoramiento sobre el alcance de las coberturas, las exclusiones o el contenido del cuestionario es fundamental para evitar la posible litigiosidad del contrato; y en segundo lugar el momento de la renovación de las coberturas, donde la problemática asociada al ejercicio de la prórroga o la modificación de las condiciones puede dar lugar también a diferencias entre las partes. Es en esos momentos en los que cabe concentrar el esfuerzo de mejora por parte de las entidades, ya que el retorno de las iniciativas que se vinculen a mejorar el servicio al cliente en estos momentos críticos, aportará mayor valor.

Para desarrollar carteras de clientes más satisfechas, y por ello más fieles, es imprescindible hacer converger los objetivos de las entidades en el servicio al cliente. Adicionalmente a las propuestas que se han identificado previamente, el sector ha adoptado ya medidas para potenciar la interacción con los demandantes, personalizar productos y adecuarlos a la demanda. Se pretende así desarrollar la oferta de forma flexible para continuar creciendo y para hacerlo de forma sostenible. Y sin duda se trata de actuaciones que dirigidas con un enfoque de transparen-

cia, contribuirán a mejorar la comunicación entre las entidades y sus clientes.

Se identificaban al principio de este artículo dos conceptos fundamentales para el negocio asegurador. Y junto con la confianza, se hablaba de especialización. El incremento de la sofisticación o complejidad de la gestión financiera ha sido incuestionable durante las últimas décadas. El sector asegurador tampoco ha sido ajeno a esta tendencia y asimismo ha estado sometido al avance de la técnica actuarial. La industria no puede vivir de espaldas a esta realidad, porque un crecimiento sostenible requiere de innovación y dinamismo: innovación en el diseño de productos y prudencia en la política de inversiones. Pero la complejidad en si no puede ser un valor.

La labor del especialista implica transformar la tecnicidad de la gestión e incorporarla a productos que, por la sencillez de su diseño, puedan ser adecuadamente entendidos por los consumidores. Así, la orientación al cliente se configura como motor de los departamentos actuariales y financieros, aquellos que sin duda son la sala de máquinas de las entidades aseguradoras.

La transparencia frente a los consumidores tiene su máxima expresión en la formalización del contrato. Cabe esperar de las entidades cuestionarios de declaración del riesgo más completos y comprensibles, pólizas más sen-

La Bolsa española, el camino a la financiación y la eficiencia

Antonio Zoido Martínez
 Presidente de Bolsas y Mercados Españoles
 (BME)



En este escenario, marcado por las nuevas condiciones financieras y el obligado objetivo de mejorar la competitividad de nuestra economía, donde

se anticipa un papel clave de la Bolsa española, de los mercados de valores, para garantizar un desarrollo sólido”.

cillas, donde la información sobre exclusiones y limitaciones quede nitidamente expuesta, información accesible y junto a ello, el asesoramiento profesional de la entidad o los mediadores tanto en el momento de suscripción, como en caso de siniestro.

La especialización y la profesionalidad también tienen reflejo en la conformación de una imagen de seriedad y solvencia para el seguro. El sector ha hecho en su conjunto un esfuerzo de mejora de la comunicación acerca de su importancia social. Esta apuesta de reforzamiento institucional genera valor para el mantenimiento de relaciones contractuales a largo plazo, y contribuye a que, al margen de estrategias competitivas puntuales entre entidades, la visión que el consumidor percibe sobre esta industria se aparte de tópicos y frivolidades. Sin duda es la línea en la que seguir avanzando.

Volviendo al punto inicial de este artículo, se trata de responder a la pregunta sobre la estrategia de salida de la crisis para el sector asegurador y sobre la clave para un crecimiento sostenible del mercado: el cliente está en el centro de los objetivos de las entidades y grupos de mayor éxito, de mayor capacidad competitiva y mayor generación de valor para sus mutualistas o accionistas. Con mucho camino recorrido en este sentido pero también nuevos retos por emprender, el sec-

tor asegurador debe tener claro que en la orientación al cliente radica su fuerza competitiva.

Ruth Duque Santamaría

Subdirectora General de Seguros y Política Legislativa
 Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones
 Ministerio de Economía y Hacienda

Las restricciones de financiación interior y exterior a las que se enfrentan en el momento actual tanto el sector público como los sectores privados de la economía representa no solamente el reto más inmediato que la economía española debe afrontar y resolver, sino también uno de los pilares más importantes que sustentarán el crecimiento y la competitividad futura de la economía española.

Cierto es que parte de ese reto depende de acciones coordinadas entre los países de la eurozona, nuestros socios naturales, pero sobre todo depende de nuestra capacidad para intensificar las acciones en el camino ya iniciado de combinar medidas de ajuste fiscal y reformas estructurales. En el horizonte debe estar siempre el principal desafío al que se enfrenta España a medio y largo plazo: la mejora de la competitividad de su economía, de sus empresas y de su sector público, objetivo en el que todos debemos implicarnos.

Atención especial debe prestarse al ámbito financiero. Los acontecimientos de los últimos años han demostrado que el desarrollo y la salud del sistema financiero es un factor fundamental del crecimiento económico. En un momento en el que está aumentando la incertidumbre sobre las instituciones bancarias en todo el mundo, es necesario profundizar en la reordenación de los mecanismos de financiación de nuestra economía para que

los flujos de financiación se dirijan a los lugares correctos, aquellos que propicien la mejora de nuestra competitividad a medio y largo plazo. Y es en este escenario, marcado por las nuevas condiciones financieras y el obligado objetivo de mejorar la competitividad de nuestra economía, donde se anticipa un papel clave de la Bolsa española, de los mercados de valores, para garantizar un desarrollo sólido.

Las dificultades actuales no pueden hacernos olvidar que, durante las últimas dos décadas, hemos asistido en España a la consolidación de un grupo de empresas punteras que se han convertido en el núcleo resistente de la economía y que han encontrado en la Bolsa un espacio natural de desarrollo desde dónde proyectarse, en muchos casos a escala internacional.

Son compañías con un accionariado amplio y diversificado, en algunos casos mayoritariamente institucional procedente del exterior, que han sabido aprovechar el potencial y las oportunidades brindadas por la creciente demanda de valores cotizados para crecer y consolidar una posición competitiva sostenible a largo plazo en una economía mundial cada vez más globalizada, con lo que ello significa para la economía española en términos de valor añadido. Si bien el mérito principal lo tienen sin duda esas grandes compañías que han sabido basarse en planes de expansión consistentes y una gestión bien orien-