



FRANCISCO J. BETÉS DE TORO

PRESIDENTE DE IMAF
fbetes@imafmediacion.com

tribuna

Fidelidad es eso que tienen los equipos de música

ME HE APROPIADO para el título de este artículo de una ingeniosa frase de Woody Allen, que pone bien de manifiesto que la fidelidad, en general, es un valor con pocas posibilidades en nuestro mundo actual.

Uno de los paradigmas más comúnmente aceptados en el mundo de la gestión de clientes es que la fidelización es la clave. Todos hemos escuchado alguna vez que hacer un cliente cuesta cinco veces más que conservar uno antiguo. Eso es históricamente cierto, pero ¿lo sigue siendo hoy en día?

“DEJEMOS DE PREDICAR DESDE LAS COMPAÑÍAS EL CRUCE DE PRODUCTOS COMO SACROSANTA REGLA DE LA FIDELIZACIÓN Y PONGÁMONOS COMO DEBER EL OFRECER A NUESTROS CLIENTES UN PRODUCTO COMPETITIVO EN CADA MOMENTO”

Actualmente uno, a mi oficio de consultor, la profesión de corredor de seguros a través de una correduría en Internet. Cuando me reúno con las aseguradoras, no deja de hacerme gracia que me predicen los mismos mensajes que yo enfatizaba cuando era director comercial de una hace 15 años. Y el mensaje estrella de la fidelización es: “tienes que colocar más productos al mismo cliente”. Esa es una verdad absoluta que brilla con luz propia y aceptada por todos. ¿No es evidente que si por cada póliza de autos tuviéramos una póliza de hogar y una de accidentes y una de vida, nuestro cliente nos sería más fiel? Es casi de perogrullo. Los directivos de las compañías lo siguen afirmando con rotundidad de certeza total.

Y yo, en mi nueva condición adquirida de corredor, he llegado a pensar si no tendríamos los mediadores alguna deficiencia genética que nos impediría comprender esa visión tan clara.

Esa deficiencia sobrevenida es tan marcada que afecta incluso a los que provienen de otros oficios en lo que lo tenían muy claro, como es mi caso. ¿Seremos los mediadores tan absolutamente cerriles que nos gusta mucho más la nueva producción que la cartera? Pues bien, yo, en mi nueva etapa, he llegado a la conclusión de que esa verdad absoluta, hoy en día, no es cierta. No es cierto que un cliente sea más fiel por muchas pólizas que tenga con un determinado canal.

LOS LÍMITES DE LA FIDELIDAD “CIEGA”

En el último Congreso de FECOR, celebrado el pasado mes de junio en Tarragona, en una entrevista que realicé, con preguntas planteadas por los corredores, al director general de Seguros y Fondos de Pensiones, Ricardo Lozano, le pregunté cuántos seguros tenía y a través de qué canales. Pues bien, el director general de Seguros tenía 5 pólizas de seguros contratadas por canales distintos, que iban desde la compra directa a una mutua, hasta un par de pólizas que tenía con un agente de seguros. Este cliente, un cliente bien informado, como el Sr. Lozano, ha decidido comprar sus seguros por cuatro canales distintos y a cuatro entidades distintas. ¿Ha hecho mal el trabajo el agente de seguros que lo atendía, o es que el cliente decide cuándo quiere comprar el seguro y dónde quiere comprarlo?

No debemos olvidar que, durante mucho tiempo, durante muchos años, hemos penalizado a los clientes de la cartera de autos, el seguro más generalizado entre la clientela de particulares, con tarifas entre un



20% y un 30% más caras que las que ofrecíamos en nueva producción. ¿Es mi cliente más fiel porque tenga conmigo una póliza adicional o porque sabe que yo le estoy ofreciendo las mejores condiciones que tengo en cada momento? Es cierto que hay muchos clientes que, por su idiosincrasia, tienen barreras de cautividad respecto a sus proveedores habituales. Sienten con su compañía un compromiso afectivo y les molesta la incertidumbre del cambio. Pero este comportamiento de fidelidad “ciega” tiene un límite y cuando se rompe es muy difícil de reconstruir.

“AQUELLAS QUE QUIERAN CONSOLIDAR SUS RESULTADOS Y SU POSICIÓN DE MERCADO A MEDIO PLAZO, BIEN HARÍAN EN EMPEZAR A PLANTEARSE UNA NUEVA NOCIÓN DE LO QUE ES UN CLIENTE “FIEL” Y LA OFERTA DE VALOR QUE ESPERA DE SU PROVEEDOR, Y GESTIONARAN CON CRITERIO Y MESURA LA MULTICANALIDAD, SI ESO SE TRADUCE EN OFERTAS CLARAMENTE DISTORSIONANTES”

Recuerdo la frase de Woody Allen: “La fidelidad es una cosa que tienen los equipos de música”. Dejemos de predicar desde las compañías el cruce de productos como sacrosanta regla de la fidelización y pongámonos como deber el ofrecer a nuestros clientes un producto competitivo en cada momento. Tarea difícil, pero imprescindible, porque lo que está claro es que en la nueva etapa, y no solo por las dificultades de la coyuntura actual, la información será cada vez mayor y el cliente, aunque no sea especialmente exigente, sí reaccionará a cualquier oferta que reciba que le haga pensar que hasta ese momento ha estado pagando un sobreprecio. Con las políticas practicadas hasta ahora, una vez más, los mediadores han defendido la

cartera como han podido, sin argumentos para justificar porqué se estaba maltratando a los clientes de toda la vida frente a los nuevos clientes, sabiendo además por experiencia que las pólizas de nueva producción han dado tradicionalmente un peor resultado siniestral, y no solo por estar ofreciéndose una tarifa más baja.

ESFUERZOS DE FIDELIZACIÓN MAL ENFOCADOS

Las compañías siguen viviendo un momento dulce dentro de la desgracia global. Los resultados siguen manteniéndose a niveles de antes de la crisis, y eso a pesar de que la falta de demanda y la competencia obliga a hacer esfuerzos para defender la cuota de mercado. Conseguir nuevos clientes es un reto y las entidades hacen esfuerzos denodados por conseguirlo. La fidelidad es cosa del pasado, porque los nuevos tiempos nos hacen replantearnos todo nuestro estilo de vida en función de una información cada vez más amplia e inmediata. ¿Qué pensara un cliente antiguo de autos u hogar de una gran aseguradora que ve que por cualquier otro canal, no solo Internet o venta directa telefónica, su misma compañía ofrece precios un 15% más bajos que los que él paga religiosamente desde hace años? No hemos visto todavía las orejas al lobo, pero estas políticas de todo vale suelen terminar en unos porcentajes de rotación en los que nuestra mayor ocupación es hacer papeles para la formalización de nuevas operaciones. Yo creo que los esfuerzos de fidelización, hoy, no están bien enfocados y son más voluntaristas que inteligentes. Lo que es una lástima.

Las aseguradoras están excesivamente cómodas en una posición de rentabilidad consolidada, lo cual no quita que aquellas que quieran consolidar sus resultados y su posición de mercado a medio plazo, bien harían en empezar a plantearse una nueva noción de lo que es un cliente “fiel” y la oferta de valor que espera de su proveedor, y gestionaran con criterio y mesura la multicanalidad, si eso se traduce en ofertas claramente distorsionantes. □