

## *Indicadores de relación con el cliente en el sector asegurador*

*Comunicación presentada al I Encuentro Iberoamericano de Contabilidad de Gestión celebrado en Valencia los días 22, 23 y 24 de Noviembre de 2000*

ADOLFO MILLÁN AGUILAR

Profesor titular de Escuela Universitaria.  
Escuela Universitaria de Estudios Empresariales.

CLARA ISABEL MUÑOZ COLOMINA

Profesora titular de Universidad. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.  
Universidad Complutense de Madrid.

### **1. INTRODUCCIÓN**

Uno de los problemas a los que se enfrenta la empresa es conseguir respuestas a las preguntas: ¿Está satisfecho mi cliente con mis productos? ¿En que medida? Estas cuestiones, que lógicamente se han planteado a lo largo de la historia de la actividad económica, cobran en la actualidad una gran importancia, en la medida que el área comercial ha incrementado su importancia frente a la de producción y se ha revelado como elemento clave para el éxito de una organización.

En este sentido, la búsqueda o diseño de indicadores que permitan evaluar el grado de satisfacción de un cliente, entendidos como variables que puedan medir la calidad de la relación entre la empresa y el cliente, se convierte en un factor clave para evaluar la calidad de la gestión comercial de la empresa.

La búsqueda de indicadores de esta naturaleza presenta una mayor importancia en las entidades de servicios, en la medida que el bien ofrecido al cliente es más intangible y su calidad conjunta está condicionada por factores diferentes de la propia calidad intrínseca del servicio ofrecido como por ejemplo, la amabilidad del empleado que atiende al cliente.

Dentro de las diversas tipologías de los indicadores de gestión que se puede establecer, se pueden diferenciar entre:

- Económicos. Son aquéllos en los que se utiliza como unidad de medida básica la monetaria y relacionan la incidencia que tiene la evolución de las variables clave con la situación económica y financiera.
- No Económicos. Son aquéllos que utilizan como unidad de medida básica otras unidades físicas, temporales, etc y su finalidad es relacionar la actividad empresarial con factores de tipo cualitativo.

Con este trabajo se intenta abordar el problema de elaborar una serie de indicadores que midan la satisfacción del cliente para las empresas de servicios. En concreto en el sector asegurador, cuyo objetivo básico es «la cobertura de un riesgo» al cliente, existen dos variables clave para medir su satisfacción:

- \* La fidelización.
- \* La calidad en la gestión del negocio.

El objetivo de esta comunicación es presentar un conjunto de indicadores que sean capaces de medir estas dos variables, utilizando la información contable, fundamentalmente de la cuenta de resultados y sus desarrollos, documento básico en el que queda recogido la gestión de la entidad.

## 2. PRESENTACIÓN DEL SECTOR ASEGURADOR

Al utilizar las empresas del sector asegurador como prototipo de aquellas que prestan servicios intangibles, se debe responder a las siguientes preguntas:

- > ¿Qué se hace en el sector asegurador?
- > ¿Cuál es su relación con el cliente?

A modo de presentación del sector asegurador conviene señalar sus siguientes características:

- ✓ Doble actividad: aseguradora e inversora.
- ✓ Se cobra el ingreso antes pagar el gasto.
- ✓ Se calcula el precio antes de conocer el coste real.
- ✓ Dos bloques de costes: técnicos y gestión.
- ✓ Relatividad del beneficio por el impacto de las provisiones.

Asimismo resulta imprescindible establecer aquellos bloques funcionales en que se puede dividir la gestión de una empresa de seguros que, a su vez, están contemplados en los modelos de cuentas resultados funcionales tanto oficiales como doctrinales y que se resumen en:

- ⇒ Ingresos.
- ⇒ Coste técnico. Política de suscripción.

- ⇒ Coste de intermediación.
- ⇒ Costes de gestión interna.
- ⇒ Gestión de inversiones

Si se vincula a cada bloque de gestión su línea política concreta de la entidad, el resultado es el siguiente:

<b>Funciones</b>	<b>Actuaciones</b>
Ingresos.	Política comercial.
Coste técnico.	Política de suscripción
Coste de intermediación.	Política de agentes.
Costes de gestión interna.	Política de administración.
Gestión de inversiones.	Política financiera

Contemplando estas relaciones entre funciones y actuaciones de la entidad cabe preguntarse: ¿Dónde está la satisfacción del cliente?

Si se estudian aquellos factores que pueden motivar la fidelización del cliente en una entidad aseguradora, se pueden encontrar que merecen objeto de comentario los siguientes:

- ★ La agilidad en la tramitación de siniestros. Este es uno de los aspectos que más valora el asegurado en su relación con la compañía. Siniestros bien atendidos y liquidados de forma veloz garantizan la fidelidad, destacando sobre todo la ausencia de molestias para el asegurado, viajes inútiles, llamadas, pagos por transferencia frente al talón que evita desplazamientos innecesarios, pagos directos a los reparadores, etc.
- ★ Información transparente. Toda la información relativa al seguro suscrito, tanto oral como escrita, deber ser veraz y clara para evitar confusiones y equívocos posteriores. Uno de los aspectos que originan bajas en las compañías es esa sensación de «engaño» o de la existencia de «letra pequeña».
- ★ El precio. El sector de seguros es muy sensible al precio, sobre todo en seguros de particulares, si bien este factor, aunque importante para la captura de nuevos clientes, tiene una importancia más relativa a la hora de la fidelización.

### 3. LA FIDELIZACIÓN: LA CAÍDA DE CARTERA

Analizando la actividad de las entidades aseguradoras se observa que la mayoría de las pólizas presentan las siguientes características que están interrelacionadas:

- ❖ Temporales: La cobertura cubre un periodo de tiempo delimitado, generalmente un año.
- ❖ Renovables: Las pólizas se renuevan a voluntad del asegurado.

A su vez ésta última está directamente vinculada a la satisfacción del cliente. Se puede entender que un individuo que esté satisfecho con la empresa aseguradora renovará su relación con ella estableciendo entre ambos una vinculación de confianza. Por el contrario, si está insatisfecho, al finalizar el período de cobertura, optará por buscar otra compañía que cumpla con sus *expectativas*. Siempre teniendo en cuenta el amplio componente subjetivo que presenta este negocio, donde el trato personal es muy importante frente a otras circunstancias más objetivas.

En este sentido, se utiliza un concepto en el sector para medir las no renovaciones de pólizas denominado «la caída de cartera». Sobre este concepto no existe una definición precisa y presenta muchos matices pero puede entenderse como «el conjunto de pólizas que no se renuevan por parte de los asegurados». Lo que las compañías de seguros denominan las anulaciones o caídas del ejercicio.

También puede plantearse utilizar el volumen de primas frente al número de pólizas, a la hora de estudiar la caída de cartera. Esta alternativa presenta las siguientes observaciones:

- ❑ La medida de la actividad de la empresa aseguradora es la póliza y no la prima, por lo que siempre resulta más aconsejable el uso de aquella.
- ❑ Para productos masa, con capitales asegurados y precios con cierta homogeneidad la sustitución del número de pólizas por el volumen de primas no originará variaciones significativas de las conclusiones del análisis.
- ❑ Para productos más personalizados con capitales asegurados y precios muy dispares, un importante volumen de primas puede estar concentrado en pocas pólizas, por lo que la pérdida de alguna de ellas provoca un impacto significativo en la caída de cartera medida por primas, aunque no por pólizas. En este caso el problema que debe estudiarse no es tanto la política general de la entidad, sino el caso concreto del negocio perdido.

Matemáticamente la caída de cartera se puede expresar mediante la siguiente fórmula:

$$P_a = P_i + P_n - P_f$$

siendo

- ◆  $P_a$ : las anulaciones o caídas del ejercicio
- ◆  $P_i$ : número de pólizas en vigor al comienzo.
- ◆  $P_n$ : nueva producción del ejercicio
- ◆  $P_f$ : número de pólizas en vigor al final de un ejercicio.

La caída de cartera también puede expresarse en porcentaje de la forma:

$$\frac{P_a * 100}{P_i}$$

Este indicador mide el grado de fidelización del cliente, de tal manera que un porcentaje alto supone un nivel de confianza bajo en la compañía y viceversa, un porcentaje bajo supone un grado alto de fidelización.

El cálculo de la caída de cartera puede precisarse de alguna depuración de sus contenidos, en la medida que existen algunas subjetividades que conviene conocer:

- ✓ Pueden existir algunas pólizas de obra que por su naturaleza sean irrenovables.
- ✓ Hay que depurar las sustituciones de pólizas, es decir aquellas que sobre el mismo objeto modifican algunas condiciones de tal forma que se crea una nueva póliza en lugar de incorporar un suplemento. Ello origina una duplicidad en nueva producción y en caída de cartera no justificada, que no afecta en valor absoluto al número de pólizas final, pero incrementa los porcentajes de nueva producción y caída de cartera.
- ✓ Aquellas situaciones en las cuales el asegurado sustituye un objeto asegurado por otros, aunque tiene la misma utilidad por ejemplo: Cambio de automóvil, vivienda, etc. el problema es similar al anterior.

Conviene resaltar además que la caída de cartera, ya depurada de anteriores situaciones, presenta, desde la perspectiva de la entidad, dos tipos de

procedencia que también conviene conocer a efectos de su análisis y clasificación en su caso:

- \* Voluntaria: cuando es la empresa la que por razones técnicas, alta siniestralidad, revisión de la política de suscripción, etc., desea anular la cartera de un tipo de producto o área geográfica.
- \* Involuntaria: cuando es el propio cliente el que toma la decisión de abandonar la compañía por las razones que considere oportunas. Este último caso es el que verdaderamente tiene la consideración a efectos de estudiar el grado de satisfacción del cliente.

De estas consideraciones se deduce claramente que, incluso en la situación más óptima de calidad de la gestión empresarial es inevitable un cierto nivel de caída de cartera que se traducirá siempre en una disminución del volumen de negocio. Si desea evitarse esta reducción de las primas, debe compensarse con el incremento oportuno de nueva producción.

Tal y como se puede observar analizando la fórmula de la caída de cartera se puede concluir que un nivel alto de fidelización conlleva un nivel también elevado de mantenimiento de la cartera de pólizas y, por lo tanto, de los ingresos estables de la entidad, si bien para conseguir medir el incremento total del negocio será necesario tener en consideración la información relativa a la nueva producción.

La nueva producción puede medirse porcentualmente de la forma:

$$\frac{P_n * 100}{P_i}$$

Los métodos para la consecución de incrementos muy significativos de nueva producción pueden aplicarse casi inmediatamente y con mucha facilidad. Los más usuales son:

- > Compra de carteras.
- > Incremento de los incentivos a los vendedores.
- > Apoyo a las ventas mediante campañas publicitarias.
- > Reducción del rigor en las normas de suscripción.
- > Reducción de precios.

La decisión de optar por una política de fidelización mediante el control de la caída de cartera o de potenciación de la nueva producción (si bien ambas no son incompatibles en ningún caso) puede apoyarse en el

estudio de las ventajas e inconvenientes de ambas y que se exponen a continuación:

### *Ventajas de la fidelización*

- Asegura un volumen de negocio estable. Como consecuencia de las renovaciones se garantizan 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 esa relación comercial.
- El coste de mantenimiento es razonablemente bajo. No exige grandes costes comerciales de consumo inmediato, ni grandes campañas, se soporta más en una atención personalizada y en calidad de atención al cliente.
- Permite una línea de expansión para los nuevos productos, en la medida que el cliente tradicional es más receptivo a las ofertas de la compañía como consecuencia de esta relación de confianza.

### *Inconvenientes de la fidelización*

- 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 en la medida que esa nueva política se introduzca en la compañía.
- No origina crecimientos espectaculares. Evitando la caída de cartera no se consigue un aumento de las ventas, sino no perder las actuales.
- No facilita un efecto «imagen» de cara al exterior dado que son políticas internas, sin embargo una buena política de atención al cliente facilita esa difusión «boca a boca» que a largo plazo puede ser muy importante.
- Presenta unos costes estables en el tiempo: formación permanente, vigilancia del cumplimiento de los estándares de calidad en el tiempo, etc.

### *Ventajas de la nueva producción:*

- Es una política cuyos frutos se pueden recoger a corto plazo.

- Origina crecimientos espectaculares de ventas.

### *Inconvenientes de la nueva producción*

- No garantiza el mantenimiento en el futuro de esta nueva producción. El cliente conseguido mediante estas políticas es más volátil de lo habitual y está muy afectado por las variables como el precio, o bien ha sido rechazado por otras compañías por alta siniestralidad lo que perjudicará a la compañía en el futuro.
- Altos costes de intermediación. La compañía incrementa sus costes de producción, publicidad, comisiones, etc. con un perjuicio inmediato en la cuenta de resultados.
- Posibilidades de alta siniestralidad en el futuro por el debilitamiento del control de la suscripción. En épocas de crecimiento y expansión las entidades relajan sus criterios de suscripción: se introducen en sectores de alto riesgo, toleran riesgos complementarios excluidos, o incluso puede asumir riesgos no adecuadamente reasegurados.
- Posibilidades elevadas de desequilibrio técnico por precios insuficientes, con la gravedad que supone para su viabilidad futura. La posibilidad de una utilización de los precios como instrumento comercial es lícita siempre y cuando se encajen dentro de los márgenes recogidos en las bases técnicas<sup>1</sup> de las entidades. Esta implicación se deriva de dos políticas:
  - ★ Una infravaloración directa de los precios respecto a las bases técnicas.
  - ★ Un uso incorrecto de descuentos previstos en las bases técnicas, por ejemplo presuponer que los clientes de nueva producción son «buenos» en una tarifa «bonus-malus» aplicándoles el descuento correspondiente.

## **4. INDICADORES DE CALIDAD DE GESTIÓN CON EL CLIENTE**

Además de la medida de la caída de cartera existen otras medidas que afectan a la calidad de la relación con el cliente y que aunque no miden estrictamente su grado de satisfacción sí que pueden servir para evaluar

---

<sup>1</sup> Documentos que justifican el precio fijado en un producto de seguros.

aspectos muy concretos de esa vinculación y que son factores que colaboran a mantener el grado de fidelización de los asegurados.

Para encontrarlas conviene analizar los componentes del periodo medio de maduración aplicado al sector de seguros que consta de los siguientes plazos de tiempo:

- ✓ Momento inicial del proceso: Emisión de la póliza o inicio de la cobertura. ( $T_0$ )
- ✓ Periodo medio de ocurrencia de los siniestros. ( $T_1$ ).
- ✓ Periodo medio de declaración de los siniestros. ( $T_2$ ).
- ✓ Periodo medio de pago de los siniestros. ( $T_3$ ).
- ✓ Periodo medio de cobro de primas. ( $T_4$ ).

En función de los plazos anteriores, los periodos de maduración aplicados a la doble actividad de las entidades aseguradoras son los siguientes:

⇒ Actividad aseguradora:

$$\text{PMM}_a = T_1 + T_2 + T_3$$

⇒ Actividad financiera:

$$\text{PMM}_f = T_1 - T_4 + T_2 + T_3$$

Dentro de las anteriores fases, conviene destacar aquéllos en los que la gestión de la entidad puede condicionar su duración y, en consecuencia, afectar a su relación con el cliente como son:

- El periodo medio de pago de los siniestros que permite evaluar la velocidad en la gestión de los siniestros por parte de la compañía.
- El periodo medio de cobro de primas que permite medir la agilidad en el cobro de los recibos

#### 4.1. La velocidad de liquidación de los siniestros

La velocidad de liquidación de los siniestros, es el periodo de tiempo que transcurre desde que se declara un siniestro hasta que se paga al asegurado e indica el grado de agilidad de la entidad en la tramitación de los siniestros. Es, por tanto, una variable representativa de la calidad en la gestión de los siniestros.

Su procedimiento de cálculo mediante la información contable es similar al planteado para cualquier componente del periodo de maduración.

A. Se calcula el número de rotaciones de los siniestros pendientes « $r_s$ »:

$$r_s = \frac{\text{Siniestros pagados}}{\text{Provisión media para siniestros pendientes de liquidación y pago}}$$

Puede sustituirse la provisión media de siniestros pendiente por sus pagos reales medios posteriores. El cálculo será más preciso en la medida que se evitan los problemas que se derivan de errores en la valoración de la provisión pero menos oportuno en el tiempo al ser preciso esperar a la conclusión de los siniestros para conocer dicho valor.

B. La determinación del número de días « $t_s$ » se efectúa también de forma similar a la habitual:

$$t_s = \frac{365}{r_s}$$

A la hora de tomar medidas para conseguir un nivel de calidad que permita conseguir un aceptable grado de satisfacción de un asegurado en la gestión de un siniestro hay que establecer los siguientes objetivos básicos:

- I. Que cobre pronto.
- II. Que su participación sea lo más breve posible, es decir, que no «tenga problemas» (siempre que no signifique «quitárselo de encima»). Esto significa eliminar inconvenientes para el asegurado.
- III. Que no tenga sensación de engaño, sobre todo si se evita el regateo por pequeñas cantidades. Si la empresa está disconforme, es mejor la negativa o la baja del asegurado..

Para cumplir con los anteriores principios, la entidad puede tomar una serie de medidas que mejoren la calidad del siniestro y que conseguirán además acortar el plazo de gestión.

- Facilitar los trámites de declaración. Que los formularios sean claros y precisos y que la información a facilitar este perfectamente definida. Que no se pidan documentos innecesarios o con «cuentagotas».
- Tramitadores expertos. Que la persona que tramite el siniestro sea un profesional de esta gestión, pues pueden suplir con su experiencia

errores de procedimiento o compensar la propia complejidad de la tramitación en su caso.

Conviene señalar que cada siniestro es un mundo propio y por lo tanto la formalización de su trámite no puede agotar todas las posibilidades y casuística.

- Equipos propios de peritación y reparación o bien subcontratados con terceros de forma directa. Con estos equipos se evitan siempre molestias al cliente que no debe buscar sus reparadores y además se evita la gestión de pago que realiza directamente la compañía con la entidad oportuna.
- Pagos por transferencia frente a talón. Este aspecto es un matiz importante en la medida que con la transferencia el asegurado garantiza el cobro y se evitan las molestias del talón: dilación hasta su firma, recepción, extravío, comisiones bancarias por su cobro, etc.

#### 4.2. La velocidad de cobro de los recibos

Se puede definir la velocidad de cobro de los recibos como el periodo de tiempo que transcurre desde que la entidad aseguradora emite el documento hasta que se cobra la prima al asegurado. Indica el grado de agilidad de la gestión del cobro. La rapidez o lentitud de conversión en liquidez de los recibos es también un indicador de la calidad de la gestión.

Se puede calcular de forma similar a la utilizada para el cobro de cualquier venta convencional:

- A. Se establece el número de rotaciones aplicando la siguiente fórmula:

$$r_c = \frac{\text{Primas brutas}}{\text{Primas pendientes de cobro medias}}$$

Conviene considerar que, a efectos de las entidades aseguradoras, el saldo de las primas pendientes de cobro, correspondería al de clientes en una empresa convencional

- B. La determinación de los días se efectúa de forma similar a la habitual:

$$t_c = \frac{365}{r_c}$$

Puede parecer contradictorio considerar la velocidad en el cobro en los recibos como una medida de satisfacción del cliente, puesto que se le ocasiona un «perjuicio» como consecuencia del desembolso económico que le supone la prima. En realidad esto no es así por las siguientes razones:

- i. El cliente valora la agilidad administrativa aunque ésta le afecte negativamente, como en el caso del pago del recibo de su seguro.
- ii. La imagen que da una compañía es muy negativa si demuestra tardanza en el cobro de los recibos. El cliente puede suponer en estos casos dificultades importantes para el pago de los siniestros si ya existen para cobrar la prima.
- iii. Una velocidad elevada en el cobro de las primas es una señal de confianza de los asegurados hacia la compañía.

Como un factor importante en la gestión del cobro de los recibos destaca la domiciliación bancaria siempre y cuando la gestión de cobro sea responsabilidad de la propia compañía. Esta actuación garantiza la cobranza del recibo en condiciones normales, en un plazo corto o incluso de forma anticipada, en la medida que ciertos bancos «adelantan» la cuantía a percibir de la cartera de un mes a su primer día, aunque el cobro real sea escalonado, sin coste para la entidad aseguradora.

Conviene añadir que en las compañías aseguradoras, existe otro factor que condiciona la recepción del efectivo generado por los recibos que es la intermediación de los agentes en la gestión de cobro. Ciertos agentes, generalmente grandes corredores o con fuerte implantación en ciertas áreas geográficas plantean como un requisito en su relación contractual con la compañía como es el hecho de asumir la gestión de cobro de los recibos a los asegurados y las condiciones de liquidación de saldos que se establezcan con ellos.

Por todo lo anterior, se origina una fase adicional en el cobro de los recibos con su correspondiente plazo dilatorio y efecto financiero, e incluso riesgo de morosidad por impago.

En cualquier caso, este problema derivado de la gestión de cobro de los agentes es independiente del tratado en este artículo que gira alrededor de las relaciones con los clientes, pero curiosamente está más relacionado con la problemática del control de saldos de los clientes convencionales.

## **5. CONCLUSIONES**

La medición del grado de satisfacción de los clientes es un problema que afecta a todos los sectores económicos. En este sentido los sectores de servicios no son ajenos a esta problemática.

Si se toma al sector de seguros como un ejemplo de las empresas de servicios se puede apreciar que, a pesar de sus peculiaridades, a través de sus información contable, es posible establecer indicadores que permitan medir la calidad de su gestión frente al cliente con la siguiente clasificación:

- Una evaluación directa de la fidelización del asegurado mediante la caída de cartera.
- La calidad de la gestión de ciertas actividades relacionadas con los clientes pueden influir de forma importante en su fidelización. Por eso, indicadores como la velocidad de liquidación de los siniestros o el plazo de cobro de recibos son relevante para estudiar el grado de satisfacción del cliente.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

AECA (Asociación Española de Contabilidad y Administración):

— «La contabilidad de gestión en las entidades aseguradoras»: Principio N.º 10 de la comisión de Contabilidad de gestión. Madrid, 1994.

— «Indicadores para la gestión empresarial». Principio N.º 17 de la comisión de Contabilidad de gestión. Madrid, 1998.

GORGUES BUCHON, R.J: «Estudio del periodo de maduración en la empresa aseguradora». *Anales del Instituto de Actuarios Españoles*. N.º 18. 1978, pp. 41-55.

ICEA (Instituto Cooperativo de entidades aseguradoras): «Modelo para la medición de la calidad en el sector asegurador». Informe n.º 605. Madrid. 1995.

LINARES PEÑA, A.: «Auditoria y control interno de entidades aseguradoras». Editorial Mapfre. Madrid, 2000.

FERNÁNDEZ PALACIOS, J. y MAESTRO MARTÍNEZ, J.L.: «Manual de Contabilidad y Análisis Financiero de Seguros». Centro de Estudios del Seguro. Madrid, 1991.

MILLÁN AGUILAR, A.: «Análisis contable en sociedades aseguradoras». AECA. Madrid, 2000.

NORVERTO LABORDA, M.C.; CAMPOS FERNÁNDEZ, M.; MUÑOZ COLOMINA, C.I. y ZORNOZA BOY, J.: «Los indicadores para la gestión pública». Trabajo de investigación para el Instituto de Estudios Fiscales Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid, 1999.