

Los Riesgos sobre la Reputación: Mucha Discusión, Poca Investigación

Aunque abunda la semántica en la discusión sobre el buen nombre de los aseguradores y el gerenciamiento de los riesgos que conlleva, faltan aplicaciones estratégica y operativamente válidas para el sector asegurador. Casi no existen investigaciones profundas y específicas para esta industria. Sobre este fondo, el Dr. Kai-Uwe Schanz* propone en este trabajo -aparecido en "Insurance Economics 55", publicación de The Geneva Association- destacar algunas áreas en las que pueden llevarse a cabo estudios de provecho.

¿Qué es la Reputación?

En varios estudios que forman parte de los múltiples y complejos intentos por entender el concepto de "reputación", aparece como hilo conductor la idea de considerarla como un amplio conjunto de percepciones, opiniones y expectativas duraderas de personas y grupos con interés o participación en la actividad ("stakeholders").

La Reputación es Cada vez Más Importante para los Aseguradores. ¿Por Qué?

La reputación es vista cada vez más como un bien clave de la industria aseguradora que ofrece atractivos beneficios si se cultiva correctamente, pero puede causar perjuicios considerables cuando se erosiona o pierde. Los potenciales beneficios de la reputación pueden materializarse en mayores ventas y la capacidad de obtener un adicional sobre los precios del mercado, acceder al mejor personal o lograr que las acciones tengan un valor muy superior al que surge de los libros. Pero si la reputación de un asegurador se empaña lo suficiente, la compañía puede perder clientes y personal clave así como un fuerte aumento en sus costos de capital.

El negocio de los aseguradores es la confianza. Venden promesas de pago en caso de que algo ocurra, por lo general en un futuro lejano. Para el asegurado, la voluntad y capacidad de satisfacer tales promesas no puede evaluarse hasta que se produce un siniestro. Se deduce de esto que para los servicios financieros en general y para los aseguradores en particular, la confianza de los aseguradores y sus grupos interesados es una condición previa necesaria para poder operar. El capital de confianza se acumula principalmente mediante un desempeño corporativo que satisfaga o supere permanentemente las expectativas de los sectores interesados. La aseguradora puede influir directamente en la construcción y mejoramiento de este capital -a diferencia de las percepciones públicas a las que dan forma, entre otros, los medios de comunicación.

Al considerar el rol de la reputación en el seguro, sorprende advertir la relativa escasez de intentos académicos por analizar



a fondo este fenómeno y sus ramificaciones específicas en uno de los segmentos más significativos de la economía mundial que constituye más del 8% del PBI global. Podría sostenerse que tal estado de cosas proviene de la antigua tradición de la industria aseguradora de operar en un clima de penumbra y aislamiento, en un medio fuertemente regulado que se caracteriza por una competencia limitada y, en consecuencia, por el interés y escrutinio de los grupos participantes. Hasta hace poco tiempo estas condiciones se mantuvieron invariables; cambiaron radicalmente tras la embestida de la competencia causada por la desregulación de tarifas y condiciones de contratación (por ejemplo en Europa y Japón) y la mayor libertad para el ingreso al mercado de proveedores extranjeros (facilitado entre otros factores por el pasaporte europeo único o el desmantelamiento -impulsado por la Organización Mundial del Comercio- de las barreras para acceder al mercado de seguros en países emergentes de Asia y Latinoamérica). Sucesos recientes como los grandes giros en el panorama de riesgos (entre otros, los ataques terroristas del 11/9), la agitación de los mercados financieros en 2001-2003 y un mayor y más riguroso examen gubernamental y regulatorio a partir de 2004 exacerbó este "shock de competencia".

Una combinación de todos estos sucesos ha generado un clima de negocios mucho

más volátil y menos predecible para la industria aseguradora. Desde una perspectiva histórica se produjo un giro de magnitud sísmica, acentuando la importancia de la reputación y la confianza como determinantes clave del comportamiento de los grupos interesados y catapultando estas nociones al tope de las agendas corporativas.

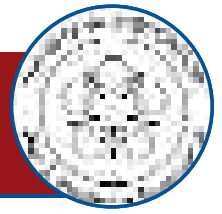
¿Cómo Puede Manejarse la Reputación?

Manejar la reputación requiere no sólo explotar las oportunidades sino también contener los riesgos. Hay diversas opiniones sobre la medida en que puede manejarse y controlarse la reputación. Si se supone que la opinión y la percepción públicas son los principales impulsores de la reputación corporativa, hay menos campo para manejar la reputación que suponiendo que ésta es principalmente el resultado del desempeño corporativo en su actividad central.

Algunos expertos -tanto profesionales del sector como estudiosos e investigadores- tienden a concentrar el manejo de la reputación en un mejor desempeño corporativo, y hablan de entregar a los asegurados servicios de seguros de primera categoría, generar rendimientos atractivos para los accionistas y ofrecer al personal de la compañía un clima inspirador y satisfactorio. Más específicamente, algunos defensores de esta opinión observan la cadena de valores de la empresa y tratan de encontrar áreas en las que pueda mejorarse la reputación de la compañía ante los grupos interesados. Entre otros ejemplos se cita el lanzamiento de soluciones de seguros innovadoras y a la medida del usuario y la aceleración del proceso de liquidación de siniestros. En definitiva, según esta escuela de pensamiento, el manejo de la reputación se centra en aquellos grupos interesados que interactúan directamente con la compañía.

Otros expertos, incluyendo muchos empresarios "duros", ponen mayor énfasis en los grupos interesados cuyas percepciones y creencias se desarrollan basadas en fuentes secundarias de información (principalmente los medios de prensa), sin tener ne-

* Director de Comunicaciones y Desarrollo Corporativo, Converium Ltd., Zurich. Email: kai-uwe.schanz@converium.com



cesariamente una interacción directa con la compañía. Quienes defienden este punto de vista adoptan una mayor variedad de mecanismos para manejar la reputación, incluyendo un enfoque de “triple resultado neto”¹ basado en la gobernabilidad y responsabilidad corporativa.

Sea cual fuere la escuela de pensamiento, en general se coincide en que el manejo efectivo de la reputación, sea dándole forma o influyendo en ella, requiere un adecuado equilibrio entre el mejoramiento de los procesos de la actividad empresarial básica, vincularse con los grupos interesados mediante la comunicación y poniendo en marcha políticas internas adecuadas con gobernabilidad y cumplimiento con las normas.

¿Por qué Debe Estar Tranquila la Industria Aseguradora?

A medida que cambia con rapidez el panorama social, político y económico vinculado con la actividad aseguradora, la reputación de los aseguradores afronta retos enormes. La creciente vigilancia y control que ejercen los grupos interesados torna cada vez más impredecible el clima de negocios del sector. Sin embargo, aseguradores y reaseguradores no tienen por qué caer en una “depresión colectiva”. Abundan

las oportunidades para que la industria promueva y ejerza una influencia positiva sobre su reputación como fuente de servicios que genera inmensos beneficios para la sociedad en general, desde mitigar los riesgos pico permitiendo la asunción de riesgos empresariales hasta suministrar una amplia protección financiera que brinda paz espiritual a millones de asegurados.

La efectividad del manejo de la reputación determinará en definitiva el grado de libertad estratégica con el que la industria aseguradora podrá perfilar su propio futuro. Para mantener y expandir aun más su libertad estratégica la industria necesita desarrollar y aplicar las más avanzadas técnicas de manejo de crisis y promoción de la reputación basadas en una articulación confiada de su propia contribución al progreso económico, social y tecnológico.

¿Qué Más Hay que Investigar?

Un obstáculo importante para el manejo más efectivo de la reputación y los riesgos que la amenazan en el sector asegurador es la falta de investigaciones cualitativas y cuantitativas tangibles sobre este tema. Sobre este telón de fondo, las siguientes áreas podrían merecer estudios más específicos para la industria:

1. Desarrollar un “índice de reputación” para aseguradores que comprenda elementos “blandos” (como las impresiones que transmiten los medios) y “duros” (por ejemplo, un historial de desempeño financiero o innovación de productos), mejorando así la capacidad para medir la reputación.
2. La efectividad del manejo de la reputación en términos de mejores relaciones con clientes, empleados, inversores y otras partes interesadas, y cómo medirla.
3. El manejo de la reputación como parte integral del gerenciamiento estratégico: ¿puede el manejo de la reputación mejorar las fortalezas corporativas existentes e influir favorablemente en el clima de negocios, es decir, mover los parámetros del desarrollo de la estrategia corporativa?
4. La relación entre la reputación corporativa y la aplicación exitosa de estrategias: ¿contribuye la reputación a alcanzar objetivos estratégicos?
5. El vínculo entre el riesgo de reputación y otros elementos del panorama de riesgos, en especial el riesgo operativo.

¹ “Triple bottom line” también conocido como 3BL: paradigma según el cual el éxito y el estado de una corporación puede y debe medirse no sólo por sus resultados netos financieros sino también por su desempeño en cuestiones ético/sociales y relativas al medio ambiente. [Nota del Traductor].

Seguro, Distribución y Satisfacción del Cliente

“Centralidad del cliente” -colocar al cliente en el centro de la organización- sin duda, es una frase que todos conocen y que se ha convertido en una especie de mantra. Pero, ¿qué significa realmente para nuestro sector? ¿Por qué es importante que nos centremos en el cliente? Richard Harvey, director ejecutivo del Grupo AVIVA¹ de Londres comparte su punto de vista. Esta nota apareció originalmente en “Progress 44”, publicación de The Geneva Association.



Centrarnos en el cliente es importante porque estamos recibiendo presiones de distintas fuentes para que redoblemos nuestra apuesta. En este contexto, la política de centrarse en el cliente se convierte en apenas una forma de acceder a

quienes creen que tienen estos derechos naturales:

- Nuestros clientes, que ya reciben excelentes servicios de otros sectores, pretenden como es obvio que nosotros hagamos lo mismo. La realidad es que no operamos en un vacío, y que cada vez más se nos juzgará por las pautas que imponen empresas de primer nivel en cualquier campo de actividad.

- Continúa la estrecha vigilancia de los medios de prensa y los grupos de consumidores se hacen oír cada vez más en sus reclamos por mejoras en todo el sector.

- Los organismos que nos regulan están muy interesados en cómo tratamos a nuestros clientes y esto seguirá siendo así en el corto plazo. Un ejemplo de ello es la inicia-

tiva de “Trato Equitativo para el Cliente” [Treating Customers Fairly] que recientemente lanzó en el Reino Unido la Superintendencia de Servicios Financieros (FSA)

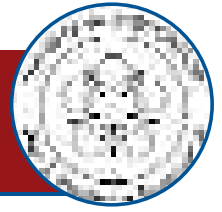
- Sabemos que algunos inversores institucionales están encargando investigaciones propias independientes sobre el grado de satisfacción de los clientes en determinadas compañías. ¿Por qué? Porque se cree que la satisfacción del cliente es un importante indicador del futuro comportamiento del precio de las acciones. Al mismo tiempo, los analistas en inversiones también prestan más atención a la forma en que las empresas manejan las cuestiones vinculadas con sus clientes.

- Por último, los distribuidores externos siempre pueden hacer valer su derecho a re-

¹ Quinto mayor grupo asegurador del mundo y el primero en el Reino Unido, con 35 millones de clientes [Nota del Traductor].



THE GENEVA ASSOCIATION ASOCIACIÓN DE GINEBRA



tirarse del negocio, temerosos del impacto que un mal servicio al cliente puede tener sobre sus propias marcas.

Centrarse en el cliente también es importante -y acaso aun más para nosotros- porque los clientes satisfechos son quienes crean valor para nuestra industria. Veamos cómo lo hacen:

- En primer término, *permanecen con usted*. En términos de costos es más eficiente atender a un cliente que ya tenemos que hallar uno nuevo.

- Segundo, los clientes satisfechos tienden a recomendar su compañía a familiares y amigos. Esto significa *conseguir nuevos clientes* sin costos eficientes.

- Tercero, los clientes satisfechos confían en ustedes por lo que suelen estar dispuestos a *comprar otros productos* que les ofrezcan.

Hay indicios positivos que señalan que nosotros, como industria, estamos progresando en la tarea de concentrarnos en las necesidades de nuestros clientes. Pero no hay ninguna duda de que nos queda mucho por hacer.

Aumentar nuestra concentración en el cliente no es sólo cambiar nuestra forma de pensar y modificar nuestro comportamiento sino también hacer fuertes inversiones en infraestructura y costosos sistemas. Y ésta es la causa de que lleve tiempo alcanzar ese objetivo.

Es una tarea que nunca finaliza. Siempre habrá más por aprender porque los deseos y necesidades de los clientes evolucionan permanentemente.

- Lamentablemente, *la gente no confía*

mucho en la industria aseguradora y esto ocurre en casi todo el mundo.

Veamos las consecuencias: En el Reino Unido ahorramos demasiado poco y si no cerramos la brecha del ahorro que suma £27.000 millones de libras, demasiada gente llegará a su jubilación sin perspectivas de un ingreso cómodo.

- *Sin embargo, nuestro sector tiene buenas noticias* y todos deberíamos sentir el orgullo de propagarlas. Pero con frecuencia damos por descontada esta historia, y lo que no se relata no se sabe.

Por ejemplo, el sector asegurador paga *todos los días* £75 millones en reclamos de seguros generales y más de £200 millones en beneficios por seguros de retiro y vida. El sector del seguro, la protección y el ahorro generan riqueza en todo el mundo y brinda seguridad económica y personal a millones de personas.

- *En las empresas de nuestro grupo también tenemos ejemplos de cómo contribuimos a mejorar la concentración en el cliente.*

Veamos apenas un ejemplo relacionado con el sector asegurador en el Reino Unido: en 2005, siendo presidente de la Asociación de Aseguradores Británicos (ABI) anuncié un programa de cinco puntos para una acción colectiva que el Directorio de la institución decidió lanzar. Un programa que, junto con una regulación eficiente y una mayor competencia, tenía por fin dar a los clientes británicos una confianza renovada en sus tratos con nuestra industria.

- *Quedan cosas por hacer.* Aumentar la

confianza en el sector es un factor clave. Los clientes deben confiar en que la industria que protege sus bienes y su salud y que les ayuda a ahorrar es confiable, eficiente y profesional en todas las etapas de sus relaciones con nosotros.

Además, como ya mencioné, aumentar nuestra concentración en los clientes significa un cambio de envergadura que requiere *la adopción de un “enfoque holístico”*. Ya no basta con pensar que el vendedor o el operador del “call center” es “responsable” por el servicio al cliente. Todo lo que hacemos debe comenzar y finalizar teniendo en mente los mejores intereses del cliente; desde la gente que reclutamos hasta la manera en que estructuramos nuestro negocio y diseñamos nuestros productos, y la manera en que recompensamos a nuestra gente.

En el contexto de la centralidad del cliente, quedan por analizar *otras cuestiones*:

- ¿Cómo centrarse en el cliente en un mundo de intermediación? ¿Cómo manejar el “*triángulo de relación*” que forma el asegurador, el asegurado y el distribuidor?

- ¿Cómo lograrlo? ¿Qué significa en términos organizativos? ¿Cómo extender mejor la centralidad del cliente? ¿Qué podemos aprender uno del otro?

- En un mundo donde más y más bienes y servicios son bienes de consumo, ¿qué se necesita para satisfacer realmente a nuestros clientes?

- ¿Cómo podemos trabajar con las autoridades de regulación para mejorar la concentración en el cliente? ■

Nota: Para mayor información, consultar a la Secretaría General de Geneva Association: 53, Route de Malagnou, CH-1208, Ginebra, Suiza. Tel.: (41-22) 707-6600; Fax: (41-22) 736-7536; E-mail: secretariat@genevaassociation.org; Página Web: www.genevaassociation.org