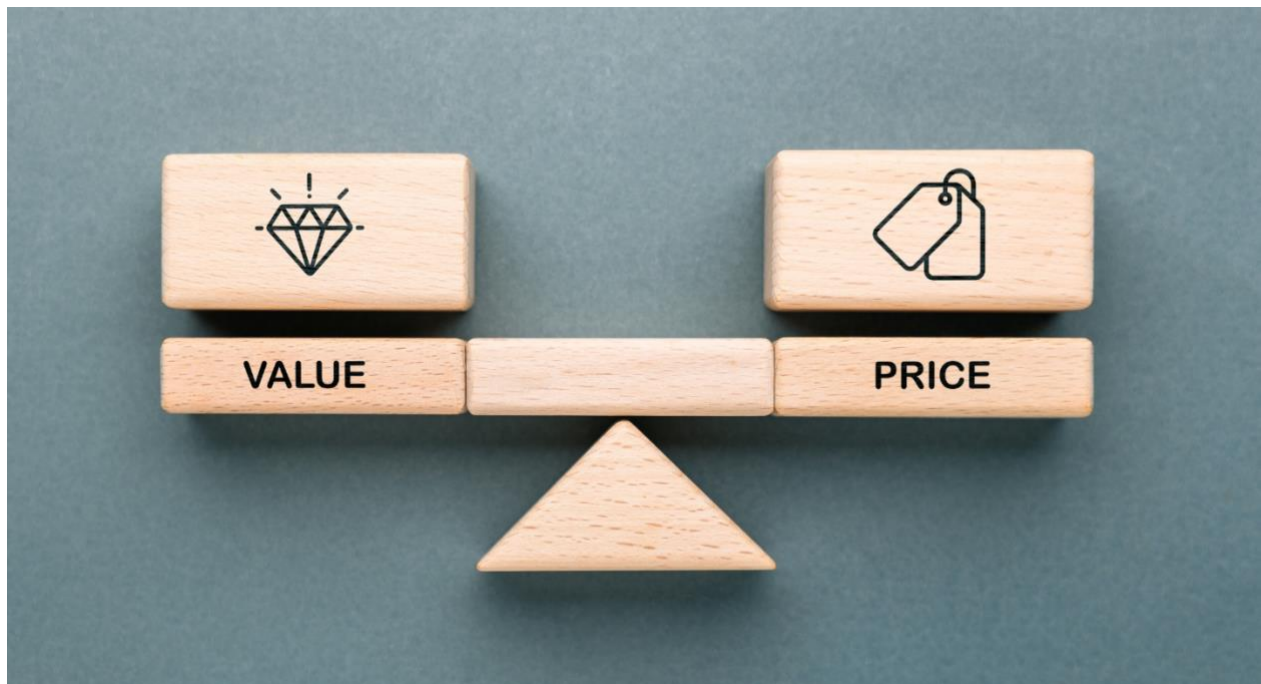


EL ERROR DE ENFOCARNOS SOLO EN EL PRECIO

¿Nos hemos equivocado enfocándonos demasiado en el precio?
en seguros, las relaciones siguen siendo el activo más difícil de copiar.



Por qué el 60% de los clientes ya tiene la maleta hecha

Un dato reciente citado por Insurance Business me parece especialmente relevante para el sector asegurador: el 60% de los clientes cambiaría de proveedor por recibir un servicio más personalizado. No por una prima más baja. No necesariamente por un conflicto en un siniestro. Por algo mucho más básico: sentir que la entidad, el bróker o la correduría entienden su situación y no lo tratan como una póliza más.

En este artículo comparto una reflexión sobre por qué la fidelización debe trabajarse de forma distinta en líneas personales y pequeños negocios frente al negocio corporate/empresa. En un caso, la clave es la relevancia y la anticipación; en el otro, la consultoría de riesgos, los datos y la prevención.

El precio seguirá importando, pero si un cliente llega solo por precio, también se irá por precio.

Os dejo el análisis completo. Me interesa especialmente vuestra visión: ¿seguimos dando demasiado peso al precio en la conversación con el cliente?

El precio abre la puerta, pero rara vez construye lealtad. Si un cliente llega solo por precio, también se irá por precio.

Existe una cifra que, en mi opinión, debería estar en la pared de cualquier comité de dirección del sector asegurador: 60%. Según la investigación citada por Insurance Business a partir de Accenture, ese es el porcentaje de clientes de seguros que cambiaría de proveedor por recibir un servicio más personalizado. No hablamos necesariamente de una prima más baja ni de una crisis después de un siniestro; hablamos de algo más simple y profundo: ser tratado como una persona y no como un número de póliza. Durante años, hemos explicado la fidelización desde variables muy conocidas:

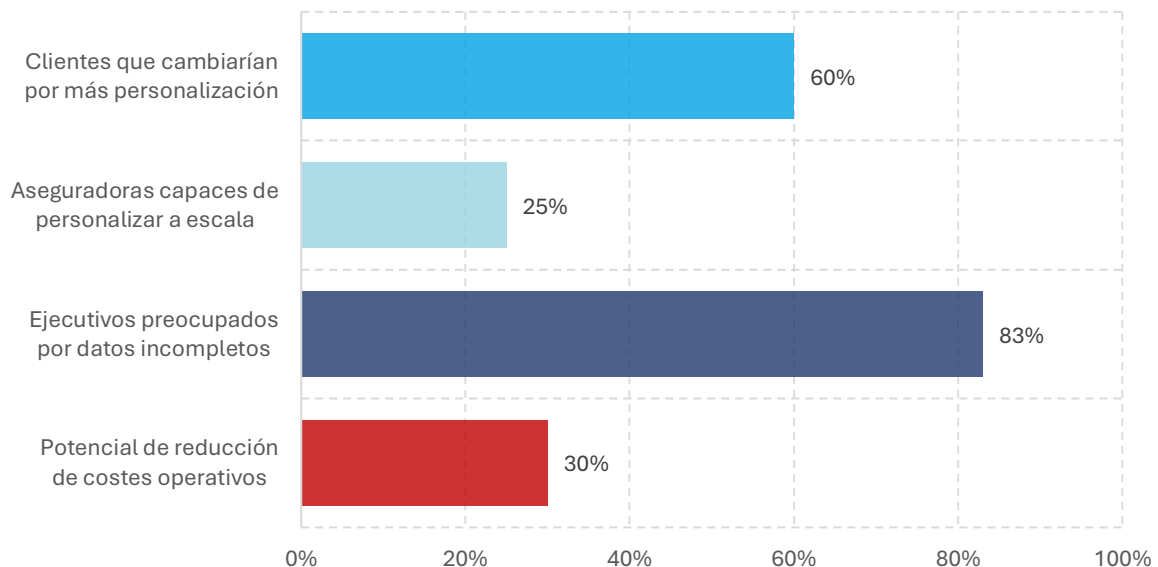
- Precio.
- Marca.
- capacidad de distribución.
- confianza histórica.
- comodidad para no cambiar.

Todas siguen importando, pero ya no son suficientes. El cliente está aprendiendo a comparar experiencias, no solo tarifas. Y cuando compara la experiencia aseguradora con lo que vive en otros sectores, la exigencia sube: quiere contexto, anticipación, sencillez y relevancia.

La brecha de personalización no es solo tecnológica: es estratégica

El informe Insurance 2026: The Race to Reinvent de Earnix, basado en una encuesta a 400 ejecutivos globales, pone números a una realidad incómoda: solo uno de cada cuatro operadores afirma poder ofrecer personalización a escala hoy. Dicho de otro modo, alrededor del 75% del sector todavía estaría pidiendo a sus clientes que acepten experiencias bastante genéricas en un mercado donde muchos ya están dispuestos a marcharse por algo mejor.

No creo que la explicación sea únicamente la falta de tecnología. Las plataformas de IA, la analítica avanzada, los motores de recomendación y las arquitecturas de datos integradas existen. El problema suele estar en el orden de prioridades: se ha tratado la personalización como una mejora posterior a la transformación digital, cuando en realidad debería estar en el centro de la estrategia comercial y de fidelización.



Gráfica propia elaborada a partir de los indicadores citados en Insurance Business, Earnix y Accenture.

Lo que de verdad significa personalizar en seguros

Personalizar no es poner el nombre del cliente en una comunicación automática. Tampoco es lanzar una campaña masiva con tres variantes de correo electrónico. Personalizar, en seguros, significa que cada interacción incorpora contexto:

- qué pólizas tiene el cliente.
- qué cambios han ocurrido en su vida o en su negocio.
- qué riesgos han aumentado.
- qué decisiones conviene anticipar antes de la renovación.

Desde la mediación, esto tiene una lectura muy clara. **El bróker o la correduría no debería limitarse a buscar precio en el momento del vencimiento.** Su valor diferencial está en ordenar información, traducir riesgo, acompañar decisiones y activar conversaciones útiles antes de que el cliente sienta que solo nos acordamos de él cuando toca cobrar o renovar.

Dos carteras, dos formas distintas de fidelizar

La fidelización no puede gestionarse igual en todos los segmentos. Un cliente particular, una pyme o un comercio no esperan exactamente lo mismo que una compañía con riesgos industriales, exposición internacional o programas complejos. Por eso creo que debemos separar, como mínimo, dos protocolos de actuación.

1. Líneas personales: relevancia, cercanía y anticipación

En líneas personales y pequeños riesgos (oficinas, comercios, etc), la fidelización se construye con una mezcla de proximidad, utilidad y facilidad. **El problema habitual es el silencio entre renovaciones: demasiados clientes solo perciben movimiento cuando llega el recibo, cuando hay una incidencia o cuando se les propone una subida o una alternativa de precio.**

Aquí el protocolo debería ser más sencillo, pero mucho más disciplinado: revisar cambios de vida, cambios patrimoniales, reformas, nuevos conductores, actividad del negocio, riesgos climáticos de la zona, ciberexposición básica o necesidad de asistencia. **La pregunta clave no es solo “¿podemos mejorar la prima?”, sino “¿sigue estando bien protegido este cliente con la realidad que tiene hoy?”.**

La Generación Z y los clientes más digitales acelerarán esta presión. Si perciben el seguro como una commodity, cambiarán con la misma naturalidad con la que cambian cualquier otro servicio digital. En este segmento, **la fidelización no se gana con grandes discursos técnicos, sino con relevancia: contactar cuando hay algo útil que decir, simplificar trámites y combinar autoservicio digital con respaldo humano cuando importa.**

2. Corporate/empresas: consultoría de riesgos, datos y prevención

En empresas medianas y grandes, la fidelización tiene otra naturaleza. Aquí el precio es importante, pero rara vez explica por sí solo la continuidad de la relación. **Una gran cuenta no busca únicamente una póliza, busca;**

- **solvencia técnica.**
- **capacidad de negociación.**
- **lectura del balance.**
- **comprensión del negocio.**
- **anticipación regulatoria.**
- **una gestión real de la siniestralidad.**

El mercado de seguros basados en el uso es un buen ejemplo de hacia dónde se mueve el sector: el artículo cita un análisis de Simon-Kucher según el cual este mercado pasaría de 43.000 millones de dólares en 2023 a más de 70.000 millones en 2030. Más allá del dato, el mensaje es claro: **la tarificación y la gestión del riesgo serán cada vez más dinámicas, apoyadas en telemática, IoT, comportamiento real y analítica predictiva.**

Para una correduría o un bróker, esto implica evolucionar desde la intermediación administrativa hacia la consultoría de riesgos. **Fidelizamos a una empresa cuando somos capaces de sentarnos con su dirección y explicar no solo cuánto paga, sino por qué ocurren sus siniestros, qué patrones se repiten, qué medidas pueden reducir frecuencia y severidad, y cómo esas decisiones protegen su cuenta de resultados.**

El dato: el cimiento que puede construir o destruir confianza

Hay un punto en el que conviene ser muy honestos: no existe personalización seria sin datos de calidad. **Earnix señala que el 83% de los ejecutivos del sector está preocupado porque sus modelos de IA puedan estar entrenándose con datos incompletos o inexactos, y dos tercios afirman que la mala calidad del dato ralentiza la toma de decisiones y limita la efectividad de la IA.**

Esto es especialmente relevante para la mediación. **Si los datos del cliente están dispersos, incompletos, duplicados o mal clasificados, la personalización se convierte en ruido:** recomendaciones poco precisas, comunicaciones irrelevantes y una sensación incómoda para el asegurado de que realmente no lo conocemos. La higiene del dato ya no es una tarea interna de sistemas; es una condición comercial para competir.

Al mismo tiempo, la privacidad no puede tratarse como un obstáculo secundario. En Europa, el RGPD y la evolución de la regulación sobre IA obligan a construir personalización con transparencia, consentimiento, seguridad y criterio. La confianza se puede reforzar con datos, pero también se puede destruir si el cliente percibe que se usan sin claridad o sin beneficio real para él.

Un protocolo práctico para brokers y corredurías

Área	Acción recomendada	Impacto en fidelización
Datos	Depurar bases, unificar pólizas, siniestros, vencimientos y contactos.	Permite ver al cliente como una relación completa, no como pólizas aisladas.
Retail y pymes	Activar revisiones de adecuación antes del vencimiento y alertas por eventos relevantes.	Reduce la sensación de abandono entre renovaciones.
Corporate	Preparar cuadros de siniestralidad, mapas de riesgo y planes de prevención.	Convierte la renovación en una conversación de valor, no solo de prima.
Tecnología	Usar IA para priorizar clientes en riesgo de fuga y sugerir acciones comerciales.	Pasa de la retención reactiva a la gestión proactiva de cartera.
Gobernanza	Definir criterios claros de privacidad, consentimiento y uso responsable del dato.	Refuerza la confianza y evita que la personalización parezca intrusiva.

La economía de la lealtad

El argumento no es solo reputacional. Según Accenture, los líderes digitales en seguros pueden reducir los costes operativos hasta en un 30 % mientras mejoran la satisfacción. Esto rompe una falsa dicotomía: personalizar no tiene por qué ser más caro si se hace con buenos datos, procesos claros y automatización bien diseñada.

La clave está en dejar de actuar cuando el cliente ya amenaza con irse. La retención tradicional llega tarde: aparece en la renovación, cuando la decisión emocional o económica muchas veces ya está tomada. **La nueva fidelización debe identificar señales antes: menor interacción, incidencias no resueltas, cambios de prima, siniestros frustrantes, desajustes de cobertura o comparaciones externas.**

Conclusión: cuando desaparezca la fricción, solo quedará la relación

Durante mucho tiempo, la fricción de cambiar de seguro ha protegido al sector: comparar coberturas, gestionar documentos, coordinar fechas, entender exclusiones y no cometer errores. Pero esa barrera se está reduciendo. **A medida que la contratación digital mejora, cambiar de seguro será cada vez más parecido a cancelar una suscripción.**

Cuando eso ocurra, competir solo por precio será una carrera hacia el fondo. El precio seguirá siendo relevante, por supuesto, pero no puede ser el único argumento. **La verdadera defensa de una cartera será la relación individualizada: conocer al cliente, anticipar sus necesidades, aportar valor entre renovaciones y convertir los datos en criterio profesional.**

Mi conclusión es sencilla: **el precio puede ganar una operación, pero la personalización bien ejecutada gana una relación. Y en seguros, las relaciones siguen siendo el activo más difícil de copiar.**

Casimiro Rey

Director de Empresas y Negocio Internacional

Miembro del Comité de Dirección

Grupo Galilea S.L. (Söderberg & Partners)