Lealtad: ¿premio o castigo?

La literatura internacional sugiere que la lealtad del consumidor es un recurso valioso, pero también vulnerable a prácticas que pueden ser percibidas como injustas. Las penalizaciones por lealtad y la optimización de precios basada en la inercia de los clientes han motivado respuestas regulatorias en varias jurisdicciones.

Oscar E. Velandia G. CSPA
Director de Actuaría de Fasecolda

Los estudios académicos ofrecen herramientas para comprender la sensibilidad al precio, analizar efectos temporales en la duración de las relaciones con las aseguradoras y diseñar programas de retención eficaces.

Para el mercado colombiano, adoptar buenas prácticas y aprender de estas experiencias permitirá aprovechar la lealtad de los clientes de manera ética y sostenible, asegurando que la innovación en la tarifación se oriente al valor compartido y a la confianza de los asegurados, y no a la estrategia de fijación de precios conocida como «descreme de mercado».

En los últimos años la industria aseguradora se ha visto cuestionada por prácticas de optimización de precios que no solo reflejan el riesgo asegurado, sino también el comportamiento del consumidor. La optimización persigue adaptar las tarifas a la sensibilidad al precio y a la probabilidad de que el cliente renueve, pero cuando se aplica a clientes fieles puede derivar en una penalización por lealtad (loyalty penalty). En los mercados con poca transparencia, los asegurados veteranos pueden terminar pagando primas más altas que los nuevos clientes con perfiles de riesgo equivalentes (Huang, 2025).

La lealtad del cliente se refiere a la intención persistente de recompra de un producto o servicio e implica confianza, satisfacción y percepción de valor. En el sector asegurador su relevancia es clave, porque recuperar el costo de adquirir un nuevo cliente suele requerir tres o cuatro años de vigencia de la póliza (Mai, 2024). Por eso, las compañías buscan construir relaciones duraderas y, a menudo, utilizan descuentos iniciales y estrategias de ventas cruzadas para retener clientes. Sin embargo, investigaciones recientes han evidenciado que este comportamiento se puede traducir en una penalización para los asegurados más fieles:

- **Discriminación de precios no basada en el riesgo:** el economista R. Guy Thomas analizó la llamada «discriminación por inercia», en la que las primas de renovación para un asegurado son más altas que las ofrecidas a nuevos clientes con idéntico perfil de riesgo. Su análisis muestra que esta práctica intensifica la competencia entre aseguradoras, lo que a corto plazo reduce el beneficio agregado de la industria; los clientes en conjunto pagan primas más bajas, pero no todos resultan beneficiados, y el elevado volumen de clientes que cambian de compañía genera ineficiencia (Thomas, 2012).

- **Complejidad y falta de transparencia:** la utilización de datos de comportamiento (probabilidad de renovar, hábitos de búsqueda, etc.) añade una capa de opacidad. Muchos consumidores desconocen que factores como su inercia o su actividad digital pueden influir en las primas; esto limita su capacidad de evaluar opciones y aumenta el riesgo de discriminación indirecta hacia colectivos vulnerables (personas mayores o con menor alfabetización financiera) (Huang, 2025)

- **Penalización por lealtad y** *price walking***:** en algunos mercados se han observado incrementos paulatinos de prima (*price walking*), en los cuales los clientes fieles pagan más que los nuevos. En el Reino Unido, la Financial Conduct Authority (FCA) identificó que esta práctica «socavaba la confianza y la equidad», por lo que a partir de enero de 2022 prohibió a las aseguradoras cobrar a los renovadores más que a los nuevos clientes y ofrecer descuentos a estos últimos a expensas de los primeros. Un año después, un análisis de PwC observó que las aseguradoras reportaron menor rentabilidad y primas de nuevas pólizas más altas, pero el índice de retención aumentó, sugiriendo que los consumidores confían más cuando las renovaciones se consideran justas (Hussain, 2023).

El trabajo de Thomas mostró que la discriminación de precios no basada en el riesgo puede reducir los

beneficios de la industria, a la vez que fomenta un mercado muy competitivo y con altos niveles de cancelación. (Thomas, 2012)

Este análisis advierte que el uso de técnicas de optimización basadas en la inercia del cliente puede minar la aceptación social del seguro y llevar a intervenciones regulatorias si se percibe que las primas se basan en la voluntad de pago y no en el riesgo asegurado.

Shimao y Huang, en un trabajo reciente citado por el Actuaries Institute, indican que el efecto de la optimización depende de la competencia del mercado: en los que son altamente competitivos, la regulación tiene menos impacto, mientras que en entornos con menos competencia la optimización puede amplificar desigualdades (Shimao, 2025)

Además, Miller y Moulder resaltan las limitaciones prácticas de estas técnicas: incertidumbre en los modelos, errores al estimar la elasticidad del cliente y rendimiento decreciente cuando la base de clientes cambia (Moulder, 2024).

Robert Matthijs Verschuren (Universidad de Ámsterdam) (Verschuren, 2022) planteó un enfoque de inferencia causal para estimar la sensibilidad de los clientes al precio y optimizar las ofertas de renovación de pólizas. En su estudio con una cartera de seguro de automóvil en Países Bajos:

- Extendió el marco de tratamientos discretos de Guelman y Guillén incorporando modelos de aprendizaje automático (XGBoost) y técnicas de imputación múltiple, así como un esquema de tratamiento continuo para estimar el efecto de cualquier cambio de prima.

- Demostró que la competitividad de la póliza en el mercado es un factor clave para la sensibilidad al precio; XGBoost fue más adecuado que la regresión logística para describir ese comportamiento.

- Encontró que se puede obtener mayor rentabilidad con menos cancelaciones si se realizan ajustes continuos en las primas y se optimizan las renovaciones de forma dinámica.

También mostró que es más costoso atraer un cliente nuevo que retener uno existente, lo que refuerza la necesidad de estrategias de fidelización.

Aunque muchos estudios sobre lealtad se centran en seguros de automóviles, la literatura de seguro de vida también resalta la importancia de clientes fieles.

Según un artículo teórico publicado en 2024 en el *International Journal of Advanced Multidisciplinary Research and Studies*, la fidelidad del asegurado es crucial porque el coste de adquirir un nuevo cliente se recupera alrededor del tercer o cuarto año de vigencia de la póliza (Mai, 2024).

Este trabajo señala que la lealtad se basa en aspectos como confianza, calidad del servicio, satisfacción y valor percibido, pero destaca que se requiere más investigación específica en el sector asegurador, pues gran parte de la literatura de *marketing* ha estudiado la lealtad en otros contextos.

Dado que la fidelidad garantiza ingresos futuros y reduce los costes de adquisición, el artículo sugiere que las aseguradoras de vida deben enfatizar programas de retención y transparentar sus procesos para fortalecer la confianza y evitar la salida de clientes.

La preocupación por la penalización de clientes fieles ha impulsado distintas respuestas regulatorias:

> La discriminación de precios no basada en el riesgo puede reducir los beneficios de la industria.

Estados Unidos: desde 2015, alrededor de 20 estados han prohibido el uso de técnicas de optimización de precios y modelos de demanda en seguros personales, debido a los posibles perjuicios para el consumidor (Huang, 2025)

Reino Unido: la FCA prohibió el *price walking* desde enero de 2022, ordenando que los renovadores no paguen más que los nuevos clientes. Un año después, la rentabilidad de varias aseguradoras cayó, pero los índices de retención aumentaron porque los asegurados perciben un trato más justo. La medida también obligó a las compañías a revisar sus estrategias de marca,

➔ La utilización de datos de comportamiento (probabilidad de renovar, hábitos de búsqueda, etc.) añade una capa de opacidad.

lanzar productos digitales o basados en telemetría y optimizar la eficiencia para permanecer competitivas (Hussain, 2023)

Unión Europea: en marzo de 2023, la Autoridad Europea de Seguros y Planes de Pensiones (EIOPA) recomendó un veto similar al *price walking* en la renovación de seguros cuando no haya variaciones en el riesgo (Huang, 2025)

Australia: aunque la regulación ha sido menos estricta, existe un creciente debate público. El artículo *The Price of Loyalty* del Actuaries Institute señala que el uso de datos de comportamiento puede generar discriminación indirecta y reclama transparencia y protección del consumidor. El gobierno australiano analiza actualmente prácticas como la «resurrección de productos» (reabrir pólizas con mayores primas) y evalúa si debe adoptar medidas similares a las de la FCA (Huang, 2025).

Estas iniciativas muestran que los reguladores buscan equilibrar la equidad y la eficiencia del mercado. Los estudios sugieren que, aunque prohibir la optimización de precios puede reducir los márgenes a corto plazo, mejora la confianza y la retención de clientes, lo que a la larga puede beneficiar a las aseguradoras con proposiciones de valor claras y eficientes.

Colombia aún no tiene una regulación específica sobre optimización de precios basada en la lealtad del cliente, pero el debate internacional ofrece varias lecciones:

1. **Transparencia y equidad:** comunicar de manera clara cómo se determinan las primas y evitar

prácticas que penalicen la fidelidad puede fortalecer la confianza del consumidor. La evidencia del Reino Unido muestra que un trato equitativo mejora la retención y reduce la necesidad de invertir en captar nuevos clientes (Hussain, 2023).

2. **Análisis avanzado del comportamiento:** los estudios de inferencia causal y aprendizaje automático demuestran que se pueden diseñar estrategias de renovación optimizadas que incrementen la rentabilidad con menos cancelaciones; sin embargo, estos modelos deben operar bajo principios de responsabilidad y no discriminación (Huang, 2025)

3. **Programas de fidelización:** en seguros de vida y otros ramos de largo plazo, se recomienda desarrollar programas de retención basados en la confianza, la calidad del servicio y el valor agregado, dado que el coste de adquisición se recupera solo tras varios años de permanencia (Mai, 2024). Estos programas pueden incluir bonificaciones por renovación, asesoría personalizada y recompensas por conductas de bajo riesgo.

4. **Monitoreo y regulación adaptativa:** la experiencia de Estados Unidos y el Reino Unido sugiere que es necesario vigilar las técnicas de tarifación basadas en la elasticidad para prevenir abusos. La industria colombiana puede fomentar códigos de buenas prácticas y colaborar con el Regulador para garantizar que las innovaciones en tarifación no vulneren principios de equidad ni la confianza en el seguro.

5. **Considerar efectos dinámicos:** los estudios de duración demuestran que la influencia de determinados factores en la lealtad cambia con el tiempo. Las aseguradoras deben monitorizar la fidelidad a lo largo del ciclo de vida del cliente y adaptar sus estrategias conforme evolucionan las necesidades y comportamientos (Montserrat Guillen, 2006).

Referencias

Huang, F. (30 de June de 2025). *Actuaries Institute*. Obtenido de The Price of Loyalty: Rethinking Optimisation in Insurance Pricing: https://www.actuaries.asn.au/research-analysis/the-price-of-loyalty-rethinking-optimisation-in-insurance-pricing#:~:text=These%20examples%20have%20intensified%20wider,the%20likelihood%20of%20switching%20providers

Hussain, S. (23 de January de 2023). PWC.CO.UK. Obtenido de The loyalty penalty ban – where are we now?: https://www.pwc.co.uk/industries/financial-services/insights/loyalty-penalty-ban-where-are-we-now.html#:~:text=As%20of%20January%202022%2C%20the,the%20expense%20of%20renewing%20customers

Mai, T. H. (2024). Customer Loyalty in the Life Insurance Sector: A Theoretical Overview. International Journal of Advanced Multidiciplinary Research and Studies, 1381-1384.

Montserrat Guillen, J. P. (2006). Time-varying effects when analysing customer lifetime duration: application to the insurance market. *Institut de Recerca en Economia Aplicada*, 21.

Moulder, H. M. (2024). Optimal Illusion – A look at the practical limitations of price optimisation. *Optimal Illusion – A look at the practical limitations of price optimisation* (pág. 26). Gold Coast: 2024 All-Actuaries Summit .

Shimao, H. y Huang, F. (2025). Welfare Implications of Fair and Accountable Insurance Pricing. *UNSW Business School Research Paper Forthcoming*, 33.

Thomas, R. G. (2012). Non-Risk Price Discrimination in Insurance: Market Outcomes and Public Policy. *Geneva Papers*, 27-46.

Verschuren, R. M. (2022). Customer Price Sensitivities in Competitive Automobile Insurance Markets. *Amsterdam School of Economics, University of Amsterdam*, 35.