



FRANCISCO J. BETÉS DE TORO

 PRESIDENTE DE IMAF
 fbetes@imafmediacion.com

tribuna

Crisis e innovación

TAN DESOLADOR ES el panorama económico actual que no acabamos de creernos que podamos escapar, en un futuro próximo, de los terribles efectos que la coyuntura global negativa tendrá sobre nuestro sector que, hasta ahora, se ha defendido bastante bien de la crisis. Cuando todo depende de la aceptación por los mercados de las deudas soberanas de los países europeos, los gestores empresariales solo pueden caer en una sensación de absoluta impotencia.

Sin embargo, los que hemos vivido más de una situación de crisis en el pasado, sabemos que, cuando las aguas vuelven a su cauce, son las organizaciones empresariales que continuaron tozudamente haciendo sus deberes en los momentos difíciles, las que, de forma que parece milagrosa, reaparecen con una clara ventaja competitiva. Para hacer frente a la situación se suele apuntar con frecuencia a la innovación como línea evidente de contrarrestar los efectos negativos sobre nuestra actividad. En la época de boom económico, la innovación era la panacea del éxito. Se ha avanzado en la idea de que el cambio es una forma permanente de gestionar las organizaciones, aunque las innovaciones reales han sido pequeñas y aparecieron con cuentagotas.

Los procesos de fusión son teóricamente momentos óptimos para el cambio en las organizaciones y, sin embargo, provocan el efecto contrario. Aferrarse a la forma en que uno sabe hacer las cosas nos da seguridad frente al otro que viene con un método distinto. Las decisiones para determinar la mejor solución o el proceso más eficiente, o la organización que da mejor servicio, no pasan normalmente por análisis objetivos, sino por imponer la solución del más fuerte, la del mejor situado. Recuerdo un director de Informática, en una fusión que viví muy de cerca, decir: "Si el pie no cabe en el zapato, se recorta lo que sobre, pero el sistema que se instalará será el mío".

Las fusiones vividas en los grandes grupos implantados en España en los últimos tres años, y en especial las de

AXA y GENERALI, ratifican punto por punto esta afirmación. No se han aprovechado para innovar y muy poco para mejorar. Y este método 'cómodo' de fusión no las ha hecho más fáciles, ni más indoloras, ni más seguras. Los competidores han visto la debilidad en que se encontraban y han aprovechado las circunstancias.

CAMBIO DE CULTURA GLOBAL

A veces se opta por el cambio de personas, cuando lo que requiere la innovación es un cambio de cultura global de la organización. La sistemática búsqueda y ejecución de chivos expiatorios no contribuye a la innovación sino más bien al contrario, pues los que se quedan procuran pasar lo más desapercibidos posible, sin asumir el menor riesgo, para no verse afrontados a asumir el papel de víctimas necesarias.

Yo diría que quitando la gestión eficiente de los procesos, en la que se han conseguido avances considerables en el tratamiento de las operaciones, las innovaciones en otros aspectos fundamentales de nuestra gestión han sido realmente limitadas.

¿Piensan ustedes que hemos innovado mucho en la gama de productos? Francamente, creo que, desde la introducción de los Multirisgos, en este apartado se ha avanzado bastante poco. Si por un momento nos pusieramos en la posición de nuestro cliente, si consideráramos lo que él espera del Seguro, y analizáramos las quejas y reclamaciones, fundamentalmente en materia de siniestros, veríamos que en diseño y en diferenciación de productos queda todo por hacer. ¿Qué me dicen de la innovación en tarifas? La línea seguida de tener tarifas diferenciadas por producto, por canal y por segmento de cliente, nos deja muy satisfechos desde el punto de vista técnico asegurador, pero, ¿es realmente una aproximación de innovación al mercado? ¿No nos estará pasando lo mismo que a las compañías de telefonía, que han perdido toda credibilidad en sus ofertas? Después de 8 años de mantener mi móvil en Movistar, para conseguir



un nuevo "Terminal", moderno y con conexión de datos, en condiciones de mercado, tuve que amenazar a mi operador con anular el contrato. ¿No les recuerda esta reflexión a lo que debe sentir un asegurado de autos, con historial siniestral intachable, que descubre precios en el mercado, e incluso en la publicidad de su propia compañía, un 20% más bajos que los que él paga?

¿Y cómo evoluciona el panorama en los avances innovadores en canales de distribución? Desde hace más de 15 años, que se introdujeron las compañías de venta telefónica, poco se había progresado en este sentido.

“LAS COMPAÑÍAS DEBEN DEJAR DE UTILIZAR AL MEDIADOR COMO EL COLCHÓN QUE SOPORTA TODOS LOS MALES DE SU INEFICIENCIA OPERATIVA Y DE DECISIÓN”

La asignatura pendiente de Internet está ahí. La idea de que basta con ofrecer a través de Internet los mismos productos que se ofrecían anteriormente ha contribuido al fracaso inicial de esta forma de comercialización. Y en nuestro canal clásico, a través de agentes y corredores, ¿cuáles han sido las nuevas ideas introducidas? ¿Puede presumir alguna compañía instalada en España de dar un servicio excelente a sus mediadores? Recientemente un gran corredor me decía que una compañía del "top ten" llevaba dos meses sin pagar comisiones por un problema informático. Incluso le habían ofrecido darle un anticipo mientras lo solucionaban. La mejora sensible de los servicios al canal clásico de agentes y corredores sí sería una magnífica línea de innovación. Un servicio exquisito a agentes y corredores redundaría en un servicio exquisito al cliente. Las compañías deben dejar de utilizar al mediador como el colchón que soporta todos los males de su ineficiencia operativa y de decisión.

No soy muy optimista sobre las posibilidades de la innovación en momentos de crisis. Es mucho más propia de las situaciones bonanza.

DOS INICIATIVAS DE CALADO

No obstante he de reconocer que ha habido recientemente dos iniciativas de calado. La primera la de AXA. LIBERTY abrió brecha con su proyecto de distribución sin sucursales. Pasó su momento difícil de incompreensión, pero lo sacó adelante. Ahora se comenta que AXA quiere hacer algo parecido. Aplaudo su valentía, porque la dimensión de la compañía es muy distinta. Si se apuesta decididamente por el mediador profesional, la línea es lógica. Un mediador profesional necesita producto, precio y servicio. Si garantizamos una buena oferta, no existe necesidad de proximidad. No conviene olvidar, sin embargo, que el contacto con el mediador para conocer sus preocupaciones y necesidades si no es próximo si debe, al menos, ser permanente.

La segunda iniciativa, de mayor calado aún en la distribución de seguros en España, es la apuesta de MAPFRE por la venta directa, con el lanzamiento de su filial VERTI. Es un paso arriesgado en la dirección de crear nuevos sistemas de distribución. Que el líder del mercado, con cuotas superiores al 15%, haya decidido salir al mercado abierto de particulares va a suponer un antes y un después. Los conflictos con su base actual de clientes pueden ser significativos, pero si su organización propia de agentes exclusivos aguanta el tirón esta iniciativa puede suponer un revulsivo que nos lleve a un mercado distinto. Esto aboca a los mediadores a buscar nichos en los que su valor añadido sea más patente. En esta línea debe inscribirse la nueva política de la correduría PERIS de colaborar con otros corredores para apoyarles en el desarrollo de su clientela de empresas.

Para resolver el problema de la deuda soberana, los gestores empresariales pueden hacer dos cosas: preocuparse y rezar. Bueno, creo que también ayuda ganar dinero y pagar impuestos. Pero, para asegurar la evolución de sus negocios, sus posibilidades afortunadamente son un poco más amplias. El futuro de las entidades aseguradoras no está escrito, se está diseñando con iniciativas como las comentadas. Un día descubriremos que nuestro mercado se ha transformado completamente y no recordaremos exactamente cómo sucedió. □