

DEL DESANIMO Y OTRAS PANDEMIAS

Resulta reconfortante leer, entre las noticias de nuestro sector, casi cada mañana en los últimos tiempos, que tal o cual asociación de mediadores ha organizado un curso sobre conservación de clientes.

Me consta que en las aseguradoras responsables también se está trabajando intensamente en las mismas cuestiones de satisfacción para retención.

Se hubiera tenido que hacer en cualquier caso porque nuestro negocio se parece mucho más a una piscifactoría marina - donde hay que observar constantemente y cuidar a los peces - que a la salvaje pesca con dinamita, pero habrá que hacerlo especialmente en un contexto en que, en el conjunto del mercado, la “tasa de natalidad” de clientes va a sufrir una brusca caída mientras que la de “mortalidad”, la del negocio que ya no nace (por ahora) o el que se extingue, o la persona/familia que ya no llega, en lo económico, a más, va a crecer de forma acelerada.

Y son buenas noticias, adelanto, porque reflejan la voluntad de hacer cosas por uno mismo, sin esperar a que no se qué presidente, de no se qué país, o a que un banco central especialmente acertado en sus medidas, repentina y sorprendentemente, provoque un cambio y un efecto benéfico de tal magnitud que nos encontremos con nuestros particulares problemas cotidianos resueltos en medio de la crisis general.

Esperar, quietos, sin hacer nada, puede ser una actitud que encuentre una excelente coartada en la dificultad para entrever lo que nos depara el futuro inmediato, que suele llevar al lamento y a la suicida inacción.

La prudencia no tiene nada que ver con la inactividad. Si con la serenidad.

Leía hace días a Rudolph Giuliani, que era el alcalde de Nueva York en los momentos de la tragedia del 11-S. Un político, sí, pero empresario y gestor antes. Recordaba un consejo de su padre que decía, más o menos, “conserva siempre la calma. Sólo la persona más tranquila en una habitación en llamas es capaz de encontrar la salida”. La “actitud - decía Giuliani - es un aspecto clave para superar la recesión”. Durante los primeros cuatro días del 11-S no tuvo tiempo de pensar en el cansancio - en la crisis - porque en aquella situación, incluso, o especialmente, un alcalde, enfermo de cáncer y que creyó varias veces que le estaba dando un infarto, tenía muchas cosas que hacer para recuperar la vida en la ciudad.

Al principio de mi carrera profesional llegué a un país que había sufrido una gran convulsión social ¡Superada nueve años atrás! donde era habitual entre los empresarios y gestores, públicos y privados, justificar el estancamiento general y la falta de acción ¡De líderes y supuestos expertos en la toma de decisiones! En aquéllos desórdenes. El resultado es que hoy, cuando los hijos de los jóvenes de entonces están terminando la universidad y algunos hasta les han dado nietos, el país no tiene un buen presente y muy pocas ideas sobre su futuro (y esto antes de la crisis de 2008).

Se sabe, además, que el desánimo es violentamente contagioso en una sociedad, especialmente si los medios de comunicación lo apadrinan, y que, aliado a la pereza, puede ser empresarialmente mortal.

En el trabajo de conservar clientes para navegar en la crisis y prepararse para ese futuro, seguramente distinto a lo que hemos conocido, pero en que también tendremos que estar pendientes de ellos la segunda enfermedad grave, que se puede contagiar también de manera sencilla, es el exceso de optimismo.

Es muy probable que este sea el único denominador común de ambas situaciones, la antigua y la nueva, un solo concepto, el del cliente.

Hace quince años - anteayer como quien dice, a la velocidad que vamos; por cierto también entonces en plena crisis general - a nadie le hubiera ruborizado decir que gestionaba una organización centrada en su línea de productos que se mejoraba, ampliaba, se hacían progresos en su calidad, quizá hasta tenían un “sello” que lo confirmaba.

Durante estos años ya nos hemos convencido casi todos de que el que tiene las riendas es el cliente y que es él quien decide sobre el destino de nuestros negocios.

Pero una cosa es decirlo y otra hacerlo.

Mirémonos y veamos, con el corazón en la mano, cuántas cosas nos faltan por desarrollar en esta noble actividad del asesoramiento asegurador y financiero a personas e instituciones, que no conocen este mundo complejo y, lo más importante, que nos pagan precisamente para que les gestionemos bien la protección de sus riesgos.

Y sin embargo casi no hay discurso ni memoria de alto directivo en la que no se afirme que “tenemos un organización orientada al cliente”. O que “está entre nuestros objetivos”, eso sí, sin concretar cuándo, ni qué se va a hacer para lograrlo.

Y sin medirlo. Nadie dice: nuestra tasa actual de pérdida de clientes es de tantos, y como la consideramos inadecuada y representa un consumo de nuestros recursos escasos insostenible, la vamos a reducir en tantos puntos en un periodo de tantos años. Esto sí sería medible... y en consecuencia creíble.

La “prueba del 9” sobre si una organización ha cambiado es muy sencilla. Se le nota. No es la misma. Ha cambiado: su aproximación al cliente, sus procedimientos y sistemas de información, su imagen proyectada, probablemente algunos de sus productos, tal vez hasta personas de la organización ya no son las mismas. Y todo esto es lógico, y es necesario porque esa organización ha pasado a jugar con unas reglas distintas. Para poder hacerlo es necesaria una configuración del negocio y de la estructura empresarial diferente.

Si sólo aparenta haber cambiado, con pequeños indicadores que hay que buscar porque no son evidentes, es que seguramente no lo ha hecho.

Y, en cambio, si presenta y divulga resultados positivos del tipo de los mencionados, tasas y su evolución, seguro que lo ha hecho y quiere hacer público su esfuerzo y su éxito.

Después del desánimo como justificación de la inacción y de la pérdida de foco y del núcleo de los que realmente deciden sobre nuestro negocio, los clientes, la tercera enfermedad contagiosa es la resistencia al cambio. Porque hemos dicho que tiene que haber un cambio, el que ya estábamos a punto de descubrir y afrontar o el que la crisis nos ha volcado encima sin preguntar, cambios en los que puede haber elementos de salida con éxito comunes.

Hay un especialista americano que se llama H. Gardner que ha publicado interesantes páginas sobre la gestión del cambio de las mentalidades. El último en 2006 en el que identificaba factores que me resultaron de gran sentido común y que traslado aquí en sus líneas generales.

El primero es la razón, un recuento - quizá en un papel en blanco dividido, como hacíamos antes - de las ventajas e inconvenientes del cambio. Pensarlo, escribirlo y compararlo son acciones útiles para convencernos, y también para matizar desde nuestra experiencia.

El segundo es la investigación. Resulta imprescindible contar con la información relevante sobre lo que está pasando y configurar el panorama del destino al que aspiramos con el cambio. Cómo queremos que sea la meta.

Y los obstáculos del entorno, conocidos y posibles, que pueden aparecer y complicar el viaje.

También es necesario valorar el componente afectivo de las modificaciones en lo que se refiere a las personas ¿Cómo les puede afectar? ¿Cómo dar relevancia a lo que les puede resultar positivo, y lo mismo en lo negativo? Prever esto condiciona cuánto estarán a nuestro lado.

A continuación está el análisis de las distintas opciones posibles: de cuántas maneras puedo hacer y, de nuevo, cuáles son los pros y los contras de cada una de ellas para concluir cuál es la mejor.

A continuación, los medios para hacerlo, los que dispongo, o puedo conseguir, y, sobre todo, cómo los recuperaré y con qué “recompensas” de carácter económico financiero, comercial, de satisfacción de mis clientes, etc.. Todo ello, medido, para no engañarme a mi mismo.

¿Están pensando que hablo de una multinacional, de una gran empresa industrial, de un banco? Nada más lejos de mi ánimo. Hablo de una agencia de seguros mediana, de su agente con sus reflexiones para organizar el futuro, de una correduría de cualquier tamaño... de cualquier canal comercial asegurador y financiero que se enfrente, como les pasa a todos hoy, a decisiones inevitables y de esta envergadura.

Rafael de Lecea
Profesor del AESE (Lisboa)
Junio de 2009