

CONSERVAR CLIENTES Y REDUCIR COSTES.

El sector empresarial asegurador - tanto en el campo de la “fabricación” como en el de la “distribución” e intermediación - es uno, y cada vez más, de los especialmente sensibles a la gestión de los costes. Esto es así porque condicionan su éxito futuro y, en ocasiones, su pervivencia en el tiempo.

En artículos anteriores veíamos que en Europa, también en España, en la última década, los mercados de seguros están contemplando un acelerado y radical proceso de concentración de empresas. Y observábamos que se van consolidando como las principales, es decir, las que van creando las bases sólidas de su futuro, 1) las que son eficientes en el servicio a clientes y mediadores, 2) las que obtienen beneficios de forma sistemática y, sobre todo, 3) las que, además, crecen en su volumen de negocio.

Todo esto tiene mucho que ver con la reducción de costes. En esta faceta de la gestión existen una serie de recetas “clásicas”, válidas, y otras que, no siendo del todo novedosas, puesto que hace años que se trabaja sobre ellas, no han dado aún todos los frutos que tienen capacidad de aportar.

El primer criterio, la señal de alarma, es que los gastos crezcan más que los ingresos; atención, esto debe verse en términos relativos: no se trata de que los gastos sean hoy mayores - en este caso, estamos ya no tenemos beneficio - sino de que tiendan, creciendo más que la recaudación, a que estas pérdidas acaben produciéndose.

¡Vaya descubrimiento!, pensarán algunos lectores. Bien, yo sólo les aconsejo que miren bajo esa perspectiva, la relativa, hacia el negocio que es de su responsabilidad porque muchos de los grandes titulares que vemos estos días en la prensa llamada “salmón” tienen en su origen el despiste reiterado de algunos gestores sobre aspectos tan elementales como este.

Después de ver si esto se nos está produciendo, si los ingresos por comisiones y otros 1) “soportan” la estructura de costes que tengo, 2) me pagan mi tiempo de trabajo y 3) consiguen el beneficio al que aspiro, viene la segunda fase es la disminución - o eliminación - de los costes superfluos.

Simplificando, y, por cambiar la terminología, los costes son de dos tipos: los fáciles de ver y los complejos.

Los primeros no son tantos (si no - pensamos - ya nos habrían llamado la atención) y suelen ser tópicos. Por ejemplo, se mira siempre en primer lugar, hacia el equipo de personas empleadas.

Esto es correcto, si se observa productividad, actitud y valía; y es menos acertado si no se ve así, o si no se piensa en el futuro: cómo será mi negocio de mediación - de acuerdo con mis planes - dentro de un año, de tres, etc.; y si en ese momento necesitaré más equipo y si podré encontrar entonces personas con las mismas cualidades: lealtad, honradez, profesionalidad, capacidad de trabajo, etc. que las que están hoy conmigo.

Otros son los costes “clásicos”, asociados a los locales donde nos encontramos, etc..

También son fáciles de encontrar aquéllos que llamamos, para ridiculizar la solución, “el chocolate del loro”. Son gastos menores, a veces de muy distintos tipos, que puestos en una lista causan una gran satisfacción porque parece que se está emprendiendo un gran plan de productividad, pero que, hechas las cuentas, tienen un impacto menor, cuando no insignificante, en la cuenta de resultados.

Es este otro aspecto en el que no conviene entusiasmarse, sino ser muy realistas.

¿Cuáles son los segundos, los gastos complejos de ver (y que a veces representan mucho dinero)?

Pues los que tienen que ver con procesos de trabajo.

¿Por qué hacemos esto? ¿Es necesario? ¿Qué aporta? ¿Si no lo hiciéramos, pasaría algo?

Junto a estos, están las duplicaciones.

¿Es necesario cargar dos veces (o más) los mismos datos? ¿No me los puedo traer de algún sitio (o que me los facilite mi asegurador)? ¿Estamos recogiendo la misma información en más de un sitio sin que eso aporte facilidad al trabajo? ¿La estamos enviando más de una vez, al cliente o al asegurador? ¿Se podrían resumir informaciones, que mandamos en varios soportes, en otro único? ¿Puedo evitar algún papel?

En todos los casos es necesario, y nos animará a seguir, el trabajo de cuantificar lo que hacemos, los pasos de un conjunto de acciones, o este como un todo: no enviar este documento dos veces, o ninguna, porque lo voy a hacer de forma distinta, me ahorra X €, o Y horas que representan tantos €.

Es útil encerrarse una tarde con los colaboradores más próximos, pedirles sugerencias y revisar todos juntos “lo que hacemos. Apuntarlo todo y decidir 1) qué se puede hacer en cada caso, 2) cuándo lo abordaremos y 3) quién se ocupará.

A veces, si mi organización de mediación es muy grande o compleja, por ejemplo, porque concentra actividades variadas, puede ayudarnos mucho un tercero profesional de esto, especialista, que llega fresco pero con experiencia; y tal vez nos haga ganar tiempo.

El tercer grupo de actividades de reducción de costes, y el más importante para lograr un crecimiento sostenido en el tiempo, es el que puede hacerse revisando la forma como gestionamos las relaciones con nuestros clientes.

Se trata de seguir un razonamiento muy similar: Voy a hacerme una idea de cuánto tiempo dedico (con mi organización) a la captación de nuevos clientes: cuántos nuevos logré, por ejemplo, en el pasado año 2007, cuánto tiempo invertí en esto y cuánto negocio obtuve.

Ahora a la cartera: cuántas horas le dedicamos y cómo se incrementó mi negocio con ellos. Aquí también hay que ver primero lo fácil, más primas / comisiones, y luego lo complejo: “cuántos se quedaron porque los atendí bien y les aconsejé profesionalmente; me temo que si no lo hubiera hecho ya no los tendría”. Si los perdidos fueron menos que en 2006, el negocio que representan es retorno y rendimiento del tiempo dedicado.

Haciendo una relación entre el tiempo comercial “invertido” y el negocio nuevo, el incrementado o el conservado, midiéndolo en horas, en euros y en número de clientes nos aparecerá la economía de costes: “gasto, me cuesta, más crecer por una vía o por otra”; o, de otro modo, “es más eficiente para crecer el dedicar tiempo a los clientes que ya tengo o a otros nuevos”.

Aquí no hay “chocolate del loro”; cuando se hacen las cuentas estamos hablando de muchas horas y de, aún más, euros.

Un apunte técnico por si es útil: ¿Cómo sé los clientes que pierdo y si lo voy haciendo cada vez mejor o peor?

Conviene ver la cartera (su fotografía) en un momento cualquiera del año, pero siempre el mismo, por ejemplo, el primero de enero. Ahí encontramos cuántos clientes tenemos, en total, por líneas de trabajo, etc., en definitiva, lo que deseamos comparar y conocer.

Al año siguiente se mira cuántos de esos clientes aún los tengo. Pero sólo de esos, no considerando los nuevos. Únicamente sigo a los que ya tenía y deseo ver si lo he hecho bien y aún están conmigo.

Así podré saber si de cada 100 me quedan... Es la tasa de conservación de clientes (y su diferencia hasta 100, la de pérdida).

A continuación tenemos que pensar que esa relación es un dato fijo, aislado, su número no nos da pistas sobre si es mucho o poco. Lo verdaderamente interesante es ver si son más que el año pasado los que se quedan (lo estoy haciendo mejor) o menos (algo me falla en su atención y seguimiento).

Un último apunte que parece un poco técnico pero que les puede resultar útil. ¿Cuántos años, en media, se quedan los clientes de mi cartera conmigo tras su captación? ¿Cuál es su vida media?

Esto no es apenas una cuestión de curiosidad. ¿Por qué es importante la vida media y cómo se obtiene?

El número de años que en promedio un cliente permanece en mi cartera se obtiene de forma sencilla: la fórmula es $1 / \text{Tasa de pérdida de clientes}$ (ese $x\%$ que hemos visto antes). El resultado son años y, por matemática elemental, cuanto menor sea la Tasa, mayor será el resultado que obtendremos en años de permanencia, de vida media.

¿Cuál es su importancia y, sobre todo, qué tiene que ver con el tema de este artículo, la gestión y ahorro de los costes?

Una vida media mayor nos indica, cada vez que capturemos un cliente nuevo, que se quedará, en promedio, más años con nosotros.

O, dicho de otro modo, que invirtiendo el mismo tiempo y dinero en su captación, lo conservaremos - gracias al buen servicio que le daremos - más años. Más años de primas, comisiones, rappelés, etc., con igual esfuerzo.

¿Qué mejor gestión de los costes que transformarlos en más gestión rentable?

Rafael de Lecea
Profesor del AESE (Lisboa)
Enero de 2008