

¿Cómo escalar un negocio de mediación de seguros?



José Antonio Vargas | 19 noviembre, 2018 |

Ser grande es condición necesaria para el futuro, pero no es suficiente. Hay muchas formas de ser grande y no todas las formas aportan valor a las empresas, ni permiten alcanzar economías de escala.

La mediación de seguros continúa su proceso de reestructuración y consolidación, cada año surgen modelos nuevos de negocio de agregación al hilo de este proceso, y se va intensificando cada vez más, mes a mes, por la presión competitiva y legislativa.

Muchos de estos modelos nacen con un instinto de supervivencia, “vamos a juntarnos porque las figuras del sector cada vez son más grandes y, si estamos juntos, tenemos más opciones de poder competir”.

Otros nacen con un objetivo de liderazgo, queriendo ocupar un lugar destacado en el mercado, ofreciendo condiciones parecidas a las de centrales de compras con las compañías y servicios de outsourcing más baratos.

Pocos tienen la finalidad de conseguir sinergias entre ellos, consolidando ventajas para poder escalar el negocio de la mediación, sin que ello suponga un esfuerzo proporcional al crecimiento que se pretende.

Alcanzar economías de escala no es solo sumar carteras y volumen

Y esto ocurre, en general, porque se confunde agregar volumen con realizar economías de escala. O porque es muy difícil ponerse de acuerdo con otros empresarios que miran que por el interés de su propio negocio a corto plazo, que no son capaces de confiar en las habilidades y capacidades de los demás, por el ego de ser quien lleva la batuta, que por el interés de un negocio común que, paradójicamente, le permitiría escalar rápidamente con muy poco esfuerzo.

Muchos son los que piensan que agregando carteras, es decir, siendo más grandes en volumen de primas es suficiente para ganar más, ser más competitivo, y en definitiva garantizar el futuro del negocio. Pero nada más lejos de la realidad. Al revés, si no se actúa, ser más grandes puede conllevar ser más ineficiente, más costoso y en definitiva menos competitivo. Es lo que se llama diseconomías de escala.

La confusión viene de pensar que solo por agregar carteras se consiguen sinergias y economías de escala.

¿Pero que son entonces las economías de escala?

Son las ventajas que, en términos de costos, obtiene una empresa gracias a la expansión y el crecimiento. El concepto de "economías de escala" sirve para el largo plazo, y hace referencia a las reducciones en el coste unitario a medida que aumentan el tamaño de una instalación o de la producción.

Responde a la ley de la escalabilidad, ley que gobierna el ciclo de crecimiento de las empresas y sectores, y que viene a decir que cada vez que se dobla el volumen de producción medio se consiguen mayores eficiencias que pueden ir desde un 10 a un 25%. Es decir, cada vez que doblamos, disminuimos los costes en este porcentaje, y por tanto aumenta el margen y el beneficio. Y este margen o beneficio podemos repercutirlo en el cliente, o en inversión, por tanto acelerando la expansión. Pero claro para ello hay que intervenir, no es automático.

Esta intervención afecta a la negociación a gran escala, contratos a largo plazo, inversión en tecnología, especialización de los recursos, racionalización de los procesos, centralización de actividades, acciones de marketing a gran escala y mejoras en la comercialización. En todas ellas es necesario hacer las cosas de forma diferente, innovando, invirtiendo y cambiando la forma de hacer las cosas que dio éxito en el pasado pero que ya no es útil en el presente y mucho menos en el futuro.

Este sistemático valor añadido o bonus cuando se dobla el tamaño es lo que los economistas y científicos sociales llaman rendimientos crecientes por escala.

Pero también hay el efecto contrario, esto es, rendimientos decrecientes por escala que se dan cuando solo se agrega volumen y se añaden más costes marginales que los beneficios realizados y obtenidos de la agregación. Estos modelos tienden a desaparecer con el tiempo pues no son sostenibles dado que al final la suma de sus elementos es mayor por separado que cuando están juntos.

Modelos de futuro

Sin embargo, el futuro viene marcado inexorablemente por una mejor gestión de los márgenes operativos, dado que la tendencia que venimos sufriendo es una disminución constante de las comisiones, el traslado de costes de las compañías a los mediadores y la presión competitiva en precios y en competidores, lo que en definitiva estrecha los beneficios.

Por tanto, solo aquellos negocios y modelos de negocio que sean capaces de realmente alcanzar economías de escala (y no solo agregar volumen) tendrán la capacidad competitiva de reducir sus costes, mejorar sus márgenes, poder invertir y en definitiva poder sobrevivir siendo sostenibles en el tiempo.

El resto tendrán que organizarse para ser capaces de hacer más con menos. O vivir, sencillamente, con menos.

José Antonio Vargas
CEO de Summa Insurance