



Francisco J. Betés de Toro
 Presidente de IMAF
 fbetes@imafmediacion.com

Consejero **ESTRATÉGICO** de **cabecera**

En el fuerte y profundo proceso de cambio que está viviendo la Mediación en nuestro país, el asesoramiento profesional es una necesidad ampliamente sentida. Muchas iniciativas colaboran en atender esta inquietud. Las revistas especializadas, las jornadas específicas, las asociaciones profesionales... se esfuerzan en responder a este sentimiento generalizado de necesidad de consejo. Pero, forzosamente, el planteamiento 'generalista' de los problemas, que pueden abordarse desde estas instancias, deja al mediador en una incómoda situación de no obtener la respuesta precisa para su problema concreto.

El mediador quiere orientación y en el análisis de su estrategia de negocio basta con que se plantee tres preguntas sencillas: ¿de dónde vengo?, ¿cuál es mi situación actual?, ¿cuál es mi perspectiva de negocio dentro de 5 años? De las respuestas saldrán, además, las ideas necesarias para enfocar adecuadamente las cosas que hay que hacer. En definitiva, lo que posiblemente llamamos el plan estratégico.

Hace dos años, desde IMAF pensamos que, para dar respuesta a esta necesidad, lo mejor era realizar Seminarios de Reflexión Estratégica, de una semana de duración y dirigidos a 15 ó 18 corredores, que podían sacar de ahí su plan estratégico personal. Los seguimos haciendo con notable éxito. Pero, desde hace unos meses, lo que hemos notado es la necesidad de un consejo individualizado sobre decisiones muy concretas que han de adoptarse a corto plazo.

Así, atendiendo a peticiones concretas, he añadido a las múltiples facetas de mi nueva etapa profesional, una nueva actividad que he denominado "Consejo estratégico de cabecera".

Se trata de escuchar, en privado—casi iba a decir en confesión—, reflexionar conjuntamente y llegar a las soluciones que parezcan más lógicas, con más probabilidad de ser acertadas. La privacidad y el trato personal son elementos esenciales para lograr el nivel de confianza que permite abordar temas muy delicados y tan cruciales para el mediador asesorado.

Una de las personas que ha venido a verme me comentaba que un colega le había dicho: "Pero, ¿para qué vas a verle?, apúntate a alguna jornada en la que hable". A lo que él respondió: "Yo quiero que estudie mi problema y me dé mi solución". Podía haber añadido que nunca expondría temas tan delicados a través de una pregunta en público, delante de colegas y competidores.

Se trata de razonar conjuntamente, basándonos en el sentido común, cosa a la que están muy habituadas las personas que componen las áreas comerciales de las compañías de seguros a través de mediadores. En el fondo, y desde hace muchos años, los responsables comerciales territoriales de las entidades aseguradoras, si hacían bien su trabajo, asesoraban a los mediadores a su cargo sobre las mejores opciones de desarrollo en cada momento.

TRES EJEMPLOS

Voy a citar tres casos de los últimos meses, desfigurando la información tan sólo para preservar la absoluta confidencialidad del consultante.

El primer caso es un agente que plantea la posibilidad de hacerse corredor asociándose con otro. "¿Debo plantear primero solicitud a la DGSFP o requerir previamente la autorización de la compañía?". La respuesta es bastante evidente. Si la compañía no está de acuer-

do en la incorporación de la cartera a la correduría, difícilmente aprobará la DGSFP una correduría cuyo plan de viabilidad está basado en esa cartera. Pero, lo importante es que, cuando me informé de que su volumen de cartera actual era de 250.000 euros de primas, le indiqué con total firmeza que debía de olvidar su opción de corredor hasta que no llegara, como mínimo, a un volumen de un millón de euros. Se fue un poco apesadumbrado por lo ingente de la tarea que le quedaba por hacer, pero relajado por haberse quitado de encima una inquietud constante en los últimos meses. Estaba dispuesto a lanzarse a la aventura de una correduría sin apoyo de compañía, con una cartera de 250.000 euros, para no perder aquellas operaciones que no le admitían en su compañía. ¡Cómo idealizamos lo que no tenemos!

El segundo caso real es el de un corredor instalado en un pequeño pueblo en el que tiene una fortísima penetración y que planteaba su inmediata necesidad de fusionarse con otros. La consulta inicial se planteaba sobre qué características debía tener el socio futuro, por lo que empezamos comparando los datos de la correduría con los que disponíamos de corredores de la zona y de la capital de la provincia. El objetivo era hallar la máxima complementariedad. Después de analizar los datos, y de comentarlo ampliamente con el interesado, llegué a la conclusión de que su deseo de fusión no era más que la búsqueda de una fórmula para evitar una estructura interna familiar poco evolucionada. Y así llegamos a la conclusión; las medidas a adoptar se circunscribían al mundo de la carga administrativa de servicio. Más adelante, y una vez resuelto este problema, sería el momento de plantearse la opción de fusión. Mucho más fácil es resolver un problema de administración interna que enfrentarse a los tremendos retos que supone la fusión con un tercero.

Y el último caso al que quiero referirme es el de un corredor, ya más grande, instalado en una capital de provincia rica, que había crecido muy rápidamente en los últimos tres años y que, evidentemente, tenía problemas de servicio. La pregunta concreta que planteaba era ¿debo o no debo vender? El corredor, una per-

sona joven, veía en esa opción la posibilidad de dedicarse a otro tipo de negocios, pero sin un proyecto alternativo claro. Después de comentarlo ampliamente llegué a la conclusión de que se trataba, una vez más, de una huída hacia delante. Se planteaba la venta sencillamente porque no sabía cómo organizar internamente la correduría para absorber el crecimiento de negocio producido. La conclusión, también en este caso, fue clara. Es mucho más fácil organizar internamente una correduría que hacerla crecer y, desde luego, no se deben matar moscas a cañonazos vendiendo la correduría simplemente porque no se tienen los elementos suficientes para organizarla adecuadamente. Había llegado el momento en que debía invertir en estructura de apoyo.

En la situación que vivimos de cambio permanente existe la fuerte tentación de tomar decisiones drásticas sobre los negocios, como en los casos que hemos visto, sin medir adecuadamente los riesgos que estas decisiones conllevan. Se habla de comprar, de vender, de fusionarse... y estas grandes y complejas decisiones deben plantearse cuando el valor que van a aportar a la nueva entidad merece la pena. Para los pequeños problemas de organización, aunque se hagan un mundo para el interesado, no deben plantearse estas grandes soluciones, que deben reservarse para responder a los retos que las hacen imprescindibles.

Por último, y en cualquier caso, yo les recomiendo que, antes de tomar estas decisiones tan drásticas, las comenten con personas de criterio y les pidan consejo. Estoy seguro que, si miran con atención a su alrededor, encontrarán, sin problemas, su consejero estratégico de cabecera.

En la situación que vivimos de cambio permanente existe la fuerte tentación de tomar decisiones drásticas sobre los negocios, sin medir adecuadamente los riesgos que estas decisiones conllevan