



## De inspector comercial a **CONSULTOR** estratégico (I)

**R**ecientemente he tenido la oportunidad de dirigirme a la convención comercial de una entidad aseguradora para hablar del papel de un Responsable Comercial en el siglo XXI. La sala estaba repleta de directores de sucursal y de inspectores comerciales y se trataba de darles una visión desde fuera.

Con el fin de animar la sesión, empecé preguntando a algunos de los presentes si sabían el número de agentes y de corredores que hay en nuestro país. He de decir que las respuestas fueron poco precisas, aunque había un consenso general sobre los 10.000 ó 20.000 agentes. Cuando comenté que en España hay más de 230.000 agentes, de los cuales tan solo 154.000 realizan al menos una operación nueva al año, se creó una expectativa tal, que la respuesta sobre los corredores fue que había por lo menos 50.000. Afortunadamente en España tan solo hay 5.000, incluyendo los autorizados por la Dirección General de Seguros y las Comunidades Autónomas. Tampoco conseguimos mucha más precisión en el porcentaje de distribución de seguros a través de los mediadores, y sobre otras cuestiones de tipo estadístico que planteaba, para intentar llegar a una conclusión: La importancia de conocer los datos globales de un mercado para poder aportar algo a nuestro interlocutor.

Los datos globales de un mercado permiten situar mejor nuestra actividad, nos dan pistas sobre las posibilidades de mejora, y nos ayudan a aprovechar las oportunidades que surgen. Sin embargo, existe la tendencia, en el día a día de los negocios, de considerar que el análisis de las cifras de conjunto son un esfuerzo poco rentable. Estamos tan enfrascados en nuestro quehacer diario que no tenemos tiempo para analizar aspectos más globales. En el fondo tenemos la impresión de perder el tiempo cuando hacemos análisis genéricos. Y esto ocurre no solamente con los datos globales de un mercado, sino incluso con los datos internos de las grandes corporaciones.

A lo largo de mi carrera profesional he tenido la oportunidad de realizar sesiones de formación en grandes corporaciones a través de "stages". Los "stages" son un sistema muy apreciado en Francia, y consisten en rotar a la persona en formación por los distintos departamentos. Siempre me ha gustado tener una visión de conjunto para luego analizar el problema concreto. Pues en la experiencia que comento era prácticamente imposible. Tan solo en la última etapa, en la que mi nivel jerárquico me daba derecho a empezar o terminar los "stages" con entrevista y almuerzo con el máximo responsable, pude tener esa visión de conjunto. A nivel de directores de Departamento solamente se conocían sus problemas concretos. Se ignoraban las cifras totales de la compañía, no se sabía la organización del grupo, e incluso el número de personas que se conocían de otros departamentos era realmente limitado. La dificultad de tener visión de empresa con esta problemática es evidente.

Volviendo a nuestra reunión comercial, como anécdota indicaré que, cuando pregunté la cifra de primas distribuida a través de los agentes en España, una persona levantó la mano y apuntó 12.240 millones de euros, exactamente la cifra ofrecida por la Dirección General de Seguros, por lo que me apresuré a felicitarle encomiásticamente, al tiempo que se produjo una gran carcajada general pues el ponente que me había precedido acababa de dar exactamente ese dato.

### PROFESIÓN POCO APRECIADA EN EL SECTOR

Todos estaremos de acuerdo en que la profesión de inspector comercial ha sido bastante poco apreciada en el sector asegurador. Un conocido dicho tradicional definía los componentes de una organización comercial local de una aseguradora de la siguiente forma: El señor

*El responsable comercial  
debe ser el consultor  
de negocio de sus mediadores.  
Alguien que va a ayudar  
a los mediadores a su cargo  
a superar los temas cruciales  
de su desarrollo personal,  
profesional y empresarial*

director, el “p...” inspector y los “c...” de los agentes. Reflejaba con bastante precisión la posición de cada cual en el juego diario del trabajo de las sucursales tradicionales en este país.

Históricamente se ha producido una injusticia con los inspectores comerciales porque la definición de su papel nunca ha sido excesivamente clara. En todo caso se definían los objetivos: Capte Ud. nuevos mediadores, haga Ud. que vendan más pólizas..., pero difícilmente se establecía en qué forma tenían que mantener esa relación, con lo cual se dejaba a la amplia iniciativa del inspector comercial su forma de relación con el mediador.

De esta manera, cuando una zona marchaba bien se decía que el inspector era bueno y cuando marchaba mal que el inspector era malo. No se consideraban nunca, por ejemplo, los trabajos realizados por los inspectores para solventar situaciones de falta de servicio por parte de la compañía, para sortear los “enfados circunstanciales” por la denegación de un siniestro o para minimizar los enojos generados por la falta de atención del director general en una reunión, entre otras 100 posibles causas de malestar. Los interesados, al no saber exactamente cómo debían hacer su trabajo, tenían la sensación de que los resultados eran casi independientes de su labor. Había años que las cosas iban mejor y otros peor. Pero, tal vez por ser una época en que la economía agraria era importante, lo atribuían a algún ciclo cósmico que incluía la salud y el ánimo de sus mediadores al mismo nivel que la lluvia y las heladas. Se les felicitaba o se les llamaba la atención, y ellos no tenían muy claro qué habían hecho distinto un ejercicio del anterior.

El recurso tradicional del inspector comercial era la motivación por la pena. “Échame una mano que tengo que cumplir la campaña de vida, hazme el favor de hacerme dos hogares que sino no llego a los objetivos, véndeme una póliza más de accidentes para poder ir contigo al viaje de incentivos...” El motivador por pena es una figura

que hemos conocido tradicionalmente pero que en sí misma se consume.

En los cursos de formación que tuve la oportunidad de seguir en la Universidad AXA de Virginia, en Estados Unidos, planteaban un concepto que me pareció especialmente interesante. Se trata del “Confidence Account”, es decir la cuenta de confianza. Es una imagen que recoge la evolución de las relaciones interpersonales. Puede aplicarse a dos personas, a una persona y sus colegas, a un director y a su equipo... Una cuenta de confianza se abona con los actos de seriedad y responsabilidad que realiza el interesado, con el respeto de los compromisos adquiridos, con la ejecución adecuada de las obligaciones, con la transparencia de los comportamientos, y en definitiva con una postura personal de coherencia. Al debe de la cuenta hay que anotar los errores, y las actitudes irresponsables. El saldo de la cuenta, si es positivo, nos permite esperar que la otra persona acepte hacernos un determinado favor. Por supuesto, la simple petición ya supone un cargo y la concesión lleva aparejada otra disminución de nuestro saldo. Las cuentas de confianza existen en todas las relaciones humanas en cualquier aspecto de nuestra actividad.

En la relación concreta entre el inspector comercial y el mediador la petición de un favor es claramente un débito a la cuenta de confianza de su relación, por lo cual debe ser evitado y en cualquier caso solo utilizado cuando haya saldo a favor, es decir, cuando la seriedad en el cumplimiento de los compromisos adquiridos haya sido perfecta en los últimos tiempos.

De todas formas, lo que es importante mirando al futuro es que la petición de favores se ha terminado. ¿Cuál es el papel que un responsable comercial debe tener de cara a sus mediadores y cómo puede aportarles valor? La respuesta es clara: el responsable comercial debe ser el consultor de negocio de sus mediadores. Alguien que va a ayudar a los mediadores a su cargo a superar los temas cruciales de su desarrollo personal, profesional y empresarial. Estos grandes temas los analizaremos en el próximo número.