



De inspector comercial a **CONSULTOR** estratégico (y II)

Cuál es el papel que el responsable comercial de una compañía de seguros 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. Debe aportar una ayuda real a los mediadores a su cargo para superar los temas cruciales de su desarrollo personal, profesional y empresarial.

La labor del responsable comercial como consultor estratégico encuentra todo su significado en la resolución de los problemas que este encuentra a lo largo de su vida profesional. Para eso, debe tener perfectamente estudiado al mediador, su cartera y su mercado. Tiene que aconsejarle con conocimiento de causa, con argumentos sólidos y con total seriedad, independientemente que en algunos puntos pueda ser más o menos objetivo.

¿Debo seguir siendo agente o convertirme en corredor? ¿Debo seguir siendo corredor o convertirme en agente vinculado? Muchas veces los responsables comerciales huyen de cuestiones que consideran críticas y prefieren abonar su relación basándose en cafés y conversaciones amistosas sobre temas no profesionales. Los temas profesionales son los que realmente consiguen un nivel de confianza superior. Hay que abordar con total claridad estos temas con el mediador, aplicando siempre criterios simples. Por ejemplo, estas opciones no son más que el resultado de hacer un estudio económico de las dos posibilidades que existen ante él. Apunta a un lado los apoyos recibidos y enfrente el coste en ingresos de las operaciones que deja de poder hacer. El saldo de la cuenta da la solución.

Tradicionalmente las carteras de un determinado tamaño en agencias rurales tienden al estancamiento. Esto se produce por la acomodación lógica, después de años de duro trabajo, a una nueva situación, con ingresos más

que suficientes y una cierta edad del titular. Este problema no se resuelve ni con dinero ni con elogios. La única forma de superarlo tiene que ser la reflexión del responsable comercial con su mediador, para conseguir que vuelva a establecer un plan de negocio a medio plazo en el que se sienta totalmente integrado. Pero para ello debe darle sentido a lo que está haciendo.

En muchas ocasiones la presión de la actividad diaria nos hace perder de vista la proyección a medio y largo plazo. Para que las cosas tengan sentido hay que tener visión del futuro, como personas y como negocio. Para ilustrar este tema me referiré a la historia de los tres albañiles.

Cuentan que, en siglo XIV, un caminante llegaba a una ciudad castellana y encontró al borde de la ruta unos trabajos de construcción muy importantes. Haciendo exactamente la misma tarea había tres albañiles. Preguntó al primero: ¿Qué está Ud. haciendo?. La respuesta fue: "Estoy sujetando estas piedras con argamasa". Unos pasos más allá, preguntó al segundo albañil sobre la misma cuestión y la respuesta fue: "Estoy construyendo un muro de 7 metros de alto". Algo más lejos, se paró para preguntar al tercer albañil y la respuesta en este caso fue: "Estoy construyendo una catedral".

Es evidente que la motivación de estas tres personas era totalmente distinta y que, si se quiere motivar un determinado comportamiento, lo más importante es darle sentido. Hay que saber lo que se está haciendo, porqué se está haciendo y para qué se está haciendo.

La decisión sobre su orientación de futuro es uno de los aspectos más importantes que deben abordar los mediadores y en el que, aunque no lo saben o no lo dicen, están deseando que alguien pueda echarles una mano. ¿De dónde vengo? ¿Cuál es mi situación actual? ¿Cuál es mi perspectiva de negocio dentro de 5 años? Ayudar al

mediador a hacer este mini-plan estratégico es abonar de forma muy sólida la cuenta de confianza que se mantiene con él.

Otro aspecto curioso del papel de un responsable comercial es su insistencia para que el mediador realice determinadas operaciones. Son operaciones que la compañía ha decidido que son prioritarias. Yo mantengo que, hasta que el mediador no entienda porqué esas operaciones son prioritarias, difícilmente las va a considerar como tales y las va a vender tarde, mal y nunca. Quiero decir que va a vender las cuatro pólizas de vida necesarias para poder ir al viaje de fin de año si le interesa, pero no será una actividad profesional, mantenida en el tiempo y con tendencia creciente. La única forma en que un mediador se implique en la venta de determinados productos es que entienda que la diversificación debe formar parte de su estrategia de negocio. Y de ahí la labor fundamental del responsable comercial para aportar argumentos serios y no simplemente que a la compañía le gustan más estos productos que aquellos otros. Simplemente un ejemplo para explicar lo que digo. Un cliente puede aportar nuevas operaciones de ahorro cada año, mientras que el seguro de su casa, una vez hecho, el mediador solo podrá aspirar a renovarlo en cartera.

El relevo generacional es otro aspecto fundamental en el que la intervención del responsable comercial tiene todo el sentido. El mediador contempla el futuro de su negocio con preocupación si no tiene sucesión y también si, disponiendo de sucesor, éste no le ofrece total garantía.

El responsable comercial que se configure como consultor estratégico de su red de Mediación estará aportando un valor adicional y será capaz de liderar su red de venta, llevándola hacia los objetivos de desarrollo que se marque la compañía

La labor del responsable comercial debe ser ayudar a ese tránsito, sea por venta de la cartera, en el caso de falta de sucesión, o la búsqueda de un socio que se pueda incorporar, para facilitar el cambio en el caso de que sea un sucesor natural, no especialmente dotado. Hay un aspecto en el que tendrá que ser muy serio: si considera que el sucesor natural no tiene capacidad debe decirlo así al mediador y segu-

ramente aquel, a pesar de que un primer momento no lo entienda, llegará a valorar la seriedad de la propuesta realizada por el responsable comercial. Debe demostrar que ceder la gestión de una cartera a alguien sin cualidades supondrá posiblemente una pérdida total con el paso de los años.

En definitiva, el responsable comercial que se configure como consultor estratégico de su red de Mediación estará aportando un valor adicional y será capaz de liderar su red de venta, llevándola hacia los objetivos de desarrollo que se marque la compañía. Deberá hacerlo desde la honradez, la coherencia, y la objetividad, con planteamientos de ayuda a su desarrollo personal, profesional y empresarial, y huyendo de cualquier tentación manipuladora.

En el proceso de profesionalización de los mediadores en España, las entidades deben acompañar el movimiento con responsables comerciales para los que los procedimientos clásicos de motivación por pena, café y juerga, aunque sea una pena, han dejado de tener cabida. Ahora con los mediadores hay que hablar de negocios.