



Libro El asesor financiero de un millón de dólares

Lecciones convincentes y estrategias probadas de los grandes productores

David J. Mullen Jr.
AMACOM, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

Los asesores financieros que aspiran a generar como mínimo US\$1 millón anual de ingresos encontrarán una valiosa asesoría en este sencillo y motivador libro de ventas. El autor David J. Mullen Jr. encuestó a 15 “grandes productores de ganancias” que conoció durante su estancia de 30 años en la industria de servicios financieros, con el fin de arrancarles sus secretos sobre cómo tener prácticas de asesoría que generen más de un millón de dólares. Mullen, quien antes capacitaba consultores financieros en Merrill Lynch, desglosa los logros de éstos en 13 “principios para el éxito” que definen la crema y nata de las finanzas personales. Llegar al primer (o segundo) millón requiere arduo trabajo, pero no es imposible. *BooksInShort* recomienda este libro fácil de leer a los consultores principiantes que quieran despegar, y a los profesionales experimentados que quieran lanzar su negocio a la estratósfera.

Ideas fundamentales

- Sólo el 1% de quienes empiezan como asesores financieros llega a producir millones de dólares.
- Trece “principios para el éxito” rigen las actividades diarias que llevan a cabo los “mejores asesores”:
- Mantienen una “mentalidad” profesional y “sacan provecho” de menos clientes con más dinero, para tener mayor rentabilidad.
- Invierten en su educación, se especializan en nichos específicos y dedican tiempo a crear relaciones.
- Se hacen publicidad constantemente, explotan las “redes profesionales” y donan tiempo y dinero a obras de beneficencia.
- Los grandes productores contratan equipos sólidos para manejar funciones de apoyo, de manera que los asesores puedan dedicar más tiempo a sus clientes, uno por uno.
- Estos asesores adoptan una “orientación a largo plazo”. Piensan administrar la riqueza de los hijos de sus clientes.
- Ofrecen asesoría en todos los aspectos relacionados con la vida económica y financiera de sus clientes.
- El servicio al cliente “impecable” da como resultado una gran retención de clientes.
- Los asesores que disfrutan del mayor éxito dedican más horas y hacen más llamadas que sus colegas.

Resumen

Cómo llegar a la cima

Producir un millón de dólares al año como asesor financiero es algo que sólo logra el 1% de quienes empiezan en la industria. Los “grandes productores” no siguen un camino programado; van construyendo sus prácticas de distintas maneras. Sin embargo, los 15 mejores administradores de fondos a quienes se entrevistó en este estudio, aunque con diversos antecedentes y habilidades, ofrecen lecciones vitales para generar negocios rentables. Para estar incluidos en esta encuesta, estos consultores líderes – a quienes se les asignaron seudónimos para garantizar su privacidad – tenían que haber empezado su propia cartera de clientes, generar US\$2 millones anuales y mantener un historial limpio en cuanto a cumplimiento normativo. Respondieron a 70 preguntas específicas de manera reveladora: La mayoría asistió a universidades públicas, ninguno fue a las más respetadas, y sólo dos tenían posgrado. La mayoría venía de hogares humildes. Actualmente, el ingreso promedio de cada uno de ellos es de US\$5 millones, y administra una cartera de aproximadamente US\$1 mil millones, con alrededor de 80 clientes con una cuenta mínima de US\$1 millón en promedio. En el 2008, todos lograron la meta individual de generar US\$50 millones en nuevos activos. Concuerdan en que su enfoque principal es la mercadotecnia para nuevos negocios, independientemente de las condiciones económicas. Cada asesor fue exitoso a su manera, pero todos siguieron los 13

principios para el éxito”:

1. “La mentalidad de los mejores asesores”

Los mejores asesores son seguros de sí mismos, competitivos y éticos. Se enfocan en metas muy específicas y las tienen presentes en sus actividades cotidianas. Trabajan eficientemente, y se aseguran de que por lo menos la mitad de su tiempo esté dedicada a hablar con clientes existentes y potenciales. Estos grandes productores tienden a ser comunicadores excepcionales y buenos escuchas, tanto en situaciones formales como sociales. Muestran actitud profesional que se expresa en su comportamiento, en la decoración de su oficina e incluso en la manera en la que viste su personal. Los clientes que ven el profesionalismo de un asesor se sienten más seguros de los conocimientos y consejos que él o ella les da. Un buen asesor demuestra liderazgo, pasión y energía.

2. “El principio de ‘aprovechar el tamaño’”

Los asesores de primera rápidamente entienden que administrar a unos cuantos clientes ricos es más rentable que manejar muchas cuentas pequeñas. Esta ventaja permite dedicar más tiempo y esfuerzo a los clientes, y facilita la generación de mayor rendimiento de la cartera de clientes. A su vez, los inversionistas adinerados exigen atención individual, buen rendimiento del producto y un servicio excelente. Fíjese la meta de 100 “relaciones con clientes ricos”, y luego trate de expandir esas cuentas. Para aumentar su próspera clientela, explote las oportunidades del “dinero en movimiento”. Por ejemplo, un destacado asesor se relacionó con empresarios en tecnología que se preparaban a vender sus nuevas empresas a grandes compañías. Él estuvo ahí cuando necesitaron ayuda para administrar su nueva riqueza. Los asesores inteligentes también exploran los activos que sus clientes tienen en otras empresas. Simplemente pregunte a sus clientes cómo podrían esos valores “lejanos” afectar al conjunto de su cartera.

3. “El desarrollo profesional”

Para distinguirse de la competencia, los mejores asesores invierten en educación, asignaciones profesionales y nuevas tecnologías para mejorar su negocio. El aprendizaje es continuo porque es reflejo directo de su profesionalismo. Se mantienen actualizados sobre las nuevas tendencias, regulaciones y productos. Se hacen miembros de asociaciones de la industria y leen publicaciones especializadas. Están al día en las noticias económicas y mundiales, y expresan opiniones reflexivas que dejen una buena impresión en sus clientes existentes y potenciales. Los clientes no quieren lidiar con vendedores; quieren consultores con conocimiento y sensatez sobre la planeación financiera integral.

4. “La especialización”

Aunque muchos asesores empiezan sus carreras sin una especialización, con el tiempo desarrollan intereses específicos, ya sea por trabajar con distintos tipos de personas (por ejemplo, ejecutivos sénior, médicos o arquitectos) o en áreas específicas de inversión (como jubilaciones o planeación patrimonial). “Profundizar y especializarse” en un campo, producto o tema lo hace experto y lo distingue de sus competidores. Los asesores con conocimientos prácticos específicos son más valiosos para los clientes. Los conocimientos reconocidos también generan más recomendaciones. Todos los grandes asesores en esta encuesta habían desarrollado un punto fuerte, como trabajar con profesiones o grupos específicos. Para encontrar su nicho, explore los “vacíos” rentables que puede llenar con su especialidad.

5. “El enfoque en relaciones”

Entender los motivos, los temores y las metas es primordial para crear relaciones sólidas con clientes ricos. Los mejores asesores dedican aproximadamente el 75% de su tiempo a crear estas conexiones, y una tercera parte de ese tiempo a explorar clientes potenciales. Los asesores se ganan la confianza de sus clientes porque son honestos, abiertos y comprensivos. Nunca empiece una charla con alguien difícil de convencer, sino que esfuércese por escuchar necesidades. No use sólo la comunicación por correo electrónico; levante el teléfono o reúnase cara a cara para tener idea del tono de voz y lenguaje corporal. Estreche la relación socializando; tome parte en actividades que los ricos disfrutan, como el golf. Es bueno dedicar un poco más de tiempo a sus clientes de más edad, que anhelan compañía. En el curso de los años, muchos de los asesores notaron que los clientes correspondían a la atención con un mayor número de recomendaciones a otros clientes potenciales; de hecho, los lazos creados en esas relaciones eran aún más importantes para los clientes que los conocimientos de sus asesores. Los grandes productores reconocen que dedicar tiempo a las relaciones con sus clientes fue la “mejor inversión” que jamás habían hecho.

6. “Comercialización de las mejores prácticas”

Los grandes productores dicen: “Siempre debe ingresar dinero nuevo”. Ellos comercializan su negocio constantemente, tanto en las horas laborales como en las de ocio. Piensan proactivamente en hacer contactos a partir de clientes existentes, “fuentes de referencias profesionales” como abogados y contadores, su trabajo para organizaciones sin fines de lucro y sus eventos sociales. Todos los asesores encuestados empezaron haciendo llamadas en frío, lo que les enseñó a persistir a pesar del rechazo. Los novatos tienen un promedio de 10 encuentros con un cliente potencial (por teléfono, correo electrónico, seminarios o redes) antes de poder conseguir una cita en persona. Después puede pasar hasta un año para cerrar sólo alrededor de una cuarta parte de esos tratos. Ya que el 50% de los negocios nuevos se hace por recomendaciones de clientes, Anne pide a sus clientes que la presenten con sus clientes meta. Su nicho de especialidad puede incrementar las oportunidades de “llamadas en caliente” que provienen de sus actividades para establecer contactos profesionales durante juntas y conferencias de asociaciones. Un gran productor debe luchar por adquirir 10 cuentas nuevas al año de más de un millón de dólares; obtener sólo tres ya es señal de un buen año.

7. “Las redes de recomendaciones profesionales”

La gente rica confía en los consejos de sus abogados y contadores sobre profesionales en inversiones; por tanto, es lógico cultivar el contacto con abogados, tenedores de libros y banqueros de inversión que ofrecen servicios a las clases adineradas. Pida a sus clientes que le presenten a estos importantes “influyentes”; conviértase en su fuente de información financiera. Luego, aproveche esas relaciones para tener un flujo continuo de recomendaciones. Charles X. se convirtió en “maestro” cuando dio presentaciones y “hojas informativas” sobre temas como las consideraciones fiscales para los titulares de bonos, inversiones alternativas y planes de jubilación. Su meta era “incorporar el mundo de las inversiones a su red profesional de recomendaciones de influyentes y decir cómo eso era relevante para ellos y

sus clientes”. Con el tiempo, un contador solo recomendó a Charles X. con 35 clientes nuevos.

8. “La participación en organizaciones sin fines de lucro”

Las organizaciones sin fines de lucro, ya sean artísticas, médicas, cívicas o de ex alumnos, ofrecen a los grandes productores la oportunidad de interactuar con gente rica en torno a un interés común. Los mejores asesores, por lo general, dedican cinco horas a la semana a obras de beneficencia. Organice, recaude fondos o incluso maneje el dinero de esa organización y demuestre su visión para las finanzas. Ábrase camino hasta un cargo directivo donde pueda establecer conexiones con otros miembros del consejo de administración que donen tiempo y dinero. Los mejores asesores aportan gustosos hasta US\$10.000 y lo consideran una inversión en mercadotecnia.

9. “La orientación a largo plazo”

Crear relaciones con clientes ricos toma tiempo; los mejores asesores ven hasta 25 años hacia adelante para prever el manejo del dinero de los herederos de sus clientes. Esta visión a largo plazo establece un enfoque holístico a la “administración de la riqueza”, que consiste en ofrecer servicio excepcional y evitar “el producto del día”. Casi todos los asesores empezaron como agentes que cobraban por transacción, pero hoy en día calculan sus cuotas con base en el porcentaje de activos que manejan. Esto proporciona un flujo constante de ingreso basado en el creciente ahorro de los clientes en el largo plazo. Los mejores asesores reinvierten un promedio de 15% de su ingreso total en sus negocios, y asignan esa reinversión a la nómina de sus empleados, a gastos de viaje o de diversión, y a obras de beneficencia.

10. “La creación de un equipo”

Los equipos dan apoyo a los asesores financieros y liberan tiempo para que éstos se dediquen a clientes existentes y potenciales. La estructura “vertical” de un equipo consiste en un asesor en la parte alta (el líder sénior) con socios junior, analistas y administradores en la base. Uno de ellos “maneja su negocio como si fuera un consultorio médico”; el personal organiza y programa las reuniones, recibe a los clientes y los pasa a la oficina, y él entra y dirige la junta. Los miembros del equipo de un asesor sénior están bien pagados y tienden a quedarse; esto es crítico en una industria en la que la rotación de personal puede afectar el servicio al cliente.

11. “La administración de la riqueza”

Los mejores asesores adoptan un enfoque financiero inclusivo; actúan como el “mariscal de campo” de sus clientes para incorporar y dirigir todos los aspectos de su vida económica. Los mejores asesores contratan especialistas en planeación patrimonial, protección de activos, manejo de pasivos, y servicios bancarios y fiscales para complementar sus estrategias de inversión. Las prácticas de administración de la riqueza generan relaciones estables, mejoran la retención de clientes y atraen más activos.

“Generar una práctica exitosa es una evolución, no una revolución; el primer paso es identificar las estrategias y técnicas que le faltan a su negocio”.

Los mejores asesores reúnen los planes financieros personalizados del cliente y los actualizan regularmente. Algunos de los mejores clientes incluso los consultan antes de hacer importantes compras. Los asesores destacados y exitosos reconocen la importancia de un estilo conservador de inversión para salvaguardar la riqueza de sus clientes.

12. “La responsabilidad de ofrecer buen servicio”

Muchos clientes consideran más importante el “servicio impecable” que el rendimiento de la inversión, y los clientes que son “admiradores perdidos” aportan activos y recomendaciones adicionales. Los mejores asesores mantienen proactivamente el contacto regular y frecuente (por lo menos una vez al mes por teléfono y mínimo una vez al trimestre en persona), especialmente durante las bajas del mercado. Tienen personal extra para garantizar la capacidad de servicio e invierten en tecnología de administración de clientes. La “resolución de problemas” se convierte en prioridad.

“Nuestros mejores asesores se enfocan continuamente en la mercadotecnia y en la adquisición de nuevos activos y relaciones con clientes que cumplen con sus mínimos, independientemente de las perspectivas económicas”.

Es importante estar “disponible las 24 horas del día, los siete días de la semana” para sus clientes. Y no olvide el “toque adicional” de recordar el cumpleaños de sus clientes u otros hechos importantes.

13. “La administración del tiempo”

Los grandes productores comparten una “ética puritana del trabajo”: dedican más horas y hacen más llamadas que sus colegas. Uno de ellos dice que el “100% de las horas que estoy despierto, pienso en comercializar”. Los mejores asesores trabajan de manera inteligente: Delegan, priorizan y “bloquean tiempo” para atender actividades relacionadas como buscar clientes potenciales, leer las opiniones de los clientes y hacer funciones administrativas en horarios fijos. Ya que la administración del tiempo es esencial para generar negocios de un millón de dólares, lleve un “diario” con intervalos de 30 minutos para ver cuánto tiempo dedica a la mercadotecnia, a la administración, a reuniones y demás. Cumpla con un programa estructurado cotidiano: Atienda a clientes prioritarios y potenciales en las mañanas, invite a los clientes a comer y haga actividades administrativas por las tardes.

Una historia de un “gran” productor

En 1973, Taylor Glover tenía 22 años y había terminado la universidad sin conexiones ni experiencia financiera. Se hizo agente y empezó a hacer llamadas en frío. Como trabajaba más tiempo y de forma más inteligente que sus colegas, logró tener 100 cuentas. Luego se hizo miembro de cuatro organizaciones sin fines de lucro: Para 1985, ya tenía una red de clientes multimillonarios. A través de una de las organizaciones de beneficencia, conoció a Ted Turner y, aunque no hicieron negocios

juntos sino hasta 10 años después, la amistad de Turner y las personas a quienes lo presentó aportaron más negocios.

“Los mejores asesores entienden que es fundamentalmente un negocio de gente, no de números”.

Pronto Glover sólo atendía a clientes de US\$100 millones. Se hizo experto en compañías nuevas, y los banqueros de inversión se acercaban a él para que les presentara a su valiosa clientela. Para el 2000, ya ganaba US\$15 millones. Se retiró después de 30 años en el negocio y ahora es director ejecutivo de Turner Enterprises.

Sobre el autor

David J. Mullen Jr. tiene 30 años de experiencia en la industria financiera y es ex director ejecutivo de Merrill Lynch, donde capacitó a más de 500 asesores financieros.
