

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO  
FACULTAD DE CIENCIAS

**Diseño e Implantación de un Programa de  
Capacitación Técnica en una Empresa  
Privada de Seguros**

T E S I S

QUE PARA OBTENER  
EL TITULO DE:  
ACTUARIO  
PRESENTA

LUIS FELIPE JAVIER BARROS Y VILLA



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A MIS QUERIDOS PADRES :

SRA. MA. ELENA VILLA DE BARROS

SR. LIC. LUIS G. BARROS CASTELAZO

CON INFINITO AGRADECIMIENTO

A MIS HERMANOS  
BLANCA Y HECTOR

A MIS MAESTROS Y A  
LA UNIVERSIDAD

A MARY

**MI ESPECIAL Y SINCERO  
AGRADECIMIENTO POR  
SU VALIOSA DIRECCION  
Y AYUDA AL SR. ACT.  
CLEMENTE H. CABELLO P.**

## I N D I C E

I.	INTRODUCCION	1.
II.	ASPECTOS O INGREDIENTES IMPORTANTES EN SU ELABORACION.	13.
III.	DISEÑO DEL PROGRAMA	20.
IV.	IMPLANTACION DEL PROGRAMA.	79.
V.	CONCLUSIONES	93.
	BIBLIOGRAFIA	96.

## I INTRODUCCION

Uno de los problemas más graves que frenan el desarrollo del Seguro de Vida en México, lo constituye el que los encargados de hacer llegar el producto al mercado consumidor, muchas veces no están lo suficientemente capacitados. De igual forma, el personal interno de las compañías no puede brindar un buen o mejor servicio por no contar con la suficiente capacitación o por no disponer de elementos para efectuar dicha capacitación.

Lo anterior se ha reflejado no solamente en volúmenes de ventas que no pueden considerarse altos, sino en bajos índices de conservación de las pólizas ya en vigor, brindando un servicio inadecuado, que repercute en operaciones derivadas de la forma de vender, en las cuales, entre otras, prevalecen las siguientes situaciones:

- 1) La venta sin satisfacción de necesidades; en la cual se vislumbran pocas posibilidades de conservación, puesto que es originada sin tener un objetivo fijo que satisfacer a través de los beneficios que el Seguro proporciona.

- 2) Los "maromeos" de pólizas, es decir, cuando un agente cancela una póliza ya en vigor con el objeto de vender una nueva y obtener comisiones de primer año, con grandes perjuicios para el Asegurado, para la Compañía y a la larga para el propio Agente.
- 3) Falta de Servicio a los Asegurados, es decir, que no existe suficiente dedicación por parte del agente de atender a sus asegurados, descuidando el factor "servicio", el cual es importantísimo para formar una cartera sana y perdurable.

En el cuadro A que se presenta en la siguiente hoja, se puede apreciar claramente el volumen de ventas obtenido en los últimos años, así como los porcentajes de conservación logrados, los cuales distan mucho de ser satisfactorios teniendo en cuenta el vasto mercado potencial y la necesidad de hacer llegar el Seguro al mayor número de mexicanos.

Por lo que respecta a las ventas que en México se han efectuado en los últimos años, los anuarios de la "COMISION NACIONAL-BANCARIA Y DE SEGUROS", nos permiten apreciar las siguientes cifras:



CUADRO A.

PRIMAS COBRADAS EN SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL

Año	Primas Iniciales	Primas Renovadas	Primas Totales Renovables al sig. año	% de de Renovación
1961	\$ 102,261,648	\$ 329,080,550	\$ 431,342,198	82.45
1962	100,478,063	355,645,435	456,123,498	79.78
1963	108,733,097	363,902,114	472,635,211	87.62
1964	128,524,759	414,124,526	542,649,285	84.99
1965	136,249,182	461,198,744	597,447,926	83.88
1966	149,944,970	501,162,270	651,107,240	84.16
1967	173,728,701	547,948,778	721,677,477	82.89
1968	197,553,566	598,187,714	795,741,280	80.50
1969	222,654,620	640,592,921	863,247,541	80.74
1970	257,416,038	696,980,940	954,396,978	+ 80.26
	<u>1,577,544,642</u>	<u>4,908,823,992</u>	<u>6,486,368,634</u>	
1971		+ 765,998,557		

(+) Estimado  
Millares de Pesos

Fuente: Anuarios Estadísticos "COMISION NACIONAL BANCARIA Y DE SEGUROS"

Al 30 de diciembre de 1960:

245,687 Pólizas en vigor de Seguro de Vida Individual  
12,620,113 Millares de Pesos de Suma Asegurada

Al 30 de diciembre de 1970:

378,536 Pólizas en vigor de Seguro de Vida Individual  
44,135,339 Millares de Pesos de Suma Asegurada.

De estas cifras se deduce directamente que las pólizas en vigor de 1960 a 1970 aumentaron solamente en 132,849, es decir, un 54% de incremento con respecto a las 245,687 -- iniciales.

De las pólizas en vigor a 1970 (378,536), se podría pensar idealmente que cada una se hubiese colocado a un asegurado diferente, pero aún así, resulta sorprendente comparar esas cifras contra el número de personas consideradas como -- "económicamente activas" dentro del amplio mercado potencial mexicano, ya que esto implica tener asegurados solamente a 378,536 personas, aún cuando sabemos que en realidad -- algunos asegurados tienen dos o tres pólizas o quizá más, y -- por consiguiente el número de personas aseguradas es realmente menor a esos 378,536.

Por consiguiente se puede apreciar que los volúmenes de ventas han sido en realidad poco satisfactorios.

Si nos fijamos en los porcentajes de conservación, se puede observar que a excepción de los años de 1962 y 1963, en los cuales hay una marcada desviación en las cifras (decremento y brusco incremento), en los demás años, existe una tendencia a disminuir esos índices.

Por otra parte la suma de las primas iniciales cobradas durante el período de 1961-1969 asciende a \$1,320,129 millones, mientras que las primas que se renovaron en 1970 sólo ascienden a la cantidad de \$696,981 millones, lo cual permite apreciar que se dejaron de renovar \$623,148 millones, más aún si se considera que no se tomaron en cuenta las primas de renovación que aparecen originalmente. Vale la pena aclarar que se incluyeron las cancelaciones naturales, como son: los casos de invalidez, vencimientos, siniestros, etc., que para hacer más exacto el cálculo, se deben eliminar.

Una vez que hemos podido apreciar, en forma general, la situación que con respecto a volumen de ventas e índi

ces de conservación tiene el mercado mexicano, es de -- interés el tener una idea de los resultados que se pueden obtener en las ventas mediante la capacitación, para lo cual basta analizar las cifras reportadas por una de las principales Compañías Americanas de Seguros de Vida (Ver cuadro B).

El cuadro B permite observar la producción mensual obtenida por los agentes en base al sistema tradicional - que se utilizaba hasta abril de 1968, en la LINCOLN - NATIONAL INSURANCE COMPANY, antes de que perte necieran a la escuela de entrenamiento y después de hacerlo.

Se puede apreciar de que aún cuando el sistema tradicional no comprendía temas de carácter técnico formal - mente, al participar en la capacitación de su escuela de entrenamiento, los agentes lograron un incremento en volumen de primas colocadas, que fluctua entre un 9.8 y un 22.2.

Posteriormente en junio de 1968, la LINCOLN modificó su sistema de entrenamiento de ventas, extendiendo algunos principios elementales de tal forma que existiera --

CUADRO B

Promedio Mensual de Producción de los Agentes asistentes a la Escuela de Entrenamiento

Fecha	Número de Agentes		Prom. Mensual de Prim. en Dolares		% de Incremento
	En Clase	Total Acum.	Antes de Escuela	Después de Escuela.	
Antes del Curso que incluye Capacitación Técnica					
Ene. 1966	27	27	\$ 784	958	22.2
Abr. 1966	27	54	729	826	13.3
Jul. 1966	24	78	725	859	18.5
Oct. 1966	23	101	711	837	17.7
Ene. 1967	30	131	754	833	10.5
Abr. 1967	20	151	754	828	9.8
Jul. 1967	33	184	746	821	10.1
Oct. 1967	24	208	740	844	14.1
Ene. 1968	22	230	734	842	14.7
Abr. 1968	21	251	757	870	14.9
Media o Prom.					14.58
Después del Curso que incluye Capacitación Técnica					
Jul. 1968	17	17	804	1,153	43.4
Oct. 1968	28	45	790	1,146	45.1
Feb. 1969	25	70	839	1,208	44.0
Abr. 1969	27	97	813	1,212	49.1
Jul. 1969	19	116	805	1,193	48.2
Oct. 1969	26	142	817	1,178	44.2
Ene. 1970	25	167	811	1,218	50.2
Media o Prom.					46.31

FUENTE: REINSURANCE REPORTER OF THE LINCOLN NATIONAL LIFE INSURANCE COMPANY # 61

una capacitación técnica de una manera formal y más amplia (sin pretender, desde luego, que el agente fuera un actuario o especialista en temas técnicos) y las ventajas se pudieron apreciar claramente, puesto que los porcentajes de incremento en primas mensuales colocadas obtuvieron un importante aumento, que varía desde un 44.0% a un 50.2%.

Por consiguiente, del porcentaje más alto conseguido con el sistema tradicional anterior que era del 22.2 al porcentaje del 50.2 producto de la inclusión de la capacitación técnica hay, una diferencia del 28.0%, lo cual significa que durante los años anteriores obtuvieron PERDIDAS (hablando subjetivamente) por casi la tercera parte de las primas colocadas, ya que se vendieron una tercera parte de negocios menos.

Si suponemos que durante un ejercicio anual se colocaron \$10,000,000.00 de primas iniciales, podemos pensar que se dejaron de percibir \$2,800,000.00 por falta de capacitación de los agentes, dinero que cualquier compañía estaría deseosa de no perder (o de ganarlo). Más aún, si efectuamos este mismo cálculo en base a

Las medias obtenidas sobre los porcentajes finales de incremento, podemos apreciar que hay una diferencia de 31.63% entre el 14.58 (media del % de incremento antes de formalizar la capacitación técnica) y 46.31 (media del % de incremento después de formalizarla), lo cual presupone, basándonos en el mismo ejemplo, que en promedio, las primas dejadas de percibir hubieran sido \$3,163,000.00.

Por otra parte, los resultados de las Compañías Americanas también demuestran lo que puede lograrse en conservación, puesto que conservando, al fin y al cabo, es como las compañías pueden amortizar sus gastos de administración y adquisición y obtener utilidad.

Por consiguiente, el presente trabajo tiene como primer propósito plantear, en una forma accedible, que la implantación de un programa de capacitación técnica en una compañía de Seguros, puede ayudarle a incrementar su volumen de Ventas y sus índices de conservación, basado en la superación del problema que representa la falta de capacitación.

Una vez dado a conocer el problema que pretende plantear

la presente Tesis y con objeto de apreciar de qué forma, ya expresamente hablando se propone una solución, se ha desarrollado la siguiente secuencia:

En la primera y segunda partes de la Tesis se hace alusión a los elementos que se han considerado más sobresalientes para la elaboración de un programa de este tipo -- los enfoques que pueden tomarse en cuenta y algunos de los aspectos que revisten mayor interés en su elaboración.

En la tercera parte se mencionan los elementos que se cree deben intervenir en el diseño del programa, y se propone una serie de temas básicos que se han considerado los más adecuados para intervenir en la capacitación, así como los diferentes medios que pueden utilizarse para ese efecto.

Posteriormente se proponen algunos elementos de control para el programa, así como formas "tipo", las cuales pueden ser modificadas de acuerdo a los intereses de cada empresa y a las necesidades propias de las personas que se encarguen de su administración, pero bajo los mismos principios.



En la última parte como es ya tradicional, se han esbozado los principales puntos de convergencia en cuanto a criterios que se mencionan en toda la Tesis, con objeto de llegar a conclusiones que puedan resultar útiles.

Por otra parte, anteriormente, se hizo mención a un primer propósito de la Tesis. El segundo propósito, tan importante o tal vez más aún que el primero, es el de INTERESAR al actuario en el estudio de los problemas que afectan más directamente a la industria del Seguro.

El Actuario es el único "PROFESIONISTA", especializado en Seguros, y el mejor preparado dentro de las empresas del ramo, por lo tanto, no debe limitarse exclusivamente a asuntos de carácter matemático, como quizás, hasta ahora, mucho se ha hecho,

El Actuario debe estar unido al todo de la empresa: a la distribución del Seguro, a las ventas, al mercado potencial, a la publicidad, a la promoción y a sus demás partes. Sus conocimientos matemáticos deberán servirle para observar síntomas y después diagnosticar. Debe

formular los problemas y diseñar el modelo que se -  
adecúe cuantitativamente a su resolución.

El, mejor que nadie, está en condiciones de criticar, -  
atacar y solucionar, todos aquellos factores que se - -  
interpongan en la creciente evolución del seguro, que -  
debe existir en México.

## II. - ASPECTOS O INGREDIENTES IMPORTANTES EN SU ELABORACION

### 1).- NECESIDADES DE LA EMPRESA CON RESPECTO A LA CAPACITACION.

Aún cuando la empresa se haya percatado de los beneficios que puede obtener mediante la estructuración de un programa de esta naturaleza, de ninguna manera se deberá iniciar sin antes efectuar un análisis exhaustivo de cuáles son sus necesidades.

Tal y como se mencionó en el prólogo, la aplicación de un programa de esta índole puede estar enfocada a asegurar mejor y brindar un mejor servicio, lo cual dará como consecuencias:

\* Incremento en el volumen de Ventas

\* Incremento en el porcentaje de Conservación

Realmente, cuando se habla de capacitación a los agentes, y aplicando el término a compañías de Seguros, parece obvio pensar que al recibir una instrucción sobre técnicas de venta, el agente podrá colocar sus productos, pero esto es sumamente difícil debido a la naturaleza de ellos, por lo tanto no es suficiente el saber vender, sino que se debe conocer la base de

lo que se vende así como los principios técnicos que el Seguro involucra.

En particular me parece sumamente difícil el crear una verdadera conciencia de lo que el Seguro como producto representa, así como de los beneficios que provee y la tranquilidad que proporciona. Aparentemente se ve muy claro el panorama benéfico que el Seguro ofrece, pero por su "SUBJETIVA INTANGIBILIDAD" es difícil apreciarlo. Si esto sucede para la persona común que nunca ha poseído un Seguro, más difícil es entrenar y hacer que una persona pueda "VENDER LA IDEA".

De acuerdo a lo anterior, el agente se limita, en muchos casos, a tratar de vender sin importarle más que eso, es decir, aún cuando no tenga una verdadera conciencia del seguro.

Por consiguiente, tal y como se mencionó al principio de este trabajo, la capacitación técnica implantada de una manera formal dentro de la empresa, permitirá coadyuvar los incrementos tanto en ventas como en negocios -- conservados

- 2) - SITUACION EN EL MERCADO CON RESPECTO A LA COMPETENCIA.

Otro aspecto que debe considerarse de suma importancia, para desarrollar y diseñar un programa de capacitación, es el que se refiere a la situación que la Compañía guarda con relación al mercado, en general.

Como ejemplo se puede citar el caso de compañías que tienen un cuerpo de ventas con la mitad de agentes, - - aproximadamente, que algunas otras compañías más - - grandes. En condiciones ideales, la proporción de primas colocadas y negocios conservados debería de ser 1 a 2. Sin embargo la compañía con menor número de agentes tiene una proporción mayor al 50% con relación a las más numerosas.

Lo anterior demuestra claramente, a manera de ejemplo, que la fuerza de ventas de la compañía más pequeña, posee un coeficiente mayor de PROFESIONALISMO y que -- sus conocimientos en el campo de Seguros le permite enfocar la venta a través de la SATISFACCION DE NECESIDADES ASEGURABLES, lo cual redundará sin lugar a dudas, en porcentajes muy superiores al 80.26 estimado para el mercado en 1970 en el cuadro de primas que aparece en -- la introducción.

### 3).- CAPACITACION INTERNA

Tal y como se mencionó en la primera parte los agentes intervienen en los porcentajes de ventas y conservación, pero no sólo ellos, sino que también hay personas en la compañía que están relacionadas en lo que a CONSERVACION se refiere y son las encargadas de dar servicio a los Asegurados y Agentes.

En algunas compañías les llaman el "AREA DE RELACIONES CON LOS ASEGURADOS", incluyendo con ello a todas las oficinas de servicio que presten estas funciones en conjunto a la Matriz.

No se puede desconectar al personal interno de la capacitación técnica, puesto que no se les puede exigir a los agentes que estén capacitados técnicamente, si las personas que les atienden no lo están.

Por consiguiente, se debe efectuar una revisión minuciosa de las actividades que supuestamente debe realizar cada una de esas personas y de su desenvolvimiento real y efectivo, con objeto de que si es necesario sean objeto de la capacitación técnica, también.

#### 4). - MOTIVACION

Aún cuando la capacitación de los agentes y personal interno de la compañía conectado con ellos es, hasta cierto punto, una obligación para la empresa, ésta no sólo debe formular un sistema de capacitación para que haya un buen servicio, sino que debe proporcionar continuamente, elementos suficientes y necesarios para la superación propia de cada uno de ellos.

Los elementos que se proporcionen para lograr esta superación, deben ser apoyados por una buena motivación, pues de otro modo quizás se desperdiciarían los esfuerzos que se conjuntan.

Por lo tanto se deberá pensar en la estructuración de un sistema de incentivos, que permita llevar a cabo la capacitación técnica, y que le forme una idea agradable de su aceptación al participante.

Lo anterior puede lograrse mediante la inserción de artículos alusivos a las personas que van terminando su capacitación, en boletines especiales de la compañía, así como otorgando:

\* Bonos al término de la capacitación

\* Premios especiales

\* Medallas a la mejores calificaciones

\* Distinciones, Etc.

y por último un diploma o certificado que los acredite como especialistas en el ramo con las más altas distinciones, firmado por el Presidente o Director General de la Compañía, el cual les será entregado en una ceremonia especial entre sus compañeros de zona o agencia para crear un sentimiento de Superación entre los que aún no se hayan capacitado, ya que es sumamente difícil imponer, tal como se dijo antes, con carácter de obligatoriedad, el curso o cursos que comprendan el período de capacitación técnica.

Es importante señalar que la misma situación deberá considerarse para el personal interno de la empresa, haciendo la distinción de un Diploma o Certificado diferente, con objeto de no crear fricciones entre la fuerza productora (agentes) con respecto a los empleados de la Compañía Aseguradora.

#### 5). - ELEMENTOS DE APRECIACION Y MEDICION DE RESULTADOS.

Los elementos que a continuación se detallan, permitirán, percatarse de la situación que la empresa guarda en relación a los principales puntos que se verían modificados de acuerdo a la efectividad del programa, y del mismo modo,



permitirán evaluar los resultados que se vayan obteniendo:

- a) El porcentaje de incremento para el total de la cartera de Seguro de Vida y la Participación en el mercado.
- b) Porcentaje de Incremento en la cartera de Seguro de Vida Individual y la Participación en el mercado.
- c) Número de Pólizas en vigor.
- d) Primas de primer año colocadas.
- e) Incremento en primas de Renovación.
- f) Tasas de Conservación en el mercado y de la Compañía.
- g) Participación en el mercado de Seguro Colectivo e incrementos obtenidos.
- h) Porcentaje de agentes con producción menor a cierta cantidad, que se considere como mínima.
- i) Tasa de rotación de agentes.
- j) Métodos actuales de Selección y Reclutamiento.
- k) Número de Pólizas colocadas anualmente.
- l) Monto de la Suma Asegurada promedio anual de la Compañía.

### III. - DISEÑO DEL PROGRAMA

#### 1. - RECURSOS NECESARIOS

Para diseñar nuestro programa se debe pensar en los re cursos necesarios para la integración del mismo:

- \* El Material Humano, y
- \* Los Medios de Capacitación

La elaboración y diseño de un esfuerzo de capacitación estruc turado como un programa permanente, requiere de la interven ción de las personas que más en contacto están, dentro de la - empresa, con las operaciones técnicas y de servicio que se -- lleven a cabo.

Por consiguiente ellas serán las más viables para conjuntar y- transmitir, de alguna forma, los conocimientos requeridos que la capacitación lleva implícita.

El diseño del programa debe efectuarse considerando las nece- sidades de la compañía, lo cual se podrá llevar a cabo después de un análisis minucioso de los aspectos básicos que se tratan en la segunda parte de esta Tesis, ya que son los elementos -- que al fin y al cabo, nos permitirán apreciar la situación de la-

empresa, antes y después de implantar el programa, con --  
 respecto al volumen de ventas y porcentajes de conservación.  
 Para ello, se deberá coordinar la participación de dos áreas  
 dentro de la compañía.

\* El Area Técnica; y

\* El Area de Ventas

La primera área, es la que está en posibilidades de elaborar  
 el programa y los temas de capacitación ya que es la que --  
 cuenta con los elementos y conocimientos requeridos para --  
 ello. La segunda deberá encargarse de hacer llegar a la fuerz  
 a productora de este programa, comunicándose como un -  
 elemento importantísimo que la empresa pone a su disposi --  
 ción, para elevar sus conocimientos con las ventajas que ello  
 representa.

Una vez conjuntado el material humano, se presenta el problem  
 a de cómo se capacitará y a través de qué o quién.

La forma ideal de hacerlo, sería a través de un CENTRO ES-  
 PECIAL DE CAPACITACION en el que se conjuntarían las con-  
 diciones de "habitat" y "pedagogía" más convenientes.

La transmisión de conocimientos podría efectuarse en base a:

- \* Sistemas Audiovisuales
- \* Entrenadores Especializados
- \* Manuales de Instrucción
- \* Mesas Redondas
- \* Conferencias de los ejecutivos técnicos de la empresa
- \* Combinando los anteriores.

Todo el entrenamiento versaría sobre un índice de temas fundamentales, los cuales se presentarían en uno o varios manuales de Instrucción especialmente preparado para su estudio y consulta.

Se pueden preparar tantos cursos como ramos de seguro tenga la empresa, es decir:

- Curso I Vida
- Curso II Accidentes y Enfermedades
- Curso III Automóviles
- Curso IV Incendio
- Curso V - - - - -

De esa forma se concentra la información concerniente a cada uno de ellos en forma especializada, ya que sería difícil preparar un curso con aspectos generales a todos los ramos. Además se sim--

plifica su estudio enormemente.

El material audiovisual estaría relacionado intrínsecamente con el manual de Instrucción, apareciendo en éste último figuras que el material audiovisual incluyera, con objeto de - permitir una fijación en la mente del entrenado, el cual al - consultarlo, asociaría las figuras con las imágenes audiovisuales.

Por supuesto que la elaboración de un programa de esta naturaleza representa para la empresa, una inversión bastante fuerte, ya que tendría que pensar en la:

- \* Adquisición de Material Audiovisual
- \* Contratación de Instructores Especializados
- \* Elaboración de los Manuales de Instrucción
- \* Creación de un Centro Especial para Concentraciones.
- \* Utilización de sus Auditorios o Instalaciones debidamente reacondicionadas.

Por consiguiente, deberán combinarse algunos de los puntos anteriores de acuerdo a la inversión que se pretenda realizar y a los deseos de contar con una fuerza productora y un perso

nal interno "REALMENTE APTOS Y PROFESIONALES".

Una vez elegidos los elementos que se deseen utilizar, se puede proceder a la elaboración del manual, con los temas básicos y en caso de llevar a cabo la instrucción a base de medios audiovisuales, se relacionarán ambos: manual y audiovisual, si no es así, el primero se puede elaborar con o sin figuras relacionadas con el contenido, recordando que la fijación de ideas es superior si se incluyen ilustraciones.

## 2. - INDICE DE ASPECTOS BASICOS A TRATAR (TEMATICA)

En el primer capítulo se hizo referencia al volumen de ventas y a la conservación, y aunque no se dijo expresamente, al hablar de conservación, implícitamente se hizo referencia al Seguro de VIDA, y más particularmente, al Seguro de Vida INDIVIDUAL; por lo cual nos referiremos a los temas relacionados con él, más no por ello se piense que los demás ramos tienen menos importancia, sino que deberán ser tratados de manera análoga en lo que respecta a elaborar un índice especial para cada uno de ellos, aunque su enfoque deberá variar puesto que la cartera de ACCIDENTES Y ENFERMEDADES Y DAÑOS es anual y por consiguiente la secuencia para su --

venta y conservación difiere.

Por otra parte, los temas que a continuación se aconsejan para impartir el curso de capacitación técnica en Seguro de Vida Individual son adicionales al entrenamiento de ventas que los agentes deben recibir, recordando que este curso es aplicable también a los empleados de servicio en la Compañía Aseguradora.

#### TEMAS QUE INTEGRARIAN LA CAPACITACION TECNICA

Los temas que se sugieren y la secuencia que a continuación se menciona, se ha efectuado de esa manera, tomando en cuenta que los primeros sirven de base a los posteriores, de acuerdo a su orden de complejidad. Esto no implica que si no se estudia alguno de los primeros no se entienda uno posterior, sino que el orden ayuda a cimentar algunos criterios para el mejor estudio de los últimos.

1. - Orígenes del Seguro y de la Compañía Aseguradora.
2. - Bases Técnicas del Seguro de Vida.
3. - Clausulado general de la Póliza y Valores Garantizados
4. - Tipos de Plan, su funcionamiento y principales aplicaciones.
5. - Beneficios y Cláusulas Adicionales.
6. - Opciones de Liquidación.

7. - Cálculo de Primas (manejo de tarifas).
8. - Planeación Financiera Familiar, a través del Seguro.
9. - Selección de Riesgos.
10. - Servicio a Asegurados.
11. - Conservación de Cartera.
12. - Seguros de Negocios (hombre clave y socios)
13. - Compensaciones al Productor (análisis del Contrato de -  
Agentes).

Los temas que se han mencionado para formar parte de la --  
capacitación, se deben compendiar en uno o varios manuales--  
de instrucción especialmente elaborados para ese fin, tal y co-  
mo se mencionó anteriormente.

Se podría pensar en la elaboración de un modelo de manual dentro  
de este capítulo, ya que se refiere, en particular, al diseño  
del programa, pero quizá no serviría de mucho, debido a las -  
diferentes necesidades de cada Compañía y tomando en cuenta-  
que algunos de los temas propuestos, se refieren a caracterís-  
ticas consideradas como "Específicas", puesto que no todas --  
las empresas de seguros tienen las mismas pólizas o planes, -  
ni las mismas cláusulas, así como la forma en que distribuyen  
sus tarifas varía en cada una de ellas.



Cada empresa aseguradora fija sus normas de selección de riesgos, de acuerdo a sus políticas; y el servicio que ofrecen a sus asegurados puede ser diferente según normas.

Sin embargo considero de mayor utilidad, tratar, desde un punto de vista general, la forma en que sería conveniente considerar cada uno de los temas, así como la importancia y justificación de los mismos.

Deseo aclarar también, que como el programa está enfocado principalmente, a la capacitación de agentes, nos referiremos precisamente a ellos, sin olvidar que son conceptos aplicables al personal interno de la empresa.

### 3. - DESARROLLO DE LOS TEMAS

El tema I trata sobre los ORIGENES DEL SEGURO Y DE LA COMPAÑIA ASEGURADORA y es un tema muy importante puesto que su contenido comprende los aspectos históricos del Seguro y de la empresa en la que el agente trabaja.

En este tema se le debe dar al productor de Seguros un panorama del por qué se creó el Seguro en los primeros tiempos, hablarle de que el estudio del origen del Seguro lo conducirá al análisis de los experimentos y planes que el hombre ha realizado

a través de los años en la distribución de los riesgos.

Muchos de los proyectos que se realizaron hace muchos años fueron realizados en una forma no muy organizada; sin embargo fueron la solución práctica de penosos problemas y un intento para aliviar, al menos, algunos de los peligros que son una parte de la vida misma.

El conocimiento de algunas formas de Seguro no muy organizadas, tal como lo fueron el fondo de los Soldados Romanos, Las Hermandades, Las Sociedades de Amigos, el desarrollo del Seguro marítimo y del Seguro de rescate, permitirán que el agente vaya, poco a poco, formando conciencia de la concepción del Seguro y de los beneficios que ofrece.

Por otra parte, el conocer el origen de la Compañía en que presta sus servicios, cómo fue fundada, quiénes fueron los primeros directores, quiénes han sido sus más destacados colaboradores, cuáles han sido las épocas más difíciles y en general antecedentes del establecimiento del Seguro en México, permitirán al agente interiorizarse en lo que "su" Compañía representa, y darse cuenta de que es integrante de un gran familia que se ha instituido con el objeto de hacer llegar el seguro al mayor número de personas posible.

El tema 2 hace referencia a las BASES TECNICAS DEL SEGURO DE VIDA.

En este tema deben tratarse los lineamientos generales sobre los que el Seguro de Vida está basado.

Al agente le será más fácil una concepción clara de lo que es el seguro si conoce, a grandes rasgos, cómo está estructurado un plan, en qué se basa una Compañía para su elaboración y cuáles son los elementos que intervienen.

Se le debe explicar que las compañías emplean tablas de mortalidad formadas en base a la observación de grupos homogéneos y numerosos de personas y que de hecho lo que se hace es registrar, a través de los años, la mortalidad de un grupo de personas de la misma edad. De esa forma puede obtenerse el número de muertes que ocurre anualmente y como los integrantes del grupo que está bajo observación son de la misma edad, cada año que pasa, son un año mayores, es decir, se tabulan las experiencias observadas en el pasado, en forma tal que puedan obtenerse conclusiones útiles.

Asimismo el asegurador encontrará de utilidad el conocer la forma, fácilmente detallada, de cómo se llega a la prima de

tarifa, es decir, partir de la prima de riesgo, obtenida de la tabla de mortalidad, ver qué es la prima natural ascendente, la prima nivelada (promedio de las primas naturales ascendentes durante un período determinado), conocer que la prima neta involucra los intereses producto de la inversión de la reserva y por último, que para llegar a la prima de tarifa basta agregar a la prima neta los gastos de administración y adquisición (comisiones, exámenes médicos, renta, luz, papelería nómina de empleados, etc.)

De esa forma, el agente estará más compenetrado de lo que su producto representa y de cómo está elaborado.

Otro aspecto que el tema de bases debe incluir, es el concerniente al conocimiento de la reserva, la cual más tarde le -- servirá para apreciar mejor los valores garantizados, que -- son las diferentes formas en que puede ser utilizada esa re-- serva, y que de acuerdo a la cantidad de reserva o ahorro que tenga cada plan de Seguros podrán variar sus aplicaciones.

### TEMA 3: CLAUSULADO GENERAL DE LA POLIZA Y VALORES GARANTIZADOS

Mediante este tema el agente podrá conocer:

- 1) Que los compromisos que adquieren tanto la Compañía, como el asegurado, quedan asentados en un contrato conocido universalmente con el nombre de póliza de seguro y que todas las características del Seguro, sea cual fuere el plan en cuestión, quedan asentadas en la póliza como testimonio de los compromisos pactados entre compañía y asegurado.
- 2) Que los contratos o pólizas que las compañías celebran con los asegurados, están regulados por la legislación correspondiente.  
La Ley sobre el contrato del Seguro establece condiciones uniformes que, en forma de cláusulas, deben contener todos los contratos de Seguro sobre la vida.
- 3) Que esas condiciones, llamadas CONDICIONES GENERALES, establecen los derechos y obligaciones del Asegurado y de la Compañía.

Por consiguiente el tema deberá incluir una transcripción fiel de las condiciones generales de los contratos del Seguro de Vida Individual y el agente estará, de esta forma, en posibilidades de conocer el producto que colocará, en cuanto a los derechos que tienen Compañía y Asegurado sobre él.

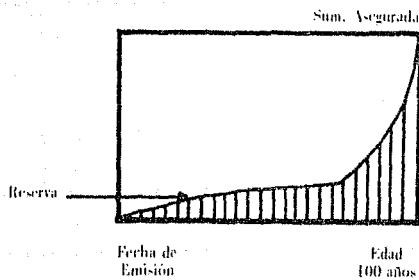
#### TEMA 4: TIPOS DE PLAN, SU FUNCIONAMIENTO Y PRINCIPALES APLICACIONES

En este tema deben darse a conocer los tipos de plan universalmente conocidos como son:

- \* El Temporal
- \* El Ordinario de Vida
- \* El Vida Pagos Limitados
- \* El Dotal

y muy específicamente comprenderse en el conocimiento y manejo de los planes específicos de la compañía, los cuales pueden ser una combinación de los ya mencionados, o incluso más complejos en su estructura y funcionamiento.

El agente deberá conocer cuáles son las aplicaciones de cada uno de los planes, a qué tipos de necesidades pueden enfocarse e incluso presentar en forma de gráficas como la que a continuación se muestra para un plan Ordinario de Vida, cómo funcionan cada uno de los planes propios de la empresa aseguradora.



Por último debe hacerse alusión a los planes denominados a Prima Unica, los cuales proporcionan protección ya sea temporal, dotal o de por vida (ordinario de vida) mediante un pago único que se efectúa al momento de contratar la póliza; - añadiendo que es un seguro para prospectos con características muy especiales (altos niveles económicos).

#### TEMA 5: BENEFICIOS Y CLAUSULAS ADICIONALES

En el presente tema deberán incluirse aquellos aspectos relacionados con los beneficios o cláusulas adicionales que cada Compañía ofrezca, así como el conocimiento de aquellas que la Compañía no posea pero que otra empresa tenga, para estar en posibilidades de abarcar mejor el mercado en posición ventajosa y poder competir.

Aquí cabe destacar los principales beneficios adicionales que

cada Compañía ofrezca, como puede ser:

1. - EL BENEFICIO DE INDEMNIZACION POR MUERTE ACU  
CIDENTAL O PERDIDA DE MIEMBROS: El cual estipU  
la que si el asegurado fallece a consecuencia de un accidenU  
te , la Compañía se compromete a pagar una suma adicioU  
nal igual a la suma asegurada contratada por muerte natuU  
ral. Además si el Asegurado sufre pérdidas corporales a U  
consecuencia del mismo accidente, la Compañía paga una U  
indemnización cuyo monto se determina en base a porcentaU  
jes de la Suma Asegurada.

2. - EXENCION DE PAGO DE PRIMAS POR INVALIDEZ : Es U  
te beneficio consiste en que si el asegurado se invalida total U  
y permanentemente para desempeñar cualquier trabajo remuU  
nerativo ya sea por enfermedad o accidente, quedará exentoU  
del pago de primas futuras de su Seguro, continuando éste en U  
vigor.

3. - RENTA POR INVALIDEZ: Esta cláusula proporciona una U  
Renta Mensual Vitalicia cuando se produzca la invalidez toU  
tal y permanente del asegurado.

La renta mensual se paga por toda la vida del asegurado y geU



neralmente se comienza a pagar cuatro meses después de la fecha en que el asegurado se haya invalidado en forma total y permanente.

4. - OPCION DE ASEGURABILIDAD: Mediante este beneficio las Compañías permiten al asegurado, en determinadas fechas que pueden estar relacionadas con su edad, aumentar sus sumas aseguradas sin necesidad de presentar nuevas pruebas de Asegurabilidad, es decir, tienen el derecho de que su seguro se vea incrementado sin que presenten pruebas médicas por el aumento.

De la misma forma que para estos cuatro beneficios, que son los más conocidos, deberá hacerse una explicación detallada de acuerdo a cada uno de los que la empresa aseguradora, en particular, tenga como integrantes de su gama de productos.

La explicación anterior, es sumamente importante debido a que los beneficios y cláusulas adicionales permiten complementar adecuadamente los programas de protección de los asegurados.

## TEMA 6 : OPCIONES DE LIQUIDACION :

Al desarrollar este tema, debe inculcársele al productor de Seguros que la integridad del programa de protección de - cualquier asegurado, se logra gracias a que existen diver--sas formas de pagar la suma asegurada a los beneficiarios, o a éste mismo, si sobreviviere al vencimiento de un plan - Dotal.

Es conveniente dar a conocer ampliamente estas opciones de liquidación de la suma asegurada, ya que permiten asegurar que la voluntad del asegurado será cumplida si él llegare a - fallecer. Mediante las Opciones de Liquidación, el producto de una póliza puede pagarse en forma de mensualidades o anualidades, en vez de liquidarlo en un sólo pago; con ello se evita que se pueda dar al capital un uso diferente al que hubo desea--do el asegurado.

Las Opciones de Liquidación que generalmente se pueden ele--gir son :

- Rentas a Plazo Determinado
- Rentas Vitalicias sin Garantía
- Renta Vitalicia con Garantía de algún plazo previa-

..... mente estipulado.

Dependiendo de las opciones que la Compañía tenga establecidas, según sus políticas de pago de la suma asegurada, deberá explicársele al agente :

1. - Que la opción de Rentas a Plazo determinado es aplicable cuando el Asegurado desea que sus beneficiarios reciban el importe de su póliza en forma de rentas periódicas durante un período pre-determinado, es decir, que todas las rentas en ese plazo, se pagarán independientemente de que el beneficiario viva; si éste muere, las rentas faltantes se pagarán a un segundo beneficiario, si se hubiese designado, o a los herederos del primero.

Es conveniente destacar que también existe otra forma de adquirir rentas a plazo determinado para los beneficiarios, que es la de celebrar, con una institución fiduciaria, un contrato de fideicomiso en donde se estipulen los deseos del asegurado.

Hay que advertir que en este caso no existe una garantía sobre el rendimiento del capital y es difícil predecir a largo plazo, - cuál será la tasa de interés que ofrezcan estos contratos.

El agente debe conocer que la decisión que tome el asegurado -

dependerá de su preferencia a un rendimiento garantizado - (Compañía de Seguros) o a posibles fluctuaciones que se observen en el rendimiento del dinero (Contrato de Fideicomiso).

2. - Que la opción de Rentas Vitalicias sin garantía es aplicable - cuando el asegurado desea que su beneficiario reciba una renta mensual o anual) durante todo el tiempo que viva,

Por ejemplo cuando el asegurado desea que a su fallecimiento su esposa reciba una renta mientras ella continúe con vida.

En estos casos el monto de la renta dependerá de la edad del - beneficiario en el momento del fallecimiento del asegurado. Por lo que no sólo se abonan intereses, sino que además se toman - en cuenta el tiempo que se espera siga viviendo el beneficiario, con lo que la renta resulta incrementada; es obvio que este tipo de rentas no puede ofrecerlas ninguna Institución Fiduciaria.

3. - Que la opción de Rentas Vitalicias con garantía, está enfocada - al asegurado que desea que las rentas sean pagaderas a un beneficiario, durante toda su vida, pero con un mínimo de pagos. - Para este efecto, se podría pensar en un asegurado que desea dejar a su esposa, cuando él fallezca, una renta de por vida, pero como también tiene un hijo menor, desea que la garantía sea de

varios años, para que en caso de fallecer la esposa antes - de que su hijo cumpla 23 años, las rentas se le paguen hasta esa edad, (fecha en que se presupone habrá terminado sus estudios y podrá mantenerse por sí sólo).

#### TEMA 7 : CALCULO DE PRIMAS ( MANEJO DE TARIFAS )

Este tema trata sobre algo que siempre ha preocupado mucho a las Compañías; generalmente se piensa que el agente no debe ser un ESPECIALISTA EN COTIZACION, pero si que debe saber manejar perfectamente las tarifas, y poder tarificar un riesgo normal para cualquier plan o beneficio que cada empresa de seguros ofrezca.

Es un tema que debe tratarse con delicadeza, ya que puede caerse en la monotonía y pesadumbre, por tratarse de la aplicación NUMERICA de los productos con que la Compañía cuenta.

Debe empezar a explicarse desde lo que es una tarifa y cuáles son sus generalidades.

El agente debe poder pensar en la tarifa como un elemento más para la venta, que lo ayudará a "cerrar" sus negocios, y no co

mo un sin número de cifras difícilmente entendibles y confusas. Es por eso que en este tema, se deberán explicar DETALLADAMENTE, el conjunto de elementos que integran la o las tarifas de la empresa en forma accesible y "Digerible".

El productor debe conocer que la edad del Asegurado es el factor que dá la pauta para iniciar los procedimientos de cálculo de primas y deberá considerarse desde su fecha de nacimiento hasta la fecha en que se solicite el Seguro, considerando en ambos casos, el día, mes y año, así como las fracciones a 6 meses, los cuales se considerarán como años completos. Por ejemplo: Si una persona tiene 32 años y 6 meses, se aplicará la prima de la edad 32, pero si tiene 40 años 6 meses 1 día, entonces se aplicará la tarifa correspondiente a la edad 41, y que las tarifas generalmente expresan el monto de las primas en unidades de Seguro o por millares de suma asegurada.

En este tema será conveniente incluir, paso a paso, el procedimiento de cálculo a cada uno de los productos, detallar un buen número de ejemplos que sirvan de ilustración y faciliten el aprendizaje, y dar a conocer todos aquellos aspectos involucrados con las primas, como pueden ser :

- \* Recargos especiales
- \* Descuentos por volumen de Seguro
- \* Factores para fraccionar primas
- \* Cálculo de Valores Garantizados
- \* Cálculo de las Opciones de Liquidar la Suma Asegurada
- \* Beneficios y Cláusulas Adicionales

#### TEMA 8 : PLANEACION FINANCIERA FAMILIAR A TRAVES DEL SEGURO (PROGRAMACION DE NECESIDADES)

El presente tema tiene un íntima relación con las ventas y la conservación, ya que una buena planeación financiera a través del Seguro, permite efectuar una buena labor de ventas y prevenir que las pólizas, de esa forma vendidas, tienen muchas posibilidades de cumplir con el fin para el cual se expidieron.

El agente debe aprender a evaluar las necesidades que los prospectos tienen, y a indentificarlas con los planes que se adecuan a cubrir las. Para ello, es evidente que deberá tener un amplio conocimiento de lo que el Seguro representa y de sus aplicaciones, cosa que al llegar a esta parte de la instrucción, ya podrá hacer, puesto que en temas anteriores ya ha consolidado lo que

el Seguro, en esencia, representa, así como de los productos que puede utilizar para efectuar una buena programación de necesidades.

Una definición de lo que la programación de necesidades representa, podría ser la siguiente:

"La lógica apreciación de las necesidades que un individuo tiene en el transcurso de su vida, para que en una secuencia lógica y jerárquica, de acuerdo a la importancia de las necesidades, se le puedan satisfacer a través de una selección cuidadosa del Seguro en sus diferentes formas (planes o combinaciones de ellos)".

Igualmente el productor debe saber que una programación - de necesidades acondicionada a solucionar las necesidades de un prospecto reviste varias etapas:

- 1) La obtención de los datos sobre la posición en que el cliente se encuentra económicamente, la capacidad que el prospecto tiene para ahorrar y cuáles son sus necesidades asegurables.
- 2) Analizar los datos obtenidos en base a la experiencia y conocimientos adquiridos del Seguro.



- 3) Brindarle al cliente el debido asesoramiento, recomendándole cuál es el plan o planes que más le convienen - para solucionar sus necesidades.
- 4) Estructurar un verdadero programa meticulosamente - elaborado en vez de vender una póliza arbitrariamente.
- 5) Encargarse de que a través de una buena selección de las opciones de liquidación que desee el asegurado y de un - excelente Servicio otorgado, la planeación financiera permita al Asegurado tener una base sólida para satisfacer - todas sus necesidades.

Con respecto a la secuencia que una planeación o programación de necesidades debe seguir, la institución L. I. A. M. A. (LIFE - INSURANCE AGENCY MANAGEMENT ASOCIATION) nos expresa algunos principios generales que un tema de esta índole debe contener :

- a) Enlistar todas las necesidades más frecuentes que los individuos tienen, por ejemplo :

- \* Los últimos gastos (funerales, médicos, sepelio, etc).
- \* El período en que la familia debe reajustarse (cambiar a un nuevo nivel de vida al fallecer el jefe de la familia).

- \* La educación de los hijos
- \* Los adeudos e hipotecas
- \* La Jubilación
- \* Las Emergencias (Accidentes y Enfermedades)
- \* Rentas para la viuda
- \* Etc.

Englobar :

b) Todas las necesidades que puedan presentarse de acuerdo a una clasificación de este tipo :

- \* Necesidades de ahorro
- \* Necesidades Permanentes
- \* Necesidades Temporales

c) Asociar cada necesidad, de acuerdo a la clasificación anterior, con el plan que mejor se adecúe. Es obvio que para una necesidad temporal, lo correcto será aplicarle un plan temporal, para una necesidad de ahorro, un Dotal y así sucesivamente.

De acuerdo a la secuencia anterior, el agente se podrá percatar de que la venta que él efectúe en base a una planeación de este tipo, es tará cimentada en firmes pilares y que le será más sencillo conven- cer a su cliente que el seguro les ayudará a satisfacer esas necesi--

dades, y que además es la forma más económica de hacerlo, ya que se puede pensar en que una planeación financiera podría efectuarse mediante el ahorro sistemático de cierta cantidad, proveyendo con ella, la constitución de una reserva para las necesidades futuras.

Este sistema de ahorro, quizás daría buenos resultados, si se tuviera la seguridad de poder constituir, poco a poco, esa reserva necesaria. Desafortunadamente, la experiencia ha demostrado que no es así.

#### TEMA 9 : SELECCION DE RIESGOS

Toda empresa de seguros debe mantener en equilibrio entre las primas cobradas y los siniestros a pagar. En el seguro de vida las primas son calculadas tomando como base principal la mortalidad de los asegurados normales.

Por esta razón es que todas las Compañías se ven obligadas a seleccionar sus futuros asegurados. Principalmente porque no todos ellos son riesgos normales. Algunos son enfermos, otros han sido víctimas de accidentes. Hay quienes llevan una vida desordenada, y otros que ejercen una profesión peligrosa, etc. Son éstos los que se llaman riesgos subnormales.

La selección, por lo tanto, puede ser comparada con el trabajo de una Aduana; en donde quien desee ingresar a la comunidad, debe someterse a una revisión. El equipaje que él lleva y que debe ser revisado, es su salud, su ocupación y sus hábitos. Dado el caso, es posible que tenga que pagar impuestos aduanales e incluso puede no ser admitido.

En ocasiones, el seguro de vida atrae a algunas personas que ocultan situaciones anormales en sus solicitudes. Mismas -- que, de ser conocidas, serían motivo de rechazo. Ellos son personas cuyo equipaje contiene artículos de importación -- prohibida. Se les debe impedir el ingreso a la comunidad, -- puesto que desean obtener un provecho fraudulento a expensas de los demás asegurados. La selección de riesgos, es por lo tanto, necesaria para mantener un equilibrio entre primas y siniestros, y factor importantísimo que el agente debe conocer por medio de este tema.

Se deberá dar a conocer al productor, cuáles son los solicitantes que deben ser considerados como no asegurables (alcohólicos, personas cuya vida es desordenada, etc.) cuáles deben ser pospuestos (personas por someterse a operaciones quirúrgicas, víctimas recientes de accidentes graves), y cuáles generalmente serán objeto de una sobre prima (personas muy o-

besas y muy delgadas, enfermos crónicos y riesgos agravados como son: los aviadores, mineros, cantineros, etc.).

El agente deberá encontrar en este tema, los elementos que permitan formarle conciencia de que él es el más importante seleccionador de Riesgos aún cuando haya una área dentro de la empresa de seguros que se dedique a eso, y que sus conocimientos le llevarán a la obtención de mejores prospectos.

La importancia de esto es evidente, puesto que tanto la Compañía como el Asegurado depositan su confianza en el agente, él es el único que conoce a sus prospectos y por consiguiente el responsable de las conclusiones que se obtengan.

#### TEMA 10: SERVICIO A LOS ASEGURADOS

En este tema deben involucrarse todos aquellos aspectos que están íntimamente ligados con el Servicio que se debe dar al Asegurado en el momento de entregar la póliza o las pólizas, y después de haberlo hecho; esto es, durante la vigencia del contrato.

Para el agente será un factor importantísimo, el conocer todos los elementos que pueden servirle para revisar los programas de aseguramiento o de un individuo, ya que muchas veces, por falta

de recursos económicos la programación de necesidades no se podrá llevar a cabo en una sólo exhibición, y entonces el agente deberá, mediante visitas periódicas a su asegurado, complementar o reajustar el programa de protección, - en caso de que las necesidades hayan aumentado o desaparecido.

El primero de los pasos en los que se inmiscuye el servicio que debe dar el productor profesional, es el referente a la solicitud de Seguro, revisando con su cliente, meticulosamente, todos aquellos renglones en los que haya duda, como pueden ser, entre otros :

- \* La Designación de Beneficiarios
- \* La Elección de la Forma de Liquidar la Suma asegurada
- \* El Cuestionario para Seguros sin Exámen Médico

Todas y cada una de las preguntas incluidas se deben contestar con sumo cuidado y claridad, pues de su evaluación dependerá, que la póliza pueda emitirse en forma correcta, o que sea pos puesta por aclaración de datos o expedida en forma incorrecta.

La entrega de la póliza es siempre importante, tanto para el Agente, como para los clientes y para la Compañía, pues de ella depende, en gran parte, que el cliente se convierta en ase

gurado al pagar su prima inicial y el Agente por consecuencia recibe las primeras comisiones, producto de una buena venta.

La entrega no se limita sólo para hacer llegar la póliza al Asegurado, pues debe incluir dos facetas más. La primera consistente en recordarle al cliente las necesidades específicas que cubre su póliza y la segunda, en determinar el tipo de servicio que se debe darle en lo futuro.

Para lograr el primero de estos dos puntos, el agente deberá percatarse de que el asegurado está consciente de las finalidades del Plan que ha adquirido; por lo que el Productor que desea hacer un buen trabajo durante la entrega de la póliza, deberá elaborar un resumen de las necesidades que cubre y sus características principales, para que el cliente comprenda fácilmente lo que ha comprado y los servicios que le prestará en lo futuro.

El cliente reconoce la importancia de su póliza por que comprende las necesidades que cubre.

Se debe formar conciencia de que el visitar a los asegurados posteriormente, constituye un importante factor en el desarrollo de la vida de una póliza. Del servicio que se le brinde al cliente dependerá refrendar la confianza que depositó en la Compañía

para cubrir sus necesidades asegurables; confianza que permite revisar las condiciones de la póliza a través de los siguientes puntos:

1) Modificaciones a la Póliza . - Está dentro del deber de todo asegurador profesional, el proporcionar todas las facilidades necesarias para que su asegurado, si así lo requiere, efectúe algunas modificaciones a su póliza, tales como:

- a) Cambio o aumento de beneficiarios.
- b) Comprobación de edad.
- c) Cambio de forma de pago.

2) Revisión de un Programa de Aseguramiento. - Durante la visita de servicio también se efectuará una revisión de la situación económica y del número y características de los dependientes de los asegurados.

Como hemos visto, estos elementos tienen una relación directa con sus necesidades. Esta revisión puede implicar una reestructuración del programa de aseguramiento, que, en todo caso, deberá hacer ver al asegurado.

3) Pagos a Beneficiarios . - El seguro de vida tiene dos importan-



tes objetivos que en todo caso se deben cumplir. Por una parte, el Asegurado deposita su confianza en la Compañía, para que en caso de ocurrir su muerte, se dé cumplimiento a sus deseos proveyendo seguridad económica a sus seres queridos de acuerdo a sus deseos expresados en la Designación de Beneficiarios.

Por otra parte, si el asegurado sobrevive al período de pago de primas y el plan de seguro que contrató, establece que le sea entregado un efectivo, también se deberá recomendarle la forma que más convenga a sus intereses.

## TEMA 11: CONSERVACION DE CARTERA

En el presente tema deben considerarse todos los aspectos relacionados con la conservación de las pólizas y que el agente debe conocer en el entrenamiento, de acuerdo a las necesidades específicas de cada compañía, ya que una vez que el agente las conozca, podrá mediante su uso, ayudar a la consecución de buenos índices de persistencia en la cartera de Seguro de Vida Individual.

A continuación se agrupan algunos elementos que considero deberán formar parte del programa de conservación de cualquier compañía de seguros:

### ELEMENTOS IMPORTANTES A CONSIDERAR EN UN PROGRAMA DE CONSERVACION DE CARTERA EN SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL.

#### I. - CAPACITACION:

1. La capacitación de la fuerza productora.
2. La capacitación interna.

#### II. - ESTADISTICAS:

3. Creación de estadísticas de producción de acuerdo a:
  - a) Promedio de pólizas emitidas, prima anual promedio y suma asegurada promedio.

- b) Análisis de las pólizas emitidas de acuerdo a cada uno de los siguientes factores.

Sexo	Antecedentes de seguro
Ocupación	Tipo de plan
Ingresos	Anticipo de primas
Edad	Resultado del Clasificador
Forma de pago	de conservación
Beneficios y cláusulas adicionales	

Además en función a la experiencia de caducidad - en la cartera de la compañía, se puede indicar en cada uno de los renglones, el porcentaje de cancelación correspondiente.

#### 4. Creación de Estadísticas de Caducidad:

- a) Registrando la caducidad de las pólizas reportadas en las estadísticas de producción, aislándolas por cada ejercicio durante tres años, por ser éste el período de mayor caducidad.
- b) Analizando la cancelación de acuerdo a:
- |                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| Número de póliza              | edad      |
| Primas anuales de las pólizas | ocupación |

Canceladas y devueltas no pagadas	Ingresos Anuales
-----------------------------------	------------------

Suma asegurada	Resultados del Calificador de conservación
----------------	--

Plan y plazo

Forma de pago

Meses en vigor

5. Utilizar un calificador de conservación elaborado por L. I. A. M. A. (Asociación americana) con respecto a:

Ingresos del prospecto	Forma de pago
------------------------	---------------

Tipo de plan	Edad del prospecto
--------------	--------------------

Monto de la prima anualizada	Ocupación
------------------------------	-----------

Sexo	Antecedentes de seguro en vigor en la compañía
------	--

O estructurar un calificador con datos propios de la compañía.

6. Creación de una estadística de agotamientos de reservas (préstamos automáticos y ordinarios y rescates) - por agencia o supervisoría y por cada agente.

7. Efectuar una evaluación global de resultados por supervisoría o agencia de acuerdo a los mismos factores que intervienen en las estadísticas de producción y caducidad. Esta evaluación podría efectuarse con la misma periodicidad que se elaboraran las estadísticas ya mencionadas y además anualmente, con objeto de apreciar los resultados obtenidos en el año.
8. Creación de un calificador de actuación de la fuerza productora:
  - \* Por agente
  - \* Por supervisoría o agencia

### III. - CAMPAÑAS Y POLITICAS:

9. Efectuar campañas periódicas de rehabilitación.
10. Asignar a los asegurados "Huérfanos" (que no tengan agente) para que les den servicio.
11. Establecer normas y políticas de conservación en caso de solicitudes nuevas con pólizas anteriores canceladas o con primas pendientes de pago.

12. Estructurar un buen sistema de comunicaciones con -  
asegurados (folletos, cartas, publicidad personal, -  
etc.)
13. Revisar periódicamente los procesos que tengan inge\_  
rencia con el servicio a los asegurados y la fuerza -  
productora.
14. Establecer cada dos o tres años un "Bimestre de ser\_  
vicio".
15. Estructurar el contrato de agentes de forma tal, que\_  
no sólo los "exhorte" a vender, sino también a con- -  
servar.
16. Aprovechar las publicaciones internas de la compañía\_  
para promover la conservación (publicidad).
17. Establecer un bono por buena conservación.

#### IV. - SISTEMAS:

18. Estructurar un buen sistema de cobranza de primas.
19. Elaborar un buen sistema de cobranza de préstamos -  
en vigor.

## TEMA 12:

## SEGURO DE NEGOCIOS (HOMBRE CLAVE Y SOCIOS)

Este tipo de Seguros en la industria mexicana, se puede decir, que constituye un campo casi virgen y por ser un mercado muy específico, se conoce muy poco o casi nada de ellos. Por consiguiente considero que tratándose de una forma de aplicación del seguro y no básicamente de un tipo de plan que funciona en una u otra compañía de Seguros, vale la pena desarrollar un poco este tema, con objeto de hacer notar que representa un elemento de auxilio importantísimo para el productor de seguros, y que de su conocimiento podrá tener una fuente valiosa de obtención de prospectos, incrementando sus ventas cimentadas sobre una buena conservación, ya que este tipo de seguros está enfocado a una necesidad asegurable de empresas y por consiguiente una necesidad permanente y perecedera:

En la actualidad, se ha hecho cada vez más latente la necesidad de contar con ejecutivos de alto nivel dentro de las empresas. Esos ejecutivos son precisamente la fuente de prospectación que el agente debe aprovechar para ampliar -

su campo de acción y sólo podrá hacerlo, conociendo perfectamente las generalidades del seguro de negocios.

El seguro de "Hombre Clave" y el "Seguro de Socios" son - dos clasificaciones que conjuntamente se agrupan en lo que - hasta ahora se ha llamado Seguro de Negocios.

#### EL SEGURO DE HOMBRE CLAVE:

Mediante este tema el productor deberá conocer e identificar al "Hombre Clave", para ello debe tener las bases de lo que el "Hombre Clave" significa para una empresa y por qué se le denomina de tal forma.

El "Hombre Clave" se puede definir como aquella persona - de la cual dependen parte de las utilidades de la empresa y - cuya ausencia o desaparición causaría trastornos tales como:

- \* Afectación de la moral de la compañía.
- \* Pérdida de imagen ante las demás empresas.
- \* Pérdida de utilidades.
- \* Afectación de la labor de equipo.
- \* Impedimentos en la proyección de la empresa
- \* Etc.

Todo lo anterior de una u otra forma, se puede resumir como pérdida de utilidades de la empresa, ya que de un modo o de otro, es la última repercusión.



La mayoría de todas las empresas aseguran sus instalaciones contra: robo, incendio, transportes, etc., deben entonces asegurar también a su activo (intangibles) más valioso: sus "Hombres Clave".

#### FUNCIONAMIENTO:

En México la operación del seguro de "Hombre Clave" está respaldada totalmente por la Ley General de Instituciones de Seguros y la Ley del contrato de Seguro, además de que, goza de ventajas fiscales, que demuestran una franca disposición de las autoridades para coadyuvar a la resolución de los problemas que plantea el fallecimiento de los "Hombres Clave".

Las bases generales del seguro de "Hombre Clave" son muy simples. Es un seguro que pertenece a una empresa para cubrir a uno de sus ejecutivos e indemnizar a ésta por su pérdida. De esta forma, la empresa es el solicitante y paga las primas, es el propietario o contratante y el beneficiario irrevocable.

Ahora bien, ¿cómo funciona la póliza en cualquiera de las opciones que tiene el "Hombre Clave", a saber: fallecimiento, invalidéz, o separación por cualquier causa?.

Si el asegurado u "Hombre Clave" muere, el contrato cumple con su objetivo principal: indemnizar a la empresa con el pago de la suma asegurada, que le servirá para evitar o reducir las pérdidas ocasionadas por el fallecimiento de ese ejecutivo.

Debe señalarse que el pago de la suma asegurada se considerará como ingreso ordinario. Sin embargo, es posible que no exista ningún impuesto si la compañía estuviera en posición de pérdida durante el año en que ocurra la muerte de un "Hombre Clave". Es lógico suponer que en gran número de compañías, la muerte del "Hombre Clave" reduciría sustancialmente la efectividad administrativa, lo que repercutiría en una reducción en las utilidades, con lo que posiblemente se reduciría o eliminaría dicho impuesto.

Para prever el caso de invalidéz del "Hombre Clave", la póliza se puede contratar con algún beneficio de incapacidad total y permanente, a través del cual la empresa contratante obtenga el pago de una indemnización de la compañía de seguros, ya sea en una sola exhibición o en rentas, si el asegurado sufre esta eventualidad.

Obviamente los ingresos que obtenga la empresa por este concepto también quedan sujetos a impuestos, así como de la misma manera son válidos los comentarios que se hicieran respecto al pago de la suma asegurada por fallecimiento.

En cuanto a separación por cualquier causa, fundamentalmente el seguro de "Hombre Clave" disminuye las posibilidades de que un ejecutivo abandone la compañía -estamos dando por descontado que la empresa además tiene instalado un buen plan de beneficios para sus empleados- en virtud de que los valores de rescate de la póliza podrían servir para proveer o complementar un plan de retiro de ese "Hombre Clave", pero al igual que en el caso anterior la provisión al fondo de pensiones quedaría sujeta a impuesto.

Los planes especiales de retiro son muy efectivos para mantener a colaboradores valiosos dentro del negocio y alejados de la competencia. Esto es verdaderamente real para aquellos "Hombres Clave" que por sus ingresos están en grupos con altos impuestos. Los aumentos de sueldo difícilmente podrían hacer ese trabajo.

Otro atractivo que puede ofrecer la empresa a través del seguro de "Hombre Clave", para que sus ejecutivos permanezcan en ella, es el ofrecimiento de que si sobreviven a la

edad de jubilación, la póliza se le puede transferir o vender, mediante el pago, por supuesto, de su valor de rescate a la fecha de la operación.

Lo anterior es una solución muy buena y práctica que puede funcionar aún en el caso de que la separación no sea por jubilación, tanto para la empresa como para el ex "hombre Clave", en la cual éste último paga por la póliza menos que el total de primas pagadas por la compañía contratante y en cantidades que corresponden a edades menores. Esto es más valioso para aquellas personas que a la fecha de la separación son riesgos subnormales o inasegurables.

Referente al plan de seguro, se pueden expedir en los denominados ordinarios de vida o temporales.

Con objeto de aclarar un poco más los aspectos referentes a la deducibilidad de primas, a continuación se transcribe el criterio de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público:

Con fundamento en el artículo 10 del Código Fiscal de la Federación y en relación con las solicitudes de autorización para la deducción de primas para seguros de "Hombre Clave", las resoluciones de la Dirección de Hacienda y Crédito Público, deberán sujetarse a las siguientes reglas:

Serán deducibles las primas de seguros que se contraten sobre la vida de los dirigentes y técnicos clave que intervengan en el desarrollo de las actividades de la empresa siempre y cuando:

1. - El Asegurado sea sujeto de un contrato laboral con la empresa, aún en el caso de que sea empleado de confianza; o sea socio industrial en el caso de las sociedades de personas o comanditas por acciones.
2. - El monto de la suma asegurada no exceda de tres veces el importe del sueldo anual percibido al momento en que se contrate la póliza. Cuando se contraten varias pólizas sobre el mismo "Hombre Clave", la suma asegurada de las nuevas pólizas se calculará en relación con las sumas aseguradas anteriores sin exceder del máximo que se acepta en este artículo.
3. - La empresa deberá reunir las cualidades de contratante y beneficiaria irrevocable.
4. - El técnico o dirigente deberá aceptar por escrito ser asegurado, manifestando que tiene conocimiento de los términos de la póliza y de los requisitos a que está sujeta conforme a la ley.

Los planes que se contraten deben ser temporales u ordinarios de vida, o cualquier otro que resulte de prima menor, - con prima nivelada pagadera durante la duración del contrato. La prima pagada durante el año, menos el dividendo - acreditado, será el gasto que se admita como deducible.

También podrán contratarse seguros que protejan a la empresa contra la pérdida que pudiera sufrir cuando un "Hombre - Clave" se vea obligado a dejar de trabajar debido a una incapacidad permanente. La suma asegurada no será superior de tres veces el importe del sueldo anual, ni la renta por incapacidad a favor de la empresa será superior al sueldo del - asegurado ni tendrá una duración mayor de tres años.

No son deducibles las primas por concepto de cláusulas adicionales de doble indemnización por muerte accidental y pérdida de miembros, y la de incapacidad total y permanente de exención de pago de primas.

Si por cualquier circunstancia la empresa no puede o no desea mantener en vigor la póliza, o en los casos de renun- - cia, incapacidad total y permanente, o jubilación del dirigente o técnico, la póliza será rescatada y sobre el importe de este rescate se cubrirá el gravamen correspondiente.

No serán deducibles en ningún caso las primas de seguros - contratados por la empresa para resarcirse de erogaciones - efectuadas en cumplimiento de disposiciones legales o contractuales que de acuerdo con la Ley del Impuesto sobre la Renta no sean deducibles para efectos fiscales.

En todo caso, la suma asegurada y consecuentemente la prima correspondiente, deberán estar en proporción con la importancia del negocio, siendo necesario presentar ante el Departamento de Autorizaciones la siguiente documentación:

- \* Copia del contrato de trabajo del "Hombre - Clave".
- \* Ultima declaración anual del impuesto sobre productos del trabajo o el pago provisional - del impuesto más cercano a la solicitud.
- \* Copia de la póliza.
- \* Copia de la solicitud de seguro firmada por - el contratante y el asegurado.
- \* Escrito en donde el asegurado acepte las condiciones de la póliza referente a que la beneficiaria será la empresa y no sus familiares.
- \* Carta de la empresa solicitando la deducibilidad y autorizando a la compañía de seguros o al "corredor" (agente) para que intervenga en las gestiones que correspondan. En esta carta también se deberá de justificar el porqué se - considera al solicitante como "Hombre Clave".

### EVALUANDO A UN HOMBRE CLAVE

Una vez que se ha palpado la necesidad de contratar una póliza de seguro para cubrir la desaparición de un "Hombre Clave", se debe precisar la manera en que se determinará el efectivo para ello.

Es muy difícil determinar una forma definitiva que nos lleve a la consecución de un buen resultado, ya que estamos procediendo con valores humanos y no con valores materiales.

El cálculo del valor de un "Hombre Clave" dentro de su empresa, se puede basar en factores palpables de aumentos de producción; por lo cual el capital humano deberá ser evaluado hasta donde sea posible, de la misma forma en que se evalúa el capital de la empresa.

Aún cuando se deba proveer una cobertura completa, es difícil que la compañía quiera asegurar la Pérdida Potencial total. Un ejecutivo Clave, tal vez tenga un valor de \$ 1.000.000.00, pero el Consejo de Administración o las Personas en quien recaiga esta responsabilidad sólo aceptarán \$ 500.000.00.

Principalmente se han desarrollado dos métodos que pueden llevarnos a resultados bastante reales, con respecto al verdadero valor de un "Hombre Clave".



Método No. 1:

Este Método está basado en la apreciación de la cantidad con que el "Hombre Clave" contribuye a la utilidad total de su empresa. Por esto, se deberá obtener el porcentaje que su sueldo representa en relación a la nómina total, aplicándose dicho porcentaje a las utilidades generadas por la administración total de la empresa.

Con objeto de aclarar este método consideraremos el siguiente ejemplo:

Supongamos que el monto invertido en una fábrica es de \$ 500.000.00, una parte de las utilidades que genera la empresa proviene directamente de esta inversión. Si los \$ 500.000.00 no se invirtieran en el negocio, los propietarios lo tendrían invertido en alguna otra forma, ya que no les convendría tener el dinero inactivo. Establezcamos una tasa de utilidad promedio sobre el efectivo a invertir del 10%, en esta forma las utilidades que se obtendrían por los \$ 500.000.00 anuales.

Si recurrimos al estado de Pérdidas y Ganancias de la empresa y el mismo nos demuestra una utilidad de \$ 500.000.00 al cierre del ejercicio, significa que la diferencia en esa cantidad y lo que se obtendría en una simple operación fiduciaria, es

de \$ 450.000.00, operación que obviamente refleja que la fuente generadora de utilidades está implícitamente ligada a la habilidad y capacidad administrativa, a los conocimientos técnicos y contables y a la experiencia y destreza de la persona o personas que trabajan en la compañía.

La manera más simple para determinar el porcentaje de contribución que un "Hombre Clave" representa a la utilidad generada, consiste en darle crédito por la proporción que su sueldo representa en relación al total del sueldo que por administración se paga a otras personas. Por ejemplo, si en una sociedad, dos personas tienen sueldos de \$ 150.000.00 anuales, y el administrador de la sociedad gana la misma cantidad, se podría pensar que de los \$ 500.000.00 de utilidades, cada uno es responsable de la 3a. parte de ellas, por lo cual si se supone una pérdida equivalente a 2 años de utilidad si el "Hombre Clave" muriese, entonces deberá ser asegurado en aproximadamente \$ 333.333.00.

Para calcular el monto de utilidades que se debe tomar en cuenta en este método para el importe de la suma asegurada, se deberán considerar los siguientes conceptos:

- \* El tiempo que le costaría a la empresa reemplazar al "hombre clave".
- \* El costo de reemplazamiento.
- \* Las utilidades que deja de ganar la compañía durante ese lapso.

Aún con estos factores bien analizados, puede ser que resulte un poco complejo el llegar a determinar con exactitud la suma asegurada, pero la experiencia ha demostrado que generalmente fluctua entre 2 y 3 años con respecto a la utilidad anual supuesta, generada por el "hombre clave".

#### Método No. 2:

Este método se basa en la determinación de los años en que representaría para una empresa recuperarse del impacto producido por la desaparición del "hombre clave"

Hablando en términos generales, se estima que el período que tomaría a una empresa tal operación fluctua entre 2 y 3 años.

Básandose en el ejemplo del método número 1, se puede decir que si el sueldo del administrador clave es de \$150,000 pesos, el valor que representa para su empresa es cuando menos de \$150,000.00. Si se considera que el período de reajuste de la misma es de 2 años, el monto de la suma asegurada estaría dado por \$300,000.00

## SEGURO DE SOCIOS

En cualquier tipo de Asociación o Sociedad, generalmente se presentan problemas con los Socios que la integran, -- cuando alguno de ellos fallece.

La solución que ha repercutido en mejores resultados para evitar los problemas que suscita la muerte de un socio, -- está dada por el Seguro de Vida.

Para poder establecer las bases que servirán para aplicar el seguro de vida a una sociedad, analizaremos primero -- algunos aspectos importantes:

¿Qué sucede al morir un socio?

Es obvio que una sociedad queda disuelta al morir uno de los socios. Por lo tanto si la sociedad deja de existir, -- sólo quedarán dos alternativas al socio o socios sobrevivientes:

- 1) Liquidar el negocio.
- 2) Legalizar el negocio, en alguna otra forma y seguir operándolo.

### I) Liquidación:

La liquidación es una alternativa muy probable en el caso de la muerte de un socio, y casi siempre resulta catastrófica en dos aspectos. Ante todo, los herederos del socio fallecido sufren exactamente la misma clase de pérdida - por liquidación que los herederos de un propietario único. En segundo término, el socio sobreviviente no sólo sufre la misma pérdida, sino que a la vez se encontrará prácticamente sin trabajo. Por ésto, la mayoría de los socios estarían dispuestos a evitar esta alternativa por todos -- los medios posibles.

En los pocos casos en que los Socios piensan que la liquidación del negocio es la única solución aceptable, se presenta la necesidad de constituir un fondo o reserva que -- amortigüe la pérdida que se hace patente.

### II) Reorganización:

Si se quiere evitar la Liquidación en caso de fallecimiento, entonces la empresa deberá reorganizarse; habiendo cuatro posibilidades:

1. - Que los herederos entren al negocio.
2. - Encontrar un nuevo socio.

3. - Que los herederos le compren su parte al socio o socios sobrevivientes.

4. - Que el Socio sobreviviente continúe como propietario único, es decir, que le compre a los herederos.

De las cuatro opciones anteriores generalmente la última es la que ofrece mejores resultados, pero para poderla llevar a cabo se necesita contar con el dinero a la mano lo cual es difícil.

La mayoría de los hombres de negocios no poseen en efectivo grandes sumas de dinero ya que lo más probable es -- que hayan invertido y reinvertido lo que poseen en su negocio. Es aquí donde el seguro de vida desempeña un papel vital, ya que cualquier plan que garantice la transferencia del negocio a los sobrevivientes, deberá a su vez proveer el efectivo necesario para su operación.

La solución consiste en elaborar un sencillo contrato entre los socios, en el que se hace constar que en el momento - del fallecimiento de cualquiera de ellos, sus herederos - quedan absolutamente obligados a vender a los socios - - sobrevivientes. Al mismo tiempo, los socios sobreviven

tes se obligan, en forma absoluta, a comprarle a los herederos. También se hace constar en el convenio el precio, o la fórmula para determinarlo, cuando los sobrevivientes paguen a los herederos. Este convenio es la clave para la solución del problema de una sociedad, y por consiguiente la clave para la venta del seguro para negocios a este tipo de sociedades. El contrato de referencia deberá ser preparado por un abogado.

#### ¿DONDE OBTENER EL DINERO?

Una vez firmado el convenio de Compra-Venta, queda pendiente el problema del dinero, el cual deberá estar disponible al momento de necesitarse, es decir, al momento en -- que uno de los socios muera . Hay varias posibles fuentes:

##### 1. - Efectivo:

Es posible que la sociedad o los socios en particular separen el efectivo necesario para garantizar el cumplimiento de convenio de Compra-Venta. Para que dicha garantía sea satisfactoria, el dinero tendrá que depositarse en el momento de firmar el expresado convenio; cosa que, en realidad, resulta poco práctica. No es común que un so-

cio tenga suficiente efectivo para la compra, y aún cuando lo tuviese, es fácil demostrar que el Seguro de Vida es la manera más económica de consolidar el convenio. Si los socios tuviesen que depositar un peso por cada peso de obligación no sólo estarían dejando inactivo un dinero que podrían emplear en el negocio, sino que al mismo tiempo, se apegarían al pago total de su obligación a base de 100 centavos por cada peso. En cambio, mediante el Seguro de Vida, esos pesos podrían costarles mucho menos de 100 centavos cada uno.

## 2. - Pedir dinero prestado al banco:

Es factible que el socio sobreviviente pueda obtener un préstamo del Banco que sirva para garantizar el convenio. Esta posibilidad, aunque frecuentemente es mencionada por los candidatos, no es una solución conveniente. Un socio sobreviviente no suele tener el mismo crédito que cuando vivía el socio fallecido; sus relaciones bancarias es probable que no sean las mismas que ahora cuando el negocio está en pleno desarrollo para respaldar cualquier préstamo que se haga. En caso de la muerte de su socio es casi seguro que la confianza que el Banco pueda tener en cuanto a la devolución del préstamo, disminuya conside



rablemente. Muchos Bancos declaran que sólo serían préstamos por corto período de tiempo en tales circunstancias.

Si el sobreviviente trata de pagar a los herederos mediante una serie de documentos, se enfrentará a las mismas dificultades. Los procedimientos aplicables en este caso, serían los mismos. Desde el punto de vista del socio que fallezca, el plan a base de documentos no sería deseable puesto que relaciona la herencia de su esposa e hijos al futuro incierto de un negocio que ha sufrido la pérdida de uno de sus socios activos.

En todo caso, es seguro que el costo en efectivo sería de 100 centavos por cada peso. En realidad, la verdadera cifra sería mucho más de 100 centavos, puesto que el propietario del negocio deberá ganar bastante más que esos 100 centavos, antes de impuestos. Las letras, pagarés, o préstamos del banco costarán entre 110 y 259 centavos por peso debido a los intereses (10% anual aproximadamente, entre uno y 10 años).

### 3. - Seguro de Vida:

Por otra parte, si se emplea el Seguro de Vida para proveer los fondos necesarios, la prima anual de un plan Ordinario -

de Vida a la edad promedio de 35 años, es de \$16.61 por millar (puede variar según la compañía). En caso de fallecimiento del Asegurado durante el primer año de la póliza cada peso que se pague se habría comprado a sólo 16.61 centavos. Incluso después de diez años cada peso se habría comprado a sólo 17 centavos. Estas cantidades son ya después de impuesto. Así cada peso que haga falta para comprar su parte a los herederos podría costar 10, 25, o incluso 50 centavos, y ese dinero estaría disponible justo al momento de necesitarse.

### TEMA 13: COMPENSACIONES AL PRODUCTOR (ANÁLISIS DEL CONTRATO DE AGENTES).

El Productor debe conocer mediante este tema todas las comisiones a que puede ser objeto y darse cuenta no sólo de aquéllas que le corresponden por contrato, sino también de todas las "COMISIONES ADICIONALES" que cada Compañía otorga por el buen desenvolvimiento y superación de los Agentes.

Un agente tendrá mayor interés en trabajar, vender negocios de calidad y superarse más cada día si conoce perfectamente todos los incentivos que su Empresa le proporciona.

En este tema deben resaltarse de una manera enfática las comisiones que tiene el Agente y analizarse minuciosamente todas aquellas "entradas" de dinero por concepto de - - COMISIONES CONTRACTUALES Y COMISIONES ADICIONALES,

LES, como entre otras pueden ser:

- \* Bonos especiales de Producción
- \* Bonos especiales de Conservación
- \* Bonos especiales de Reclutamiento y Selección
- \* Premios en Efectivo
- \* Requisitos para Asistencia a Convenciones anuales
- \* Etc.

De esa forma el productor se sentirá respaldado por la Compañía y tomará interés en desarrollar PROFESIONALMENTE su actividad, pues sabe que además de la satisfacción de ayudar a cubrir las necesidades asegurables de sus prospectos, cuenta con una remuneración excelente.

Hasta aquí se ha pretendido, en forma general, dar un panorama del enfoque que puede darse a la elaboración de los temas para llevar a cabo la capacitación técnica.

Es sabido que cada Compañía de Seguros puede tener diferentes políticas y objetivos muy específicos, pero aun cuando sus productos sean diferentes y sus necesidades no sean las mismas, los lineamientos que se han explicado se pueden aplicar a cualquier Empresa aseguradora, puesto que todas están basadas en un mismo principio: "Hacer llegar el seguro al mayor número de personas", de acuerdo a sus condiciones particulares.

#### IV IMPLANTACION DEL PROGRAMA

##### 1. - QUIEN SE ENCARGA DE LA ADMINISTRACION DEL PROGRAMA.

Una vez que se han coordinado los esfuerzos por parte de las áreas técnicas y de ventas, debemos pensar en las personas que se encargarían de elaborar todo el material necesario, para que se proceda a su implantación.

Debido a las características tan especiales que un programa de esta naturaleza reviste, la tarea de elaborar el material que servirá de base para impartirlo, se debe confiar a un núcleo o comité de personas que conozcan perfectamente los temas que se tratan o que al menos sean ellos los que coordinen su estructuración.

La tarea de capacitación de ninguna manera puede juzgarse de temporal, y menos aún tratándose de una actividad tan compleja como lo es el seguro, lo cual nos induce a involucrar en el Area Técnica, esa capacitación, como una función permanente.

Lo anterior se deduce principalmente debido a:

- \* La rotación existente de Agentes.
- \* Las constantes innovaciones en productos y sistemas.
- \* La evolución de la competencia.
- \* La apertura de nuevos mercados.
- \* Etc.

Es por ello que quizás convenga inclusive estructurar toda una Sub-área Técnica cuyas actividades comprendan la capacitación y asistencia al productor.

Para lograrlo lógicamente el Departamento de Capacitación necesitará de la participación de muchas de otras áreas de la compañía, puesto que algunos de los temas a tratar las -- afectan directamente.

## 2. - SECUENCIA PARA SU IMPLANTACION. -

Los temas técnicos en los que se basa el programa, deberán impartirse a los Supervisores o Jefes de Agencia a manera de Seminarios o Cursos especiales con la debida motivación que se necesite, haciendo alusión al CERTIFICADO que se les otorgará y a la oportunidad de contar con mayores elementos para su desarrollo en el campo de las ventas.

El curso se puede impartir en sesiones diarias y con ayuda de los medios audiovisuales enunciados anteriormente o sin ellos, rotando a los exponentes para proporcionar mayor agilidad a su trayectoria. En cada una de las sesiones se dejarán como tarea para su resolución cuestionarios que cada uno de los temas del manual de instrucción podrá incluir, debiendo calificarse y comentar los puntos débiles con los "alumnos" al otro día de entregarlos.

Al finalizar de impartir todos los temas, se presentaría un examen final abarcando los puntos medulares del curso o cursos.

Terminada la capacitación, cada uno de los supervisores o jefes de agencia impartirá el curso a sus agentes, después de un tiempo razonable, en el cual hayan despejado todas sus dudas y adquieran seguridad sobre sus conocimientos.

La secuencia que se afectaría para llevar a cabo la capacitación de los agentes sería la siguiente:

- a.) El jefe de agencia o supervisor debe contar con un manual de instrucción parecido al que se proporcione al agente, con la diferencia de que con-

tendrá una introducción explicatoria de cómo - impartirlo (de acuerdo a los mismos principios utilizados para impartírseles a ellos) y una guía de puntos débiles de acuerdo a las contestaciones que por escrito den sus agentes en los cuestionarios de tareas. (Ver modelo de guía en la siguiente hoja).

- b.) Se convocará a reuniones diarias, las cuales pueden abarcar todo el día o parte de éste para no interrumpir en su labor de venta al agente, impartiendo directamente el curso o cursos sin dividir los temas, es decir, en un día se podrán estudiar dos o cuatro temas, pero no se aconseja impartir tres y medio o uno y cuarto, ya que están ligados en su continuidad, y al interrumpirlos se perdería la secuencia que permite una buena fijación de ideas.



## GUIA DEL SUPERVISOR PARA EL ANALISIS DE PUNTOS DEBILES

Cuando el Agente dé respuestas erróneas a su examen, deberá revisarse junto con él, cada uno de los temas que se indican:

Pregunta Temas que deberán repasarse con más énfasis .

- 1 Selección de Riesgos.
- 2 La Emisión de la Póliza.
- 3 Cálculo de Primas.
- 4 Planeación Financiera Familiar.
- 5 Comisiones.
- 6 Bases Técnicas.

- c.) Al finalizar el entrenamiento, se les examinará en forma análoga a la realizada para los supervisores, mediante un examen parecido, que también incluya los puntos medulares.
- d.) Se enviarán los exámenes de los agentes al Depto. de Capacitación para que se proceda a su calificación y evaluación.

El supervisor podrá impartir el curso seccionando a los integrantes de su agencia, aconsejándose para su mayor aprovechamiento, que se haga en grupos de 10 personas máximo.

Vale la pena resaltar que debido a que lo que se pretende es elevar la capacitación técnica de la Fuerza Productora, se propone restringir la aprobación al curso de acuerdo a los siguientes porcentajes:

* Supervisores	80%
* Agentes	70%

Dependiendo, por supuesto, del grado de dificultades de los exámenes.

### 3.- PROCESO PARA REGISTRAR LOS AVANCES DEL PROGRAMA DE CAPACITACION TECNICA.

### Exámenes Finales

- a.) Al llegar un examen, el Depto. de Capacitación procederá a calificarlo.
- b.) Si el examen tiene una calificación superior a la que se fije como mínima para agentes, y para Jefes de Grupo, se hará un reporte al Area de Ventas con las observaciones pertinentes sobre los puntos débiles, haciendo notar que aprobó el curso. Si el examen no fue aprobado por tener una calificación inferior, también se comunicará a la misma área, con la salvedad de que en el reporte se hará notar que se mandará un segundo examen en un lapso de 60 días, con objeto de que se preparen concienzudamente.
- c.) Si el agente aprueba el examen final, se registrará en un archivo con control mensual por agencia o supervisión, con su clave y calificación obtenida, especificando si la aprobación se efectuó en el primero o segundo examen, procediendo a activar la expedición del certificado correspondiente.
- d.) Se deberá conseguir el número de agentes por agencia,

para obtener un porcentaje en función de los exámenes que van llegando y, se comparará el número de exámenes del mes de operación con el anterior; si el porcentaje es mayor o igual, se registrará en el archivo mensual. Si el porcentaje es menor, se registrará el motivo, por medio del Area de Ventas, anotándolo también en el registro, motivando a los integrantes de la agencia a que terminen su capacitación.

- e.) Se compararán los porcentajes de las supervisorfas o zonas con objeto de ver qué método siguió la que haya obtenido el porcentaje más alto y orientar a las que no estén bien, mandándoles una carta o comunicación.

En la siguiente hoja se presentan proyectos de los reportes del punto b y del archivo control del punto c :

Reporte I.PROGRAMA DE CAPACITACION TECNICA

A:

Reporte del examen final I sobre el Curso I presentado por:

Sr Mario Fco Sosa V. Agencia O Supervisorfa 121

Calificación: 87 4 Clave 6<sup>o</sup>07

Se encontraron algunos puntos débiles en relación al examen presentado, por lo que se recomienda repasar minuciosamente los siguientes temas:

1. - Funcionamiento y diferencias en las liquidaciones de --  
Rentas a plazo determinado.
2. - Cálculo de primas en general.
- 3 - Formas de rehabilitar una póliza.
4. - Comisiones en el Ramo de Vida

A t e n t a m e n t e .

DEPTO. DE CAPACITACION TECNICA.

Reporte 2PROGRAMA DE CAPACITACION TECNICA

A :

Reporte del examen final I del Curso I, presentado por:

Sr. José Verdi López      Agencia o Supervisoría: 706

Calificación: 96 %      Clave: 8458

Se encontraron algunos puntos en relación al examen presentado por lo que se recomienda repasar minuciosamente los siguientes temas:

1 - Cálculo de primas en general.

Lo felicitamos puesto que los puntos débiles encontrados fueron mínimos. Esperamos continúe colaborando con el mismo entusiasmo.

A t e n t a m e n t e

DEPTO. DE CAPACITACION TECNICA.

Reporte 3PROGRAMA DE CAPACITACION TECNICA

A :

Reporte del examen final I del Curso I, presentado por:

Sr. Raúl Pérez N.

Agencia o Supervisoría: /06

Calificación: 93.9

Clave: 4503

Nos permitimos resaltar el hecho de que no se encontraron puntos débiles al calificar su examen, por lo cual el resultado es altamente satisfactorio

Esperamos que con el mismo esfuerzo que se entrevió en el examen, continúe colaborando con nosotros, y que los logros que se obtengan, redunden en beneficios presentes y futuros.

A t e n t a m e n t e

DEPTO. DE CAPACITACION TECNICA.

Reporte 4PROGRAMA DE CAPACITACION TECNICA

A:

Reporte del examen final I sobre el Curso I, presentado  
por:

Sr. Rodrigo Fosas Terán      Agencia o Supervisoría: 401

Calificación: 65 2              Clave: 1481

Como se puede observar, la calificación obtenida por el señor Fosas no sobrepasa el límite para considerar aprobado el Curso, por lo cual recomendamos repasar minuciosamente su contenido, para estar en posibilidades de aprobar el -- nuevo examen que procederemos a enviar en un lapso de dos meses.

Atentamente

DEPTO. DE CAPACITACION TECNICA.



PROGRAMA DE CAPACITACION TECNICAFUERZA PRODUCTORA

Supervisoría o Agencia No. \_\_\_\_\_

Nombre del Supervisor o Jefe \_\_\_\_\_

<u>Nombre y Clave</u>	<u>Fecha Examen</u>	<u>Calificación</u>
Pedro Pérez 4411	Agosto 72	95.2
Luis García 007	Sept. 72	87.3
"	"	"
"	"	"
"	"	"
"	"	"
"	"	"

Control 2PROGRAMA DE CAPACITACION TECNICAPERSONAL INTERNO

AREA \_\_\_\_\_

<u>NOMBRE</u>	<u>DEPTO. O SECCION</u>	<u>FECHA</u>	<u>CALIFICACION</u>
Luis Gómez	Trámite	Julio 72	89.6
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.
.	.	.	.

Nota: Este control es recomendable llevarlo por Depto. o sección separadamente, es decir, no mezclar en la misma forma los los empleados del Depto. o Sección Trámite con los de Selección de Riesgos o con los de Grupo, etc

## V. - CONCLUSIONES

Es evidente que la iniciación de un programa de Capacitación Técnica como el que se ha planeado o similar a él, dependerá del análisis minucioso de muchos aspectos.

En el desarrollo de esta tesis, se han mencionado las principales situaciones que se debe considerar para su diseño, los elementos que se requieren analizar, y los aspectos más específicos en cuanto a la implantación se refiere.

Se ha pretendido, en un aspecto muy general, poner al alcance todos aquellos factores que puedan estar involucrados en la elaboración y desarrollo del programa. De ninguna manera se deben considerar, los pensamientos aquí expresados, como dogmáticos, sino que se han querido manifestar todas aquellas consideraciones que pueden dar la pauta para poner en marcha el programa aludido.

Resumiendo, podemos concluir que:

1. - Uno de los principales problemas que frenan al desarrollo del seguro en México es la falta de preparación de las personas encargadas de hacer llegar el producto - -

(El Seguro) al mercado consumidor, es decir, de los agentes hacia el público, y además del personal responsable de los servicios.

2. - Un programa de Capacitación Técnica puede ser enfocado a la consecución de un mayor volumen de negocios de calidad, entendiéndose por ellos, las pólizas que se vendan para satisfacer una necesidad asegurable del individuo, con la probabilidad casi absoluta de que la póliza cumplirá con el fin para el cual se contrató.
3. - La implantación de un programa como el que se menciona, ha producido magníficos resultados en compañías aseguradoras extranjeras, por lo cual puede concluirse o presuponerse un éxito aceptable en nuestro medio.
4. - El éxito del programa será mayor y se obtendrá más rápidamente, de acuerdo a los medios que se utilicen para su implantación y diseño.
5. - El programa requiere de la coordinación de casi todas las áreas de la empresa, para su óptima implantación y desarrollo.

6. - Es necesario estructurar un buen sistema de control, activaciones reportes y comunicaciones hacia los capacitados y del área técnica al área de ventas, para estar en posibilidades de valorar los avances del programa.
7. - Se deberán elaborar estados comparativos periódicos, que reflejen los aumentos en volumen de ventas producidas y también de los índices de conservación de la cartera de seguro de vida individual y colectivo (por añadidura), para detectar la efectividad del programa.
8. - Por su carácter de especialista en seguros, el Actuario debe participar activamente en la estructuración de programas de esta naturaleza.

BIBLIOGRAFIA

- LEY SOBRE EL CONTRATO DEL SEGURO
- LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE SEGUROS
- ANUARIOS ESTADISTICOS 1962 - 1970 COMISION NACIONAL  
BANCARIA Y DE SEGUROS
- A SHORT HISTORY OF LIFE INSURANCE
- EL SEGURO DE VIDA - MACLEAN
- SEGUROS GENERALES - MAGEE
- TRAINNING TECHNIQUES REINSURANCE REPORTER  
(LINCOLN NATIONAL LIFE INSURANCE CO.)
- INTRODUCTION TO PROGRAMING - LIFE INSURANCE  
AGENCY MANAGEMENT ASSOCIATION
- SPECIAL RISKS - COMPAÑIA SUIZA DE REASEGUROS  
(SERVICIO DE COLABORACION TECNICA)
- CONSERVACION DE LA CARTERA DE SEGURO DE VIDA  
INDIVIDUAL EN UNA
- COMPAÑIA DE SEGUROS - TESIS PROFESIONAL - LIC.  
OSCAR E. M. APELLANIZ Y ALVAREZ
- CONSERVACION DE LA CARTERA DE SEGURO DE VIDA  
INDIVIDUAL - V -
- CONGRESO DE ACTUARIOS - ACT. JORGE PEDROZA OCHOA
- KEY MAN - RESEARCH & REVIEW
- KEY MAN - BUSSINES INSURANCE - LIFE INSURANCE AGENCY  
MANAGEMENT ASSOCIATION
- KEY MAN - REINSURANCE REPORTER (LINCOLN NATIONAL  
LIFE)

KEY MAN - COMPAÑIA SUIZA DE REASEGUROS (SERVICIO DE COLABORACION TECNICA)

MANUAL TECNICO DE ENTRENAMIENTO Y CONSULTA,  
DERECHOS REGISTRADOS NO. 79327 CON AUTORIZACION DE LOS AUTORES - CABELLO - ANGULO - APELLANIZ - BARROS