

308923

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

89
24

ESCUELA DE PEDAGOGIA
INCORPORADA A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



" LA LABOR DE UN PEDAGOGO EN EL DEPARTAMENTO DE
MERCADOTECNIA EN UN CORREDOR DE REASEGURO "

INFORME ACADEMICO DE
ACTIVIDAD PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A I
JOSE MANUEL MERCADO MONTES

DIRECTOR DEL INFORME :
LIC. BEATRIZ E. GONZALEZ HERNANDEZ

MEXICO, D. F.

1995

FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

INDICE

	Página
I. Exordio	1
I.1 Exposición de Motivos	1
I.2 Justificación	4
II. Cuerpo del Informe	6
II.1.1 Tipo de Institución	6
II.1.2 Objetivos Generales de Reinmex	8
II.1.3 Metodología de Trabajo	26
II.1.4 Recursos con los que se cuenta	30
II.2 Valoración crítica del Trabajo	40
II.2.1 Situaciones o problemas a los que responde	40
II.2.2 Propuesta Pedagógica	59
II.2.3 Reflexiones sobre la Disciplina en que se se inscribe la Práctica Profesional	65
III. Corolario	67
III.1 Evaluación	67

I. EXORDIO

I.1. EXPOSICIÓN DE MOTIVOS.

Comenzaremos esta exposición partiendo del hecho de que la profesión pedagógica tiene vigencia plena en cualquier ámbito de la actividad humana, ya que tiene por objeto el perfeccionamiento de las personas en todos los aspectos que le constituyen como tales.

Lo anterior nos lleva a una reflexión muy clara: en cualquier lugar donde se requiera de el perfeccionamiento de las personas involucradas en una actividad determinada, se requerirá de la actuación de un pedagogo, aún cuando en la actualidad resulta utópica porque desafortunadamente la cantidad de pedagogos egresados de las universidades no son los suficientes para poder hacer frente a una demanda de esta magnitud.

Derivado de este comentario, es muy importante el definir por medio del presente trabajo la labor de un pedagogo en una institución en donde no existe referencia de experiencias previas como es el medio de reaseguros internacionales.

La empresa motivo de este estudio es un intermediario de reaseguro o corredor de reaseguro, en donde la actividad principal es la mercadotecnia y comercialización de productos que tienen como objeto el mantener la estabilidad económica y financiera de las empresas de seguros y reaseguros, lo cual implica un manejo muy importante de términos tanto jurídicos como mercantiles así como de la técnica misma del reaseguro inmersos en una economía tan cambiante como la que se vive en nuestros tiempos.

Los factores descritos anteriormente suponen que quien se dedica a esta actividad que involucra tantas variables, requiere de un constante proceso de actualización en estos y otros factores con la idea de no quedar en posición de desventaja con respecto a la competencia que rodea a cualquier actividad comercial, y de aquí que la labor educativa adquiere un valor de mucho compromiso.

La labor de un intermediario de reaseguro es el poner a disposición de las compañías de seguros todos aquellos productos que ofrecen las compañías reaseguradoras y que responden a las necesidades de ambas partes¹, es decir que el intermediario de reaseguro funge como catalizador y promotor entre las necesidades de sus clientes y los productos que en cada etapa se ofrecen como opción a la mejora de la estabilidad económica de los clientes, sin que esto pueda representar riesgos innecesarios tanto para el cliente como para el proveedor del servicio.

Buscando en los registros de ejecutivos de Instituciones mexicanas, centroamericanas, estadounidenses y europeas se ha notado el caso de que solamente hay un pedagogo involucrado en este medio, es decir, no existe referencia de actividades anteriores a la que se describirá al interior del estudio que nos ocupa, aún cuando existen experiencias de pedagogos en otros campos del seguro en México y en Europa pero siempre referidos a capacitación en seguro directo.

¹ *cf.* GOLDING, C. E., Leyes y Práctica del Reaseguro, p. 27-28

Por lo antes expuesto es motivo de una gran satisfacción el hecho de que este estudio resulte completamente original por sus características poco usuales en lo que a actividad profesional del pedagogo se refiere.

Lo que hace peculiar este estudio es que un intermediario de reaseguro ofrece una gran cantidad de servicios principalmente de mercadotecnia y comercialización como ya se mencionó, sin embargo, no se limita a este aspecto, ya que la docencia como práctica será siempre el principal elemento en cualquier tipo de negociación, se requiere de todas aquellas actividades que se refieren directamente al proceso de enseñanza - aprendizaje, ya que en todo momento se mantiene un contacto directo y personal en el desarrollo de las funciones de comercialización, debido a que el público al que se dirige el corredor de reaseguro siempre será un grupo reducido de personas en donde no es práctica común la utilización de los medios masivos de comunicación, debido al hecho de que en estos procesos no se ofrecen servicios de uso común y generalizado como ocurre en el caso de otro tipo de servicio o producto que pretende abarcar un mercado potencialmente masivo.

La actividad profesional que se desempeña es fundamentalmente referida al manejo de todos aquellos recursos didácticos a los que se tiene acceso para realizar una actividad como la que se ha descrito anteriormente, así que esto nos lleva al supuesto de que la efectividad en escoger determinado recurso o técnica grupal será siempre el interés primordial de un pedagogo, no solo como un complemento a la actividad general sino como el fundamento primero para la efectividad de cada negociación.

I.2. JUSTIFICACIÓN.

El justificar la labor concreta de un pedagogo en cualquier tipo de institución resulta muy obvio para quienes conocen los verdaderos alcances de la labor que un profesionista con las características que ofrece esta profesión, y basándonos en lo que la Universidad Panamericana pretende como perfil de un egresado de la Carrera de Pedagogía, es necesario profundizar en la primera característica que se pretende de un egresado.

"Buscar promover la calidad de vida de una comunidad y la mejora personal de cada uno de sus integrantes", este objetivo muestra de manera muy clara la verdadera razón de la labor de un pedagogo, y si esto lo referimos a cualquier sistema comunitario, en este caso particular al mercado de reaseguro, se puede ver muy claramente que por medio de los conocimientos que se reciben en cuanto al manejo de materiales didácticos, un concepto verdadero de la naturaleza humana así como un fundamento teórico basado en una estructura de pensamiento clara, permite al egresado de la Escuela de Pedagogía de la Universidad Panamericana tener a su alcance todos los medios con los cuales dirigir sus esfuerzos a esa mejora de quienes integran el núcleo social en el cual se desempeña como profesional de la educación atendiendo en cada situación concreta a una realidad humana perfectible en muchos aspectos.

Por lo anterior, la relación existente entre la labor de un pedagogo y las actividades de un intermediario de reaseguro en donde siempre se debe buscar la mejora no solo de las estructuras de reaseguro y consecuciones de los mejores productos, sino lograr al mismo tiempo que los clientes a quienes se dirigen sus esfuerzos logre obtener una visión mas clara

de su propio trabajo y de las relaciones que de él se desprenden, obteniendo los mejores resultados para su empresa, profesionales y personales.

Se procederá pues a definir en que momento el pedagogo aplica la didáctica en la labor de acercamiento a los clientes, establece estándares de servicio en cuanto a los formatos de las presentaciones de servicios y productos, organiza la información que se presenta en cada caso, evalúa la efectividad de cada presentación, definición de los perfiles de clientes, y coadyuva a la sistematización de los procesos en los que intervienen modelos didácticos y estructuras de servicio, participa en la actualización de los sistemas de cómputo para acceder de manera inmediata a lo más avanzado en este renglón, en conjunto con el área de sistemas así como determinar objetivos generales de capacitación para el personal del área de contratos en coordinación con Recursos Humanos.

Adicionalmente y como una labor mas referida a la docencia, coordina el establecimiento de manuales para expositores, en los cuales se detallen los principios fundamentales de las técnicas grupales para orientación y actualización de quienes realizan este tipo de actividad así como la asesoría en la coordinación de cursos de capacitación para clientes y empleados en lo que a reaseguro se refiera.

II. CUERPO DEL INFORME

II.1.1. TIPO DE INSTITUCIÓN.

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Reinmex es un corredor profesional de reaseguro que desde 1974 ofrece a las compañías de seguros mexicanas y a otras compañías de Latinoamérica un servicio integral en la planeación, negociación y colocación de contratos obligatorios y coberturas facultativas.

ACCIONISTAS:

Brockman & Schuh	51%
Willcox, Johnson & Higgins	49%

El principal recurso de Reinmex es su equipo humano, un grupo de profesionales con amplia experiencia y con una definida orientación a atender con el mayor empeño y entusiasmo las diversas necesidades de sus clientes.

Los conocimientos técnicos que poseen conjuntamente sus ejecutivos, permiten a Reinmex asesorar a las cedentes (compañías de seguros que ceden el negocio a reaseguro) en la configuración de todos los aspectos de los programas de reaseguro, incluyendo los más especializados.

Reinmex da una gran prioridad a la eficiencia administrativa, por lo que cuenta con los sistemas operativos que garantizan una rápida tramitación de documentos y pagos, logrando que tanto las cedentes como los reaseguradores obtengan una completa satisfacción de las operaciones realizadas.

Adicionalmente, sus recursos económicos y los de sus corresponsales permiten la liquidación de siniestros en forma expedita, evitando que las aseguradoras tengan que financiar las reclamaciones con recursos propios por periodos prolongados.

De esta manera Reinmex cumple ante sus clientes con el compromiso de otorgar en forma permanente el servicio de colocación de reaseguro con las más altas normas de efectividad, oportunidad y seguridad.

Como una estrategia de servicio, Reinmex cuenta con corresponsales en Londres y otros centros financieros internacionales, con el apoyo de los cuales logra un acceso efectivo al mercado mundial del reaseguro.

De esta manera Reinmex logra, con el apoyo de sus corresponsales aunado a las excelentes relaciones directas con los principales reaseguradores, efectuar las colocaciones con las entidades especializadas de mayor seguridad y con las condiciones más atractivas para sus clientes.

FILOSOFÍA

Reinmex es un corredor de reaseguro consagrado a la efectividad en la satisfacción total de sus clientes, a través de la capacidad de respuesta y sensibilidad de las personas que lo integran.

MISIÓN

Ser el corredor líder en los mercados en que participe, con un servicio superior al de cualquier competidor. Así aumentaremos nuestro valor patrimonial en forma competitiva, para beneficio de los clientes, de los accionistas y de la empresa.

II.1.2. OBJETIVOS GENERALES DE REINMEX

1.- Incrementar anualmente nuestra participación en el mercado, promoviendo las relaciones con prospectos.

2.- Mantener y ampliar nuestra cartera actual, a través de las relaciones con nuestros clientes, ofreciéndoles el mejor servicio, mejorándolo cada día y adaptándolo a sus necesidades cambiantes.

3.- Reforzar en todos los niveles: actitud, rapidez, precisión, confiabilidad, presencia, seguimiento, etc.

4.- Tener al mejor recurso humano totalmente capacitado y motivado para alcanzar nuestros objetivos.

5.- Generar utilidades por encima del promedio de las empresas del ramo.

6.- Reinvertir un porcentaje de las utilidades en recursos que impulsen el desarrollo y crecimiento de la empresa.

7.- Buscar continuamente proveedores de calidad que nos brinden la mejor relación costo-beneficio para poder satisfacer las necesidades propias y de nuestros clientes.

8.- Ser innovadores y proactivos en el desarrollo de nuevos productos (coberturas, financiamientos, software, presentación, servicio, calidad del trabajo, etc.)

9.- Llevar a cabo una planeación formal y flexible a todos los niveles y en todas las áreas de la empresa incluyendo planes de contingencia con cursos alternativos de acción para adelantarnos y aprovechar las condiciones del entorno.

10.- Desarrollar una mejor capacidad de respuesta: generar y mantener actualizada información sobre la competencia y mercado, así como sobre nuestros clientes actuales y prospectos.

11.- Establecer y mantener los mecanismos de control para verificar que se cumplan los objetivos de la compañía, por medio de la revisión, rediseño y sistematización de los procesos.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

OPORTUNIDADES:

1.- Por el ciclo de mercado duro que se atraviesa actualmente hay un incremento en los costos de los programas y por lo tanto se incrementa el corretaje.

2.- La existencia de mercados poco competidos como lo son , Centro y Sudamérica.

3.- El endurecimiento en las condiciones de negociación con reaseguradoras permitirá sobrevivir a los corredores más hábiles y con mejores contactos.

4.- Surgimiento de nuevas necesidades de coberturas diferentes a las ya existentes por parte de las compañías de seguros.

5.- Las necesidades financieras y falta de liquidez por parte de las aseguradoras demandarán más facilidades de pago en sus coberturas de reaseguro.

6.- La mayoría de las compañías aseguradoras, con base en su experiencia, tienen definido lo que consideran un servicio ideal por parte de su corredor de reaseguro.

AMENAZAS:

1.- La inestabilidad en el tipo de cambio peso - dólar representa una amenaza dado que la mayoría de las pólizas son suscritas en pesos, al pasarlas a dólares se reducen considerablemente las primas y las coberturas.

2.- Los cambios en el Staff de las diversas cedentes, por razones de reestructuración pueden afectar las relaciones que se tienen con los altos niveles y en un momento dado incluso poner en riesgo la renovación de contratos.

3.- El desarrollo vertiginoso de Tecnología provoca una amenaza dado que si el cambio de Software, equipo de cómputo y telecomunicaciones no es continuo, se vuelve obsoleto muy rápido.

4.- El ciclo de mercado duro dificulta la colocación de contratos.

5.- Los avances que puedan presentar compañías de la competencia al detectar necesidades y cubrirlas antes que Reinmex.

6.- La crisis económica hará que disminuya la suscripción de pólizas, lo que causa una disminución en los ingresos de la compañía de seguros y el número de riesgos cubiertos que significa una menor responsabilidad por parte de las compañías.

FUERZAS Y DEBILIDADES**FUERZAS:**

1.- Se ha realizado una buena labor de penetración tanto en compañías grandes como medianas, ya que en los últimos tres años se logró entrar en tres de las seis compañías grandes y en cinco compañías medianas y pequeñas de México. Además se obtuvo el liderazgo en grandes programas e incrementado participaciones cada año.

Se podría decir que Reinmex es el corredor líder en compañías medianas y pequeñas y que ya tiene presencia en las compañías grandes, lo cual representa un potencial de crecimiento para el área de contratos de Reinmex más importante que para cualquier otro corredor en México.

2.- Se han logrado avances importantes en Centroamérica, aumentando la participación en varias compañías de El Salvador, Honduras, Guatemala y Panamá. Hay un contacto más cercano gracias a los viajes y las visitas que se realizan.

3.- Se ha creado un área estratégica de contratos como centro de costos que se hace cargo de la producción y administración de contratos proporcionales y no-proporcionales de México y Centroamérica.

4.- Se han realizado encuestas sobre nuestro servicio y se esta tratando de mejorar en los puntos débiles.

5.- Se tienen corresponsales en América del Norte, Londres y Europa Continental agresivos y efectivos para cotizar y colocar, capaces de brindar asesoría técnica .

6.- Se cuenta con personas muy reconocidas en el medio con prestigio y credibilidad ante los clientes que podrían ayudar a incrementar y fortalecer las relaciones.

7.- Se ha mejorado en forma sustancial la calidad de security* que utiliza Reinmex, reaseguradores con los cuales se tienen buenas relaciones y están satisfechos con el servicio que Reinmex ofrece. Es importante notar que estos reaseguradores son líderes de los diferentes mercados de reaseguro internacional. También, se cuenta con una lista de reaseguradores líderes y seguidores por tipo de contrato.

8.- Se renovaron las presentaciones de cotización y asesoría para lo cual se utiliza paquetería novedosa y actualizada, al igual que se implantó un sistema de trabajo para la optimización de la cotización y colocación de excesos de pérdida con formatos especiales; además se entregan en forma personal. Este sistema hasta la fecha ha dado muy buenos resultados y estas presentaciones compiten a buen nivel, inclusive al de los corresponsales internacionales.

9.- Se ha diseñado una ruta crítica de renovaciones de 115 días, que va desde el envío de carta de aviso de cancelación, hasta la entrega de la nota de cobertura.

* Security es un término del idioma inglés que hace referencia a reaseguradores de prestigio y conocida solvencia económica.

10.- Reinmex se ha constituido como un corredor efectivo en la colocación de contratos ya que el 95% de las veces coloca el total de sus órdenes, a diferencia de otros corredores. Reinmex coloca inclusive los que la competencia no haya logrado colocar.

11.- Se tienen estándares de servicio como los que se citan a continuación entre otros:

a) Atender las comunicaciones de nuestros clientes en un máximo de 24 horas.
b) Enviar notas de cobertura y endosos en 10 días hábiles a partir del inicio de vigencia (este estándar se ha deteriorado en la última renovación por no tener soporte del sistema de cómputo)

c) Revisar y enviar textos contractuales en máximo de 10 días hábiles a partir de la fecha en que se reciben los textos.

d) Reporte a reaseguradores de avisos de cobro inmediato en máximo 24 horas y de aviso preliminares en máximo 48 horas.

Se está haciendo un esfuerzo para alcanzar éstos estándares.

12.- Se han diseñado formatos que agilizan las operaciones de Sistemas y Procedimientos como:

- Nota de conversación telefónica.
- Solicitud de Archivo.
- Solicitud de Papelería, etc.

13.- Se ofrecen servicios de asesoría y estudios especiales a las compañías de seguros como los que se citan a continuación:

- a) Determinación de la retención óptima.
- b) Análisis histórico de programas de exceso de pérdida catastróficos.

c) Asesoría en el diseño de programas proporcionales y no-proporcionales.

d) Asesoría en la utilización de las reservas catastróficas.

e) Diseño, cotización y colocación de Tent Plans.

f) Diseño, cotización y colocación de coberturas especiales como:

- Facultativo obligatorio en exceso de pérdida.
- Bolton Umbrella / Clash Covers
- Coberturas de fondo creciente.
- Shortfalls

g) Asesoría y elaboración de servicios complementarios como :

- Diseño de modelos de cómputo, para la elaboración y presentación de cálculos de terremoto.

- Maquila de administración de contratos

- Elaboración y trámite de textos contractuales.

- Gestiones de autorización para el registro de reaseguradores extranjeros ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

15.- Capacitación al personal y a clientes; Seminarios sobre reaseguro, inclusive con la red de corresponsales en Europa.

16.- Asesoría general e información del mercado.

17.- Se cuentan con estudios de mercado, que proveen a Reinmex de información privilegiada, por ejemplo el rate on line de los programas de exceso de pérdida catastróficos de incendio de las 15 compañías aseguradoras más grandes de México; o las capacidades automáticas de las 15 compañías más importantes de México; o los requisitos mínimos para la

renovación de un programa proporcional de incendio entre otros y en general estudios de composición de la cartera de Reinmex.

18.- Presencia de corresponsales extranjeros en México, lo que da más profesionalismo y seriedad a las relaciones que se tienen aquí en México.

19.- Reinmex realiza anualmente una investigación para detectar nuevas necesidades y evaluar el servicio tanto a compañías, clientes como a prospectos. Esta investigación se realiza un año para el área facultativa y al año siguiente para la de contratos.

DEBILIDADES:

1.- La posición de Reinmex en los programas de contratos no-proporcionales de incendio y transporte de las seis compañías aseguradoras más grandes de México es pequeña, en incendio en tres es en promedio del 30%, en otras dos del 17.50% y en otra no hay participación. En cuanto a transportes, se es líder en un programa, en otros dos la participación es pequeña y en los tres restantes no se tiene participación.

2.- Se han perdido participaciones totales en tres compañías aseguradoras:

Seguros Tepeyac

Seguros Monterrey

Seguros Equitativa

Cabe notar que la razón no fue el servicio, ya que inclusive Reinmex fungía como líder en dos de estas compañías, esto puede atribuirse a un problema en las relaciones personales y a los cambios de personal de las mismas compañías.

3.- La participación en la retrocesión de Reaseguros Alianza y Reaseguradora Patria es insignificante.

4.- Reinmex es un corredor prácticamente nuevo en contratos, ya que esta área ha despegado en sólo cuatro años en contra de corredores ya establecidos como: Agencia Interoceánica, Alexander Howden, Crisa, Leslie & Godwin y Greig Fester, quienes cuentan en promedio con 15 años de experiencia en este tipo de negocios.

5.- En un principio la estrategia de Reinmex se había enfocado al área de facultativos, descuidando así el área de contratos.

6.- En un 70%, el personal del área de contratos tiene menos de 3 años de experiencia en el área y el 50% ha desarrollado su experiencia en Reinmex.

7.- El área estratégica de contratos tiene de estar operando como tal un año y medio, lo cual es muy poco tiempo. El área es muy nueva y no se ha dado a conocer lo suficiente.

8.- El sistema de cómputo de contratos es totalmente obsoleto, lo cual no permite mejorar estándares en cuanto a tiempo de elaboración de notas de cobertura, así como el trámite de cobro y pago de primas de contratos no-proporcionales y el manejo de siniestros.

9.- Las cargas de trabajo en el área de contratos son mucho mayores que hace dos años y totalmente diferentes a las de hace cuatro años y el personal no ha aumentado en la misma proporción.

10.- Una mala negociación del área facultativa con la cedente puede crear en ésta última una mala imagen general de Reinmex que afecte el área de contratos. Ya ha sucedido que una experiencia negativa de este tipo puede bloquear posibilidades con el área de contratos.

OBJETIVOS DEL ÁREA DE CONTRATOS, ESTRATEGIAS Y PLANES DE ACCIÓN

Del porcentaje de participación en el mercado de corredores de contratos en México, Reinmex cuenta con un 25% , siendo el segundo más grande, mientras que Agencia Interoceánica, el líder tiene el 38%, y el 37% restante lo componen los otros 7 corredores existentes en México. Del 38% de participación de Agencia Interoceánica, Asemex representa el 50%. Esto nos dicta la necesidad de tener como un **objetivo** dentro de esta área, el obtener una mayor participación en los contratos ya existentes (mínimo 5% en un año) e ingresar en los que no se participa dentro de Asemex (mínimo 2 contratos al año), aumentando así nuestra participación en el mercado y al mismo tiempo disminuir la de nuestro competidor más fuerte que es Agencia. La **estrategia** que proponemos para lograr este objetivo es utilizar la buena presencia que empezamos a tener ya con Asemex para desarrollar una labor integral de penetración en base a sus necesidades. Los **planes de acción** a seguir son los siguientes:

+Dentro de el personal capacitado en el área de contratos, formar un equipo especializado en Asemex. Esto no significa que estas personas únicamente trabajarán en esto, sino que juntas dedicarán parte de su tiempo a este proyecto.

+Este equipo definirá toda la información necesaria a investigar sobre esta compañía de seguros, como puede ser sus necesidades satisfechas e insatisfechas, sus relaciones con Agencia, sus prioridades, sus posibles necesidades futuras, etc.

+El equipo realizará la investigación que crea pertinente para cubrir las necesidades de información.

+Una vez que cuente con esta información, trabajará arduamente para diseñar un programa especializado para Asemex.

+Este equipo junto con la Dirección General de ReInmex buscarán las personas claves y establecerán relaciones y contactos con ellas dentro de Asemex.

+Una vez teniendo el contacto directo con las personas indicadas, se les presentará a su consideración el proyecto estudiado por este equipo con la finalidad de obtener una participación interesante de sus contratos.

Otro objetivo de gran importancia dentro del área de contratos es incrementar la participación de contratos en Centroamérica (25% más en este año) y penetrar en Sudamérica (contactar mínimo 10 compañías en el año: Chile, Argentina y Brasil). Como ya se explicó anteriormente, este mercado representa una gran oportunidad para nosotros por la poca competencia y los grandes volúmenes que se pueden generar en él. La estrategia que se propone para lograr penetrar en este mercado es por medio de las relaciones ya obtenidas en el mismo, concentrarse prioritariamente en aquellas aseguradoras que cuenten con la mayor participación

eficientando así las relaciones y entrando a este mercado cautivo con el pie derecho. Los **planes de acción** a seguir son:

+De la misma forma como se hizo con el tema de Asemex formar un equipo especializado en Centro y Sudamérica para lograr obtener información de mucho valor en cuanto a las aseguradoras existentes, su participación en el mercado, sus necesidades de todo tipo, etc.

+Evaluar dicha información obtenida y compararla con los sistema de trabajo en México para verificar así si existe alguna diferencia con respecto a las necesidades de ambos y así adecuar los servicios a sus necesidades.

+En base a esta adecuación de información diseñar un programa estándar para plantearlo a las principales aseguradoras del mercado, buscando conseguir contactos en Sudamérica y mayor participación en los contratos de Centroamérica.

+ Diseñar e implementar una agenda de viajes a dichos lugares con la opción de abrir una oficina en Sudamérica una vez obtenidos los 10 contactos.

Una de las principales debilidades de Reinmex como ya se mencionó es que el personal no tiene la suficiente experiencia para enfrentar los objetivos planteados y lograr así la penetración que se pretende. De aquí la necesidad de plantear un objetivo de suma importancia como lo es el de mejorar los conocimientos, capacidades, experiencia y agresividad del recurso humano (capacitando al 25% del personal en este año). La **estrategia**

a seguir será darle capacitación integral a las personas claves dentro de esta área de contratos obligando a seguir los siguientes **planes de acción**:

+Identificar dentro del personal a los elementos potenciales con mayores expectativas y posibilidades de desarrollo que hasta el momento hayan tenido el mejor desempeño y que se considere puedan aprovechar al máximo la capacitación brindada.

+Desarrollar un programa de capacitación para dichas personas en el que incluya tanto que ellos vayan a Londres a recibir cursos de capacitación y principalmente a desarrollarse en la práctica para aumentar su experiencia, así como traer ya sea del extranjero o del país a personas capacitadas para impartir cursos y compartir experiencias.

+Ofrecer cursos de idiomas, computación y liderazgo.

+A manera de seguimiento ir evaluando el desempeño de estas personas después de la capacitación para ver la factibilidad de establecer este sistema de capacitación de una manera permanente

Un **objetivo** es volver a participar por lo menos en uno de los contratos de Seguros Monterrey y Tepeyac este año. Otro **Objetivo** es aumentar la participación en retrocesión con Reaseguros Alianza y Reasegurada Patria (en un 25% este año), así como captar nuevos negocios buscando la expansión y diversificación.

La **estrategia** básica que se considera podría ayudar para alcanzar estos objetivos al igual que los ya planteados, es crear el área Estratégica Comercial cuyas funciones serán de relaciones públicas y comerciales. . Los **planes de acción** a seguir serán los siguientes:

+Nombrar a un agente específico como director de esta área. Como se puede observar en el organigrama, el Director Ejecutivo será la persona más Idónea; debido a la visión que ha obtenido en esta posición así como su experiencia, conocimientos y contactos dentro del ramo de reaseguro.

+Algunas funciones serán visitar las compañías prospectos acompañado del Director del área de contratos con el objeto de conocer las necesidades y posteriormente presentar programas atractivos para estas .

+Este Director deberá viajar a los lugares indicados dentro de Centro y Sudamérica para obtener y mejorar las relaciones con las compañías aseguradoras más importantes de este mercado.

+Esta persona deberá tener contacto continuamente con las personas indicadas en esta área para darle seguimiento a sus visitas que él personalmente realizará.

+El mismo dedicará el 20% de su tiempo a coordinar a las personas encargadas del proyecto de Asemex, debido a la importancia del mismo, además de contribuir para obtener las relaciones y contactos necesarios para este proyecto.

+Dentro de sus viajes a Sudamérica específicamente, determinará el lugar indicado, para decidir dónde es la mejor opción para abrir una oficina representativa en esta zona debido a la lejanía, reduciendo así gastos muy elevados en viajes, y poder así tener más control en esta área.

+De los negocios nuevos que se obtengan, el Director del Área comercial los canalizará al área estratégica correspondiente sin perder del todo el contacto.

Se sabe que existen compañías que aún desconocen que Reinmex tiene una área específica de contratos, así como las ventajas que ésta ofrece por lo que otro objetivo será darla a conocer en este año al 100% de las mismas.

La estrategia correspondiente consiste en preparar una presentación general dando a conocer el área, al igual que sus beneficios. Los planes de acción a seguir son:

+ Preparar la presentación (con la paquetería actual y novedosa) basados en las ventajas que ofrece Reinmex y ésta área en particular, así como en los beneficios que obtendría el cliente al utilizar a Reinmex como su intermediario de reaseguro.

+Detectar a las personas que desconocen la existencia o el funcionamiento del área de contratos dentro de los clientes actuales y potenciales de Reinmex.

+Una vez detectadas estas personas, el Director del área de contratos junto con el Director comercial, llevarán a cabo la presentación preparada.

Se ha notado que la Dirección General ha marcado preferencia por el área de facultativos dejando de lado al área de contratos, lo cual ha limitado su desarrollo ya que no cuenta con la misma asignación de presupuesto y tiempo por parte de la Dirección General. El **objetivo** será incrementar el apoyo, importancia y tiempo por parte de la Dirección General hacia el área de contratos en un 25% en este año.

La **estrategia** será proporcionar a la Dirección General información que justifique esta demanda. El **plan de acción** será

+Preparar una propuesta en la que se presenten los resultados que puede tener el área con y sin el apoyo proporcionado por la Dirección General, destacando la importancia de esta diferencia analizada de los resultados obtenidos en las investigaciones hechas con la cartera de clientes.

+Con base en ésta propuesta preparar una agenda de visitas en las que se considere importante la presencia del Director General.

Se ha detectado la obsolescencia de algunos sistemas informáticos, por lo que un **objetivo**, sería actualizarlos para que cubran mejor las necesidades actuales y futuras de Reinmex (un incremento en el alcance de los estándares de un 30% en este año, y una revisión anual). La **estrategia** sería contratar una firma especializada para modernizar los sistemas, y que dé un seguimiento a este proceso. Los **planes de acción**:

+Junto con la firma y la gerencia de sistemas realizar un análisis de los sistemas y procedimientos para detectar los puntos en los que el sistema de cómputo interfiere con el incumplimiento de los estándares establecidos.

Instrumentar el nuevo sistema, dando asesoría y capacitación a todos los usuarios para que lo aprovechen al máximo.

+La firma, el área de sistemas, y el área de contratos darán seguimiento a estos avances para mantenerlos al día.

El último **objetivo**, que resume a los anteriormente mencionados, lo constituye la meta de corretaje a alcanzar durante el año, ésta es de 2'500,000 USD. Las **estrategias** son todas las ya establecidas, ya que alcanzando los objetivos para los que fueron planteadas se logrará alcanzar éste. Lo mismo sucede con los **planes de acción**.

PLANES DE CONTINGENCIA

Los planes que ya se presentaron se llevarían a cabo normalmente en el caso de que no hubiera cambios drásticos en el entorno. De lo contrario, es decir si se presentara algún imprevisto grave tanto interna como externamente se tomaría como único objetivo de Reinmex, su estabilidad y su permanencia en el mercado sin cambios importantes. En la medida que un imprevisto afectara la capacidad financiera u operativa de Reinmex para cumplir todos sus objetivos, la mayor parte posible se irían cumpliendo en el siguiente orden de importancia:

- Incrementar apoyo al área de contratos M

- Capacitación	M	
- Actualizar sistemas informáticos	M	
- Dar a conocer el área	M	M= MEJORA
- Asemex	C	C= CRECIMIENTO
- Reaseguros Alianza y Patria	C	
- Centro y Sudamérica	C	
- Seguros Monterrey y Tepeyac	C	

Esta jerarquización esta basada en el hecho de que se cree que ante imprevistos graves, no se puede pensar en el crecimiento, sino más bien enfocarse a la subsistencia y mejora de la empresa. Es por esto que los objetivos prioritarios son los relativos a la mejora de Reinmex posponiendo los de crecimiento. Todos los objetivos que no se puedan cumplir a su debido tiempo, y sean pospuestos, deberán ser revisados y replanteados según la situación a que se enfrente la empresa.

Otra parte importante del plan de contingencia la constituye el hecho de que la creación del Área Estratégica Comercial, que originalmente es una estrategia, pasaría a ser un objetivo de mejora, independientemente de que sea posible cumplir los objetivos de crecimiento para los que fue propuesta.

II.1.3. METODOLOGÍA DE TRABAJO

La metodología de trabajo de un intermediario de reaseguro es basada en la satisfacción de necesidades de sus clientes, así pues, en un primer momento la descripción

que se desarrollará a continuación se dividirá en dos partes, la primera de ellas será referida básicamente a la labor que se realiza con el cliente que desea transferir riesgos, y en la segunda parte se desarrollará la metodología utilizada en cuanto a la colocación de los productos en un mercado de reaseguro.

Metodología referida al cliente:

1.- Se realiza un plan de trabajo anual con cada uno de los clientes actuales así como un plan para clientes potenciales también conocidos como prospectos.

2.- Se realizan visitas periódicas a las oficinas de los clientes con el objeto de medir la efectividad de su programa de reaseguro y las posibilidades de mejorarla.

3.- En caso de detectar alguna carencia se realizan estudios en cuanto a las posibles soluciones referidas a la capacidad de la compañía cedente así como de la situación en la que se encuentra el mercado internacional de reaseguro.

4.- Una vez definidas las posibles acciones se presenta al cliente un panorama general de la situación actual, modelos de solución y estrategias a seguir en cada opción de solución a las necesidades.

5.- Al definir el método de reaseguro para solventar el problema, se procede a contactar mercados para obtener costos para las estructuras.

6.- Obtenidos los costos se procede a ordenar los mismos de acuerdo a su monto, amplitud de cobertura, precedencia, factibilidad de colocación, así como cualquier otro factor que pueda resultar de interés para la situación particular que se esté definiendo, así como estudios comparativos de costos en cada uno de los mercados contactados.

7.- Ante el cliente se presenta el contenido y se sugiere la opción más favorable.

8.- Una vez definida la solución más viable, se recibe instrucción de la cedente para proceder a la colocación del programa.

9.- Periódicamente se informa al cliente de los avances realizados en la colocación de su negocio así como reportes de dificultades encontradas, sugerencias del mercado, contra propuestas, etc.

10.- Al concluir la colocación se informa a la cedente y se procede a elaborar la documentación correspondiente como son las Notas de Cobertura (documento oficial que ampara la colocación), notas de débito, listas de reaseguradores participantes, etc.

Es importante destacar que las compañías de seguros generalmente propician la competencia entre las firmas de intermediarios de reaseguro con el objeto de obtener las mejores condiciones posibles, por lo cual, el proceso antes descrito puede sufrir variaciones dependiendo del grado de competencia que se fomente en cada negocio.

Metodología referida al mercado de reaseguro:

1.- Contacto constante con corresponsales y reaseguradores con el objeto de mantener el conocimiento del mismo.

2.- Al momento de requerir cotizaciones se contacta tanto a corresponsales como a reaseguradores con el objeto de obtener costos, términos y condiciones.

3.- Se negocian las opciones buscando obtener las mejores soluciones para las necesidades de los clientes.

4.- Obtenida la orden de colocación se procede a ofrecer el negocio al mercado internacional por conducto de corresponsales con el objeto de cubrir el mayor monto de reaseguradores posible, ya que en algunos casos se requiere tener acceso a mercados alternos a los que tradicionalmente se accede como son el mercado de Londres, Alemania, Francia y Estados Unidos.

5.- Una vez concluida la colocación, se confirma a cada reasegurador su participación final y se procede a elaborar documentación respectiva.

6.- Los pasos siguientes son referidos básicamente a la administración del negocio, en donde se define el servicio mas detalladamente, ya que de estas funciones depende la satisfacción del cliente, aún cuando los pasos antes mencionados son los que en un primer momento "venden" a un corredor de reaseguro, de no cumplirse la administración de la forma ofrecida inicialmente puede causar la pérdida definitiva de un cliente, por lo cual se detallan dichas actividades como sigue:

Emisión de notas de cobertura (documentos oficiales que sustentan la colocación).

Cobro de siniestros a reaseguradores.

Administración de primas y siniestros.

Pago puntual de las primas a reaseguradores.

Manejo de los textos contractuales para su revisión y firma por las partes involucradas.

Los puntos arriba mencionados son los que en mayor medida determinan la efectividad de los corredores de reaseguro y de los cuales se debe tener un control estricto por parte del área administrativa y un seguimiento constante de parte de las gerencias de producción.

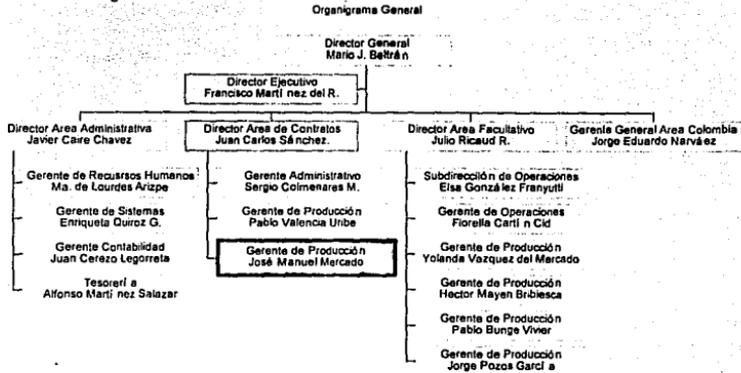
II.1.4. RECURSOS CON LOS QUE SE CUENTA.

Recursos Humanos:

Reinmex actualmente cuenta con 65 empleados incluyendo cuerpo directivo, divididos en cuatro áreas estratégicas dependiendo las funciones que desarrollan, estas cuatro áreas son las siguientes:

- Área Estratégica de Facultativos.
- Área Estratégica de Contratos.

- Área Estratégica Administrativa.
- Área Estratégica Colombia.



Esta división esta dada básicamente debido a que como se refiere anteriormente, el reaseguro se divide en tipos de negocios que requieren un tratamiento diferente por lo que la especialización del personal es un factor determinante ya que se accede a diferentes mercados que a su vez demandan de un servicio independiente.

Así mismo, las compañías de seguros cuentan con diferentes estructuras para el manejo de su negocio, es decir que los departamentos de reaseguro de los clientes también son especializados por tipo de negocio, con lo cual para poder atender las necesidades de dichos cuerpos, es necesario especializar las funciones al interior de las empresas que prestan servicios.

El organigrama general de la empresa muestra claramente esta división en los cuadros de directores de donde se desprenden las gerencias que atienden las diferentes operaciones de la empresa.

El área estratégica de facultativos atiende específicamente este tipo de reaseguro con una estructura de siete ejecutivos especializados en diferentes ramos.

El área estratégica de contratos cuenta con cuatro ejecutivos los cuales dan servicio a las compañías cedentes independientemente del ramo de que se trate siempre y cuando el negocio sea de tipo contractual o automático.

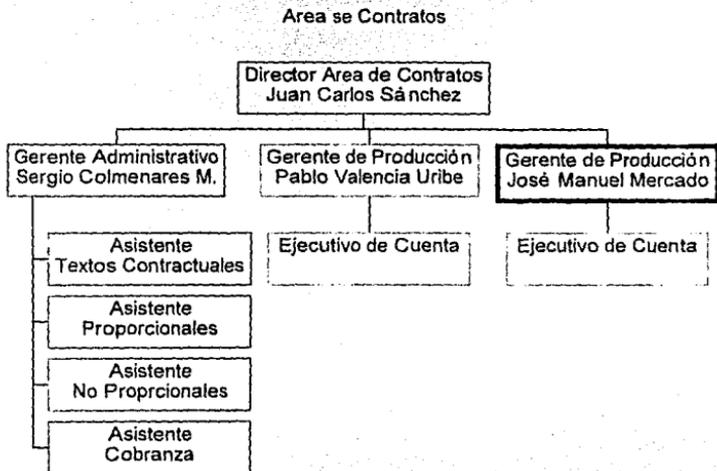
El área estratégica administrativa se encarga de las funciones de recursos humanos contabilidad y servicios de oficina, sistemas de cómputo, tesorería y finanzas, funciones que no son estrictamente relacionadas con el servicio al cliente pero sí con la operatividad del resto de la empresa.

El área estratégica de Colombia está encargada de desarrollar negocio en Colombia principalmente, así como estudiar más de cerca potenciales mercados en América del Sur.

Actualmente existe un proyecto de expansión a otros mercados de América Latina, ya que con la estructura antes mencionada se da servicio a compañías mexicanas, y de América Central y Panamá, el planteamiento es establecer oficinas en Puerto Rico para atacar el mercado del Caribe y posteriormente en Brasil para dar servicio especializado en este país que cuenta con un mercado muy amplio, esto con la finalidad de que para el año 2000, la producción de Reinmex sea compuesta en un cincuenta por ciento de México y cincuenta por

ciento de otros países para evitar en lo posible los problemas económicos que ha sufrido nuestro país en los últimos cuatro sexenios.

De este modo, para 1997 Reinhex contará con 80 empleados y para el año 2000 con aproximadamente 95 personas.



Específicamente, el área de contratos que es el objeto de estudio del presente informe, está compuesta por dos gerencias que como se muestra en el organigrama las podemos diferenciar como gerente de producción "A" y gerencia de producción "B", esta última, resaltada en sus bordes, cuenta con un ejecutivo de cuenta de producción y siniestros, niveles que

desarrollan la actividad de mercadotecnia como se describe en la metodología de trabajo de aquí se desprenderá el desarrollo de este reporte.

Con el objeto de definir con mayor la claridad la labor de un pedagogo dentro de esta empresa en particular, a continuación se detalla el perfil del puesto en el cual se desempeña la persona con estudios en pedagogía:

Sexo: Indistinto.

Edad: Entre 25 y 40 años de edad.

Escolaridad: Educación Superior o equivalente.

Estado Civil: Indistinto.

Idiomas: Dominio del idioma inglés 80% mínimo, cualquier otro idioma deseable sin importar porcentaje.

Disponibilidad de Tiempo:

Tiempo completo, disponibilidad absoluta para viajar.

Experiencia: Cinco años mínimo en seguros y/o reaseguros.

Aptitudes: Habilidades en relaciones públicas.

Capacidad de dialogo

Liderazgo.

Manejo de sistemas de computo y paqueterías.

Habilidad abstracta.

Habilidades numéricas.

Conocimientos básicos de contabilidad de reaseguro.

Conocimiento de los ciclos del mercado de reaseguro.

Habilidades gerenciales.

Conocimiento de legislación de seguros y reaseguros.

Habilidades de suscripción.

Manejo de recursos humanos. (deseable).

Capacidad de análisis y síntesis.

Manejo de resúmenes ejecutivos.

Actitudes: Actitud de servicio.

Adaptabilidad al medio.

Actitud de cambio.

Actitud de diálogo.

Actitud de compromiso.

Responsabilidad.

Recursos Materiales:

Al tratarse de una empresa de servicios, no se cuenta con líneas de producción y ensamble o con materias primas o materiales como las conocemos en fábricas o laboratorios, aún cuando se distinguen puestos denominados "de producción, se trata de la producción de

negocios y servicios, y por esto, el desarrollo de las operaciones se fundamenta básicamente en medios electrónicos para procesamiento de datos, así como de comunicaciones eficientes como son los correos electrónicos y fax.

En cuanto al equipo de cómputo se cuenta con un servidor central pentium 60 mhz con dos discos duros de 1gb cada uno, 67 nodos activos y un crecimiento pronosticado a 96 nodos y 15 impresoras.

Los nodos activos se encuentran distribuidos de la siguiente forma:

Cantidad	Utilización	Porcentaje
31	Facultativo	46%
13	Contratos	19%
1	Eko Texto (comunicaciones)	1%
1	Gateway (comunicaciones)	1%
1	Conmutador	1%
Dirección Administrativa		
3	Sistemas	4%
8	Contabilidad	12%
2	Recursos Humanos	3%
6	Dirección	9%
1	Tesorería y Finanzas	1%

En cuanto al equipo de comunicaciones además de lo expresado en la tabla anterior, se cuenta con 5 máquinas de fax, un conmutador con capacidad para 10 líneas y 80 extensiones, 7 números directos.

Obviamente el resto del equipo con el que se cuenta es el propio de una oficina, es decir, papelería tanto membreada como toda aquella que cumple con los requisitos de ley para facturación, sumadores, y el mobiliario suficiente para el personal interno.

En cuanto a las instalaciones físicas, se cuenta con la planta baja del edificio ubicado en Periférico Sur 2771 con una superficie de 768.5 m² en donde además de las instalaciones propias de una oficina cuenta con dos salas de juntas, una sala para auditores externos y un privado para eventuales desarrollos de sistemas de cómputo en donde se da lugar a los desarrolladores y programadores externos.

Recursos Formales:

En este aspecto en particular, Reinmex cuenta con una serie de manuales que permiten a sus empleados el introducirse de manera muy ágil a las funciones que desarrolla Reinmex, así como aquellas actividades que deberá desempeñar cada empleado en su puesto de trabajo.

Dentro de cada área estratégica existe un manual de estándares de servicio para cada función específica, los cuales deben ser cumplidos de manera estricta en cada caso, ya que de su cumplimiento se desprende una evaluación con una periodicidad previamente establecida para medir en que medida se está cumpliendo con lo que se ofrece.

Por otra parte y a manera de evaluación, se practican encuestas semestrales con clientes y reaseguradores con el objeto de validar que las evaluaciones internas corresponden a la realidad de la percepción de aquellos a quienes se ofrecen los servicios tienen con respecto a la calidad de los mismos, de los resultados que de aquí se obtienen se modifican o adecuan los procedimientos internos para lograr los mejores resultados posibles desde el punto de vista de los clientes.

En cuanto a la inducción de los empleados, los directores y gerentes participan anualmente en la impartición de cursos de reaseguro básico para todos aquellos empleados de nuevo ingreso, así como en un curso anual de seguimiento para quienes ya recibieron el curso básico y presentan otras necesidades de desarrollo.

Para dar una perspectiva mas amplia de la actividad que se realiza, existe un programa de capacitación y desarrollo para los ejecutivos de cuenta que han sobresalido en sus responsabilidades, por medio del cual se les envía a participar en las funciones de cotización y colocación de reaseguro en otros países, sobre todo en el mercado de Londres en donde se cuenta con varios corresponsales a quienes se les encomienda la tarea de llevar a cabo el entrenamiento de estas personas.

Actualmente se esta trabajando en un folleto corporativo en el cual se mostrará a los clientes un perfil general de la institución, servicios que se ofrecen así como presentación de los mandos directivos y gerenciales.

Específicamente en el área de contratos se realiza una presentación con cada uno de los clientes actuales y potenciales en la cual se detalla de manera resumida pero completa los estándares de servicio del área, servicios que ofrece, infraestructura de trabajo, tanto humana como material, principales tipos de contratos, así como una pequeña historia de la evolución de Reinmex en el área de contratos.

Los manuales de procedimientos se encuentran en un proceso de reestructuración, ya que se está trabajando en la instrumentación de un sistema de cómputo cuyo objetivo es el de automatizar los procedimientos de cada área al mayor detalle posible, así como institucionalizar los estándares de servicio para ser medidos de forma automática por medio de este sistema.

Los manuales de procedimientos han sido conformados a lo largo de los veinte años de operación con que cuenta la institución, por lo cual en algunos casos nos encontramos ante prácticas obsoletas que con una adecuación a las prácticas actuales así como su inclusión en el nuevo sistema, retomarán la vigencia que se requiere para la época actual.

Al tratarse de un servicio altamente sofisticado y claramente Internacional, adicionalmente a las oficinas en Colombia, se cuenta con un gran número de oficinas de contacto así como de corresponsalías en gran parte del mundo ya que esta empresa al contar con accionistas del grupo Johnson & Higgins, se tiene acceso a la red Unison, el cual engloba aproximadamente a 65 diferentes empresas relacionadas con seguros y reaseguros en el mundo.

Básicamente y para el desarrollo de las funciones diarias de la compañía se trabaja con cinco corresponsales en el mercado de Londres, uno en el mercado americano, y uno más en el mercado continental europeo.

Por otra parte Reinmex participa activamente en asociaciones relacionadas con su actividad, como son las asociaciones de Ingenieros, actuarios y abogados en seguros y más importante, la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (por sus siglas A.M.I.S.), Intermediarios Mexicanos de Reaseguro, A.C., de donde se obtienen materiales referidos a la actividad fundamental de la compañía y en donde existe el compromiso de aportar conocimientos novedosos y significativos para la mejora del mercado.

II.2 VALORACIÓN CRÍTICA DEL TRABAJO:

II.2.1: Situaciones o problemas a los que responde:

Como se puede observar en los incisos anteriores, la labor de un pedagogo en el departamento de mercadotecnia de un corredor de reaseguro es muy extensa ya que en principio y fundamentado en la misión y filosofía de una institución de estas características es necesario desarrollar diversas habilidades de tipo humano como son el conocimiento del adulto en todos los aspectos, ya que de este conocimiento dependerá la efectividad de la labor a desempeñar.

Lo anterior referido a que en el desarrollo de la actividad de mercadotecnia en un corredor de reaseguro se lleva a cabo plenamente de forma personal, en este trabajo no se utilizan medios masivos de comunicación para la comercialización de los productos, es muy

claro que la principal virtud en esta actividad profesional es básicamente sustentada en dos habilidades, la capacidad de convencimiento y la capacidad de elaborar documentación clara, precisa y ordenada, ya que la peculiaridad del producto que se ofrece es de ser un intangible, es decir, este producto no ofrece beneficios por su consumo, no se trata de un producto que sea posible medir en términos de volumen, sino que se trata de un instrumento financiero que responde a las necesidades legales de su compra por parte de las compañías de seguros para responder por posibles pérdidas financieras provenientes de siniestros que de otra forma no podrían ser enfrentados. Los poseedores de una póliza y miembros del público, confían en su póliza de seguros en caso de sufrir daño o pérdida² y solamente se ven los resultados en el desafortunado caso de tener siniestros que requieran de una recuperación del reaseguro, con lo cual, una compañía que compra reaseguro y no lo utiliza en un periodo determinado no podrá ver tangiblemente los beneficios del producto.

Por lo antes expuesto, es muy importante para el desarrollo de esta actividad el tener un conocimiento profundo no solo de los diversos métodos de reaseguros y sus beneficios, sino que es indispensable un manejo altamente profesional de los recursos didácticos para dar apoyo a todas aquellas propuestas que se puedan ofrecer a los clientes, ya que otra de las particularidades de este negocio es que se trata de "un contrato de absoluta buena fe"³, y en virtud de este principio fundamental, existe una responsabilidad intrínseca a la actuación de un corredor profesional en el sentido del compromiso moral que adquiere al manejar la información que sus clientes le confían como materia prima para su trabajo de cotización y colocación.

² KILN, R., *Reinsurance in Practice*. p. 343

³ GOLDING, C. E., *Op. Cit.*, p. 19

La capacidad de manejo de instrumentos que permitan dar mayor claridad a las exposiciones de motivos para la compra o rechazo de un producto determinado deben tener un fundamento claramente técnico, sin embargo, la falta de claridad en el detalle de los mismos pueden resultar en falta de credibilidad de los clientes, así como problemas legales por coberturas insuficientes o por el contrario, poner a algún cliente en situaciones de coberturas excesivas con el consiguiente costo demasiado alto los cuales no corresponden a la verdadera necesidad de protección.

Otro punto que define la actuación de una empresa de este tipo es que el reasegurador profesional y mas específicamente el mercado inglés de reaseguros se alimenta y fortalece por la actividad de los corredores registrados para operar en este centro mundial de seguros y reaseguros, principalmente en Lloyds de Londres en donde mas que tratarse de compañías independientes que manejan estructuras organizacionales complejas, se trata de un conglomerado de sindicatos formados por capitales de particulares quienes invierten su capital en una operación de seguros y reaseguros y dependen de los llamados "brokers de Lloyds"⁴ para sus labores de mercadeo y la única vía de entrada y salida de información de Lloyds deberá ser realizada por un corredor inglés debidamente autorizado por ellos para operar, de donde la necesidad de contar con un corresponsal como en el caso de Reinmex que cuenta con el apoyo de Willcox Johnson & Higgins para tal efecto.

Obviamente lo anterior supone que la claridad de la información sea tal que pueda ser utilizada por personas que no únicamente hablen el idioma español, sino también el idioma inglés, aún cuando existen departamentos que dan servicio al área latinoamericana y cuentan

⁴ cfr., LLOYDS OF LONDON, *Lloyds Today*, p. 7

con personal hispano parlante, la precisión en la información siempre será un factor de confianza o desconfianza para las partes involucradas, por lo cual se insiste en el presente trabajo en el uso de la didáctica como herramienta fundamental para la operación que nos ocupa.

La labor que se desempeña en este tipo de trabajos deberá ser siempre comprendida como didáctica tecnológica y técnica⁵ debido a que por el hecho de referirse a la práctica de una actividad en donde la satisfacción del cliente depende de la claridad con que se llegue a la satisfacción de su necesidad y de la movilidad que la información pueda tener al ser presentada para distintos fines en el proceso de cotización y/o colocación en donde de manera rigurosamente científica se debe seguir un método de comprobación de la veracidad de lo que se presenta, así como diseñar el formato que de mayor claridad a lo que cada documento contenga de manera que sea claro, preciso e inequívoco.

Ya que se ha tocado el tema del servicio al cliente es necesario retomarlo como seguimiento a los planteamientos que se han realizado anteriormente, ya que en este sentido y de manera muy particular se derivan una serie de actividades que definitivamente requieren de la participación de una carrera humanista con un concepto firme y claro de lo que es el hombre, ya que de eso se trata el servicio y la forma en que se llegue a la satisfacción real de necesidades reales de los clientes.

⁵ cfr. BENEDITO, V., *Introducción a la Didáctica Fundamentación teórica y diseño curricular.*, p 51-

"La gente compra "funciones" y no "productos" " ⁶, esta frase nos puede dar una idea muy clara que servirá para definir lo que en el aspecto de satisfacción del cliente tiene que hacer un corredor de reaseguro, y de entender esta frase se entiende la esencia del seguro y del reaseguro, porque realmente un cliente que decide comprar este tipo de productos es porque desea que en caso de requerirlo reciba a cambio una Función, es decir, el servicio de atención y pronto pago de su pérdida o del deterioro de su patrimonio, con lo cual no se compra entonces un producto como pudiese definirse en una póliza o contrato sino las funciones que de ellos se derivan en caso de ser requeridos.

Esta idea debe ser completada con una serie de planteamientos mas profundos, ya que el comprar un seguro en la práctica cuesta mucho trabajo decidirse por cuál en cuanto a compañía, precio, coberturas, deducibles, exclusiones, que por cierto resultan ser las mas importantes en la practica y a las que menos atención se presta, etc. lo cual presupone que el comprador de un seguro tiene una cierta cultura de seguros o que debe, de alguna manera, cumplir con un requisito institucional, cubrir un requerimiento legal, o simplemente por sentir la seguridad de tener un seguro que proteja a su patrimonio.

Lo anterior al ser trasladado al reaseguro adquiere una dimensión muy diferente, ya que quienes deben comprarlo por necesidades legales conocen de sobra las bondades del seguro, ya que se trata de ejecutivos de nivel gerencial y superiores quienes toman las decisiones en el sentido de la compra de coberturas de reaseguro, de donde se infiere que la cultura de seguros y reaseguros esta dada por si misma en el cliente a ser contactado.

⁶ GINEBRA, J. et. al, *Dirección por Servicio, La otra Calidad*, p. 15

Si bien lo anterior es muy cierto, el mercado de seguros actualmente, al igual que la mayor parte de los servicios y productos que se nos ofrecen, sufre cambios y mejoras de una manera por demás rápida y tecnificada, con lo cual no solo se trata de un producto "sui generis" sino que además estamos ante la doble problemática de una necesidad legal y una necesidad comercial de quien finalmente será el consumidor.

Debe tomarse en cuenta esta serie de factores debido a que de ellos se desprenderán las categorías de análisis que sustentan este juicio, y de donde se partirá para realizar reflexiones que lleven a una conclusión debidamente fundamentada, ya que como se puede observar en este punto, los retos en cuanto a la comercialización y mercadeo de este negocio son muy variados y se requiere de la intervención de grupos interdisciplinarios para lograr un resultado satisfactorio, sin embargo, como se puede observar en el organigrama del área se trata de un grupo de trabajo reducido en donde la creatividad y los recursos técnicos con que se cuenta son, en ocasiones las únicas herramientas con las que se cuenta para lograr el éxito ante el cliente.

Es muy importante no perder de vista que el reaseguro es un servicio netamente financiero regulado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas⁷ y que por lo tanto es indispensable, además de los conocimientos técnicos de operatividad y administración, contar con la normatividad que dictan estas dos dependencias federales para cumplir en todo momento con las disposiciones que estas dicten en cada caso, ya que existen modalidades de reaseguro de uso normal en otras

⁷ cfr. MEXICO., *Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros*, p. 3

partes del mundo sin regulaciones que restrinjan su utilización que para México no serían utilizables por no cumplir con ciertos requerimientos de ley.

Lo que se ha expresado anteriormente nos lleva a reflexionar sobre la estructuración de la presentación ante un cliente de un producto tan complejo y rodeado de regulaciones técnicas y legales así como de un servicio que aún cuando se ofrece de la manera más profesional posible se piensa en no tener que realizarlo ya que supone que nuestro cliente está en problemas, sin embargo es la única situación en que el comprador puede realmente recibir las bondades y beneficios del servicio que se le prometió durante la negociación.

En un estricto apego a las normas de presentación de Nerici⁶, será necesario seguir y de hecho así se realiza en la actualidad, todos y cada uno de los pasos que el autor define con el objeto de cumplir con una presentación de calidad, simplemente se cambiarían algunos términos como adaptación a la materia de este estudio como a continuación se enuncia:

- **Sentido Psicológico:** *Toda presentación de un nuevo producto debe iniciarse en sentido psicológico; esto, atendiendo a los intereses y las necesidades de los clientes explorando la experiencia anterior de los mismos, provocando vivencias del tema en estudio, articulándolo con la realidad comercial a la cual se enfrentan.*
- **Sentido lógico:** *poco a poco, empero, debe darse sentido lógico a las partes y al todo del tema en presentación.*

⁶ cfr. NERICI, I., *Hacia una Didáctica General Dinámica*, p. 234-236

- **Ordenación:** La presentación de las partes debe ser hecha de manera clara y ordenada para facilitar la comprensión y la aprehensión del todo por los clientes a fin de no confundirlos.
- **Ejemplificación:** Es necesario que todas las partes sean suficientemente ejemplificadas, sin olvidar las analogías que tanto que tanto facilitan la comprensión.
- **Comparación:** Siempre que sea posible, compara lo nuevo con otras formas por los clientes, lo cual facilita en gran medida la comprensión de lo que esta siendo estudiado.
- **Evidenciar lo fundamental:** Las partes fundamentales del tema deben merecer especial distinción, a fin de enfocarlas con realce, destacándolas de las partes secundarias, ya que es muy común que el cliente fije lo secundario, despreciando y dejando de aprender lo principal.
- **Ritmo:** Es importante el ritmo que el expositor imprime a la presentación. Si es por demás rápida, , los clientes no lo seguirán, si es lenta mas allá de lo recomendable, se hace monótona.
- **Utilización del mayor numero de sentidos:** En la presentación de un nuevo tema, deben ser puestos en juego el mayor numero posible de sentidos, de suerte que la impresión sea mas vigorosa y sugestiva. El material didáctico, impreso o audiovisual no debe faltar.

- **Concretación:** *La concretación de lo que va siendo presentado debe ser preocupación constante...*
- **Dificultades:** *El desarrollo de la presentación debe estar tachonado de situaciones-problema que funcionen como "fermentos de reflexión y también de motivación"*
- **Participación:** *La participación debe ser procurada por todos los medios, pues no tiene sentido la presentación que no tiene participación de los clientes...*
- **Espíritu de crítica:** *Todas las circunstancias deberán ser aprovechadas para dar oportunidades de ejercitación y desenvolvimiento del espíritu crítico para ayudar al cliente a reflexionar.*
- **Partir de lo próximo:** *siempre que sea posible, debe partirse de lo próximo, para llevar a los clientes a lo remoto, a lo que se encuentra mas allá de sus experiencias...*
- **Análisis y síntesis:** *Es necesario favorecer el trabajo de análisis de la totalidad estudiada y de observación de las partes, para que sea efectuada, de inmediato, una síntesis lógica y comprensiva del objeto de la presentación.*
- **Fijación e integración:** *Debe tenerse en cuenta en toda presentación la justeza de los elementos simples, básicos y fundamentales, así como la visión de conjunto de las partes presentadas, de acuerdo con la síntesis mencionada en el apartado anterior.*

- **Fuentes de información: Siempre resulta oportuno y necesario efectuar indicaciones del tema tratado, de una manera precisa y actual.**

Como se puede observar se han cambiado de la redacción original del autor dos términos, alumno por cliente y profesor por expositor con el objeto de enmarcar estos puntos en el tema que nos ocupa.

Es muy claro como una presentación de reaseguro debe cumplir con estas normas de presentación ya que de no ser así, no podrían tener el impacto deseado ante los ojos del cliente, ya que por experiencia se sabe que el realizar alguna propuesta por medios electrónicos como el fax, pierde mucho impacto ante el cliente por dos razones fundamentales, uno muy importante es la falta de guía con que se encontrara el cliente al revisar una presentación que puede tener carencias en cuanto a una estructura ordenada y lógica, la falta de ejemplos y comentarios que permitan redondear las ideas fundamentales, y segundo pero no menos importante, se pierde definitivamente el efecto que los colores logran en una presentación, ya que las combinaciones de los mismos de manera discreta y sobria dan un particular realce al trabajo y ofrece al cliente una expectativa diferente a únicamente leer una misma tonalidad todo el tiempo.

Obviamente esto no es lo único que de la didáctica se puede utilizar en el desarrollo de actividad de mercadotecnia y comercialización de estos productos, es tan solo un ejemplo muy directo y explícito de lo que se debe seguir como norma para realizar trabajos con alta calidad científica en la forma y contenido efectivo, atractivo y ágil.

Otro caso en donde la didáctica complementa esta actividad es en cuanto al "lenguaje, material didáctico y métodos y técnicas de enseñanza" ⁹. que para cada tipo de negocio y actividad se requerirá efectuar el estudio de estos elementos auxiliares de la presentación y de hecho en este caso particular y mas directamente el lenguaje es sumamente importante, ya que todo termino utilizado deberá ser definido en cada caso el contexto en que se utiliza, ya que de no ser así puede llevar a la confusión de términos y por ende el mal entendimiento de lo que se pretende exponer.

"El proceso de enseñar y aprender es una transacción humana bidireccional a través de la cual se produce un conjunto de interrelaciones dinámicas que sirven de marco del aprendizaje" ¹⁰. Esta aseveración aunada al punto donde Nerici hace referencia al espíritu crítico, nos sitúa ante uno de los temas mas controversiales de la atención al cliente, en donde la calidad realmente tiene un sentido mas allá de la forma en que se comporta un producto o los beneficios de un servicio, ya que de aquí, fundamentado siempre en un marco de respeto, el cliente debe asumir una postura crítica seria y comprometida ya que de ello depende el futuro de su empresa así como la movilidad que podrá tener en el mercado para evitar salir de competencia, y por otra parte el corredor de reaseguro debe acudir única y exclusivamente a los aspectos técnicos para emitir un juicio valorativo de su propio trabajo siendo muy claro en el sentido de presentar al cliente el producto de la mejor manera poniendo de manifiesto tanto las ventajas que se obtiene así como las debilidades o deficiencia que eventualmente pudiese presentar el producto de que se trate para dar al consumidor todos los elementos de juicio necesarios para tomar la mejor decisión posible.

⁹ *cfz*, NERICI, i., *op.cit.*, p. 171-173

¹⁰ BENEDITO V., *op.cit.*, p. 167

Es muy conveniente dar todos estos elementos al cliente, ya que de otra forma se pueden crear falsas expectativas sobre lo que se está vendiendo lo cual puede tener consecuencias negativas que por lo especializado del negocio pudiesen trascender y poner en una situación de crisis a un corredor que no se tome la molestia de ser lo suficientemente profesional para destacar y dar al cliente las ventajas y desventajas de sus ofertas ya que de no ser así no se cumplirá con el servicio entendido como "la experiencia de compra satisfactoria" ¹¹ que es lo que la gente espera, una satisfacción lo mas completa posible de sus necesidades reales y de ser posible, algún valor agregado que quien lo puede ofrecer el proveedor del servicio, ya que la compañía de seguros lleva sobre sus hombros el peso de determinar las necesidades que debe cubrir, ciertamente que el corredor de reaseguro puede tener un papel primordial en este punto, sin embargo, la gran contribución será que además de dar solución a sus necesidades se pueda dar salida a algún otro punto concreto no solo a manera de paliativo a una necesidad manifiesta sino tratar de establecer estrategias a mediano y largo plazo con la intención de conducir por un camino de satisfacción planeado y estructurado sobre las políticas que el cliente establezca en lo que a crecimiento o desarrollo de su actividad se refiere.

En suma, la actuación de un proveedor de servicios es no solo el educarse como un profesional en su actividad sino como un facilitador en este mismo proceso para la mejora personal de las personas que conforman su clientela, de tal suerte que se distinga como un educador en el proceso de análisis y toma de decisiones, transmitiendo estos conceptos didácticos par ser aplicados a la actividad que en cada empresa se lleva a cabo para cubrir sus necesidades.

¹¹ GINEBRA, J. et al., *op.cit.*, p. 26

Otra de las peculiaridades de este mercado es el que al tratarse de negocios en su gran mayoría con contratación anual y que como es norma en la mayor parte de las empresas, los ejecutivos de buen nivel en contadas ocasiones cambian frecuentemente de empleo, por lo cual, es muy común negociar año con año con las mismas personas el mismo programa de reaseguro sobre bases muy similares, y que al existir únicamente 38 compañías de seguros, se debe ser muy cuidadosos en cuanto al servicio que se da así como en mantener ese servicio en el nivel al que se acostumbra al cliente añadiendo servicios que distingan la operación de un corredor en particular con respecto de los demás, al respecto Reinmex tiene como ventaja competitiva ante la mayoría de sus competidores que por la capacidad financiera que le da el volumen de primas generadas, puede financiar el pago de siniestros de parte de los reaseguradores a las compañías cedentes una vez que se recibe el acuerdo del reasegurador líder con el objeto de que los clientes cuenten con el dinero que requieren para hacer frente a sus obligaciones y que finalmente es la razón de ser del seguro y del reaseguro como ya se ha planteado anteriormente en este trabajo, y con lo cual Reinmex ofrece un servicio que muy pocos competidores pueden ofrecer y que definitivamente cubre las expectativas de cualquier cliente.

Todo este manejo y sus implicaciones éticas deben ser consideradas en todos y cada uno de los procesos en los que el corredor de reaseguro intervenga, ya que de otra forma, al perder un cliente bajo la perspectiva descrita en el párrafo anterior deberá entenderse como un cliente perdido por tiempo indeterminado ya que para que se pueda recobrar la confianza de una persona que a sufrido la falta de satisfacción de sus necesidades así como una desilusión en términos de un servicio ofrecido y no cumplido cuesta mucho trabajo y en ocasiones es prácticamente imposible recuperar la confianza en la institución, a menos que se de un cambio

de administración o que la persona a quien se agravo en un momento determinado crezca al interior de la empresa y las decisiones dependan de un tercero que tenga otro concepto de cada corredor.

Por otra parte es muy importante no perder de vista que un corredor de reaseguro es un intermediario entre las compañías de seguros y las compañías de reaseguro nacionales y extranjeras, y de estas últimas hablaremos a continuación, ya que un corredor de reaseguro depende también de sus relaciones con quienes en efecto son los proveedores del servicio de reaseguros.

Las relaciones comerciales en este aspecto son sumamente importantes, ya que al igual que en las compañías de seguros, la permanencia de los ejecutivos es relativamente larga aún cuando el número de compañías de reaseguro que trabajan para negocios latinoamericanos es por lo menos tres veces mayor que el número de aseguradoras mexicanas, sin embargo es necesario distinguir entre una compañía líder y una compañía seguidora en términos de ofertas de reaseguro:

El reasegurador líder es aquel que por su capacidad económica y moral basada fundamentalmente en la permanencia que esta tenga en el mercado, es quien presenta los términos y condiciones bajo los cuales estaría dispuesto a participar en determinado negocio, de este tipo de compañías son las que un corredor debe acceder con el objeto de dar un buen servicio de cotización y dependiendo de la calidad del líder de que se trate, será de mejor calidad el resto del mercado que seguirá esta cotización.

El mercado de compañías seguidoras son las que al existir un líder reconocido como tal, aceptan apoyar determinado programa por considerarlo técnicamente bien diseñado, administrativamente viable y con un soporte significativo.

A estos dos tipos de reaseguradores hay que hacer llegar la información que se obtiene del cliente, por lo cual es muy importante que este sea de la mejor calidad posible y que sea inequívoca, es decir, que no sea susceptible de ser interpretada de más de una forma, ya que de ser así la cobertura podría ser deteriorada y perder las características para lo cual fue ideada, y aquí nuevamente se requiere de un análisis técnico didáctico de la estructura de la presentación que se realizara, ya que en este momento la situación es muy diferente a la que se presenta con el cliente directo, ya que no se cuenta con el tiempo ni los recursos para realizar una presentación similar a la original a cada reasegurador.

Como se puede observar, la labor del pedagogo tiene una relevancia muy particular en varios aspectos, pero en donde se refleja de manera más tangible es en los puntos didácticos a considerar, así como en lo que a relaciones personales y capacidades de aprehensión de clientes y reaseguradores se refiere, ya que en este punto es muy difícil que otra especialidad profesional sea capaz de medir y evaluar estos aspectos a excepción de la psicología como ciencia, sin embargo se pone de manifiesto que en su forma especializada de psicología aplicada a la educación, es de gran utilidad para el desarrollo de la actividad de mercadotecnia y más aún en un mercado que presenta las peculiaridades antes descritas.

Un factor adicional que debe ser tomado en cuenta para asesorar y poder dar un servicio de alta calidad, es el tomar en cuenta que la ley de la oferta y la demanda es una realidad que determina las posibilidades de servicio dependiendo el punto en que se encuentre,

en términos de reaseguro, la falta de oferta y el exceso de demanda se lo conoce como mercado duro, y al exceso de oferta se lo llama mercado suave.

En mercado suave la cedente busca mayor capacidad automática y entonces invita a los corredores a colocar una pequeña parte de su capacidad en reaseguro, generalmente contratos proporcionales, los ingresos de prima para estos contratos son muy altos, y se pueden colocar prácticamente en cualquier ramo. Por otra parte el costo de los contratos no-proporcionales baja en forma sustancial y sólo se venden los programas de exceso de pérdida tradicionales.

En mercado duro se incrementa la retención y la capacidad automática se reduce en forma sustancial, sobre todo si hay malos resultados, al aumentar la retención y reducirse el límite baja el alimento de primas de reaseguro, algunos reaseguradores se retiran del mercado, principalmente los extranjeros, hay pocas opciones para sustituirlos, por lo tanto la participación de los corredores de reaseguro se reduce en forma sustancial y aún cuando se reciben un mayor número de ofertas la posibilidad de concretarlas es baja. En algunos ramos la capacidad automática (contratos proporcionales) desaparece totalmente, por lo que la cedente se ve obligada a buscar alternativas en base a contratos no-proporcionales. En vista de lo anterior el ingreso por corretaje de contratos proporcionales baja sustancialmente mientras que el ingreso por corretaje de contratos no-proporcionales aumenta en una forma muy importante; ya que al aumentar la retención hay mayores acumulaciones, se cubren varios ramos en contratos no-proporcionales (XL TENT-PLAN) surgen varios programas especiales como son: Shortfalls, facultativos obligatorio en exceso de pérdida, etc., pero lo más importante es el incremento constante de precios para los contratos no-proporcionales.

La parte más importante de la colocación de contratos proporcionales se realiza en forma directa (cedente - reasegurador), y los contratos no proporcionales y facultativos se colocan a través de intermediarios.

La capacidad de respuesta a estas situaciones, que no se dan de un día para otro sino que se van delineando poco a poco durante el transcurso de los años, es otro factor que se debe ser debidamente manejado, ya que es preciso que el cliente sepa de las dificultades que el mercado presentará en cada periodo de contratación y de esta forma evitar sorpresas, por lo tanto, nuevamente se presentan situaciones educativas no solo didácticas sino de una actividad de modificación de conductas y actitudes para preparar a las personas a manejar situaciones diferentes y aplicar de la mejor manera los conocimientos previamente trabajados durante alguna negociación similar y lograr las transferencias de experiencias pasadas en los clientes.

Es indudable que además de la actividad con los clientes, reaseguradores y/o corresponsales, al interior de la compañía existen muchos otros ámbitos en donde la labor de un pedagogo cobra especial importancia, como es el establecimiento de objetivos en lo referente a las necesidades específicas de los que integran un área de este tipo, ya que por la especialización del ramo, es muy conveniente que la capacitación que se reciba sea oportuna y acorde con los requerimientos del mercado, y la profesión que tiene como objetivo primordial el de educar es precisamente la pedagogía, por lo cual, al seleccionar determinada área de oportunidad en términos de capacitación para los miembros del área, ya sea del mismo nivel, inferior o paralelos, el que cuenta con la mayor cantidad de recursos técnicos para evaluar las necesidades reales de capacitación será un pedagogo, que complementado por su actividad diaria esta más capacitado en este campo.

Los objetivos del área definen muy claramente que internamente se requiere no solo de conocimientos técnicos profundos, sino además se requiere de formar equipos de servicio integral que se pueden ver con claridad en el organigrama del área de contratos. en donde cada gerencia cuenta con un equipo de apoyo para cada actividad, y en este sentido es muy importante referirse a las habilidades que debe desarrollar este equipo, adaptarse al medio de manera constante y permanente para poder responder a los requerimientos del mercado, ya sea de clientes o de reaseguradores, además de que los medios didácticos también están involucrados en este proceso de tecnificación que se vive en nuestro tiempo, con lo cual el planteamiento de objetivos internos del área deberán responder a esta situación y con la intención de mantener la calidad de los servicios y de las presentaciones que son las partes que venden en primera instancia a la compañía se ajusten de manera inmediata a los nuevos procesos de informática.

En este punto particular, Reinmex realiza sus presentaciones mediante la utilización de paquetería especializada para tal efecto, complementada con paquetería especializada para elaboración de textos o procesadores de palabra y hojas de cálculo y graficadores con el objeto de poder dar al cliente la información que requiere presentada en un formato flexible y de fácil lectura.

Lo anterior y con el objeto de dar al lector una referencia de las habilidades básicas de cada programa que se utiliza, se explica brevemente sus capacidades:

Los programas para la realización de presentaciones tienen como habilidad básica la de poder combinar archivos de otro tipo de paqueterías para darles un formato uniforme así como la habilidad de modificar el orden de cada una de las partes que componen la presentación

para poder dar una estructuración lógica y secuencial, permitiendo también que el material se presente a manera de proyección por medios electrónicos, o de forma impresa; se utilizan dos paquetes de presentación en virtud de que en algunas ocasiones se realizan presentaciones conjuntas entre las oficinas de México y Londres y la conectividad de la información solo es posible lograrla por medio de uno de estos instrumentos que se enlaza por línea telefónica y se intercambia información para que esta sea consistente y los formatos sean unificados.

Como se puede observar, la tecnificación de la labor de un corredor de reaseguro cuenta con niveles muy interesantes y se requiere que sea así ya que la información que se maneja es esencial para el desarrollo de la asesoría al cliente.

A manera de resumen del análisis aquí presentado, se destacan los puntos que se definen como área de competencia de un pedagogo y por ello se utilizaron para la justificación de la parte inicial de este estudio:

- Aplicación de la didáctica en la labor de acercamiento a los clientes.
- Establecimiento de estándares de servicio en cuanto a los formatos de las presentaciones.
- Organización de la información que se presenta en cada caso.
- Evaluación de la efectividad de cada presentación.
- Definición de los perfiles de clientes.
- Sistematización de los procesos en los que intervienen modelos didácticos y estructuras de servicio.
- Actualización de los sistemas de cómputo para acceder de manera inmediata a lo más avanzado en este renglón, en conjunto con el área de sistemas.

- Determinación de objetivos generales de capacitación para el personal del área de contratos en coordinación con Recursos Humanos.
- Establecimiento de manuales para expositores, en los cuales se detallen los principios fundamentales de las técnicas grupales para orientación y actualización de quienes realizan este tipo de actividad.
- Asesoría en la coordinación de cursos de capacitación para clientes y empleados en lo que a reaseguro se refiera.

Estos procesos son los que se han definido a raíz de este estudio, en la mayoría de los casos ya se llevan a cabo, sin embargo carecen de una sistematización concreta y en la actualidad se realizan conforme a la necesidad específica que en cada momento se detecta como amenaza o punto de ventaja competitiva, por lo cual se tratará este tema dentro de la propuesta pedagógica.

II.2.2. Propuesta Pedagógica:

Una vez realizado el análisis de la labor que se desempeña en el departamento de mercadotecnia, a continuación se definen las propuestas con las cuales se pretende dar una organización más científica al trabajo diario del área desde la perspectiva de la actividad pedagógica.

Un intermediario de reaseguro se define como una empresa de servicio puro¹², y por lo tanto requiere de una gran capacidad de servicio a sus clientes y la manera más eficaz para

¹² cfr. GINEBRA, J. et al., *op.cit.*, p. 117-119

cumplir con este objetivo que además se define en el objetivo de la empresa "...corredor consagrado a la efectividad en la satisfacción total de sus clientes..." es conociendo de la manera más profunda posible las necesidades a ser satisfechas así como las demandas adicionales a las que se definen en los estándares de servicio con la intención de abarcar estos aspectos desde el primer acercamiento.

El primer punto en que se sugiere realizar una instrumentación es en el renglón de la elaboración de perfiles de clientes, ya que con estos se podrá definir de manera más precisa los procedimientos a ser utilizados en situaciones referidas a un cliente en particular así como a su equipo de trabajo, actualmente este perfil no existe por lo que se propone configurar una base de datos para definir los siguientes aspectos:

- Nombre del cliente.
- Compañía que representa.
- Escolaridad.
- Puesto que desempeña.
- Tiempo durante el cual ha sido cliente de Reinmex.
- Intereses particulares en cuanto a estructuras de reaseguro.
- Puntos que considera como ventajas competitivas de Reinmex.
- Puntos que considera desventajas en el servicio que ofrece Reinmex.
- Tipo de ideas que demanda le sean propuestas.
- Frecuencia con la que desea se realicen reuniones de trabajo y/o seguimiento.
- Material didáctico que le causa mejor impacto.
- Puestos subordinados.

Posterior a la integración de este "fichero" de ejecutivos, será mas sencillo proceder a la configuración de perfiles de clientes referidos como compañías , es decir, que de estos ficheros que contendrán los datos generales de los ejecutivos con los cuales se tiene el contacto directo y los que a su vez representan las diversas "caras" que las compañías presenta al mercado, se podrá conformar la estrategia o estrategias a ser instrumentadas para cada compañía.

Es importante destacar que en este trabajo no se presentará el diseño del perfil de clientes ya que en un primer momento será de vital importancia el saber cuales de estos datos son realmente posibles de conseguir para posteriormente proceder a estandarizar las diferentes formas en que podrá ser estructurado el perfil de cada cliente, ya que en algunos casos no será posible obtener estos datos sino hasta transcurrido un tiempo difícilmente calculable.

Lo anterior será con el objeto de definir de antemano la estrategia a seguir con determinado cliente ya que de las respuestas que de este instrumento se obtengan, el expositor podrá definir de manera objetiva, las técnicas a ser aplicadas así como el tipo de estructura lógica y psicológica que deberá guardar el material a ser presentado y obviamente tratar de hacer de cada presentación una buena parte de la satisfacción del cliente.

La segunda parte debe ser referida a la evaluación de la efectividad de los materiales utilizados así como las mejoras que pueden ser instrumentadas en el tiempo a las herramientas que se utilizan para su elaboración con el objeto de evitar al mismo tiempo inversiones repentinas que afecten directamente al resultado de la empresa, ya que de esta forma se podrá planificar el gasto en la actualización de los equipos.

Se sugiere un instrumento sencillo para ser aplicado al término de cada presentación en donde deberá de ser consignado el resultado obtenido a partir de las reacciones de cada cliente, es decir, comentarios, preguntas, aclaraciones y dudas que pudiesen surgir en el desarrollo de la entrevista y con ello formar una base de datos que permita minimizar errores en futuras exposiciones, así como normar criterios al momento de elaborar los materiales; el instrumento deberá medir los siguientes aspectos mediante este cuestionario:

Compañía a la que se realiza la presentación.
Personas a las que se dirige el material.
Claridad en la exposición de la carta de presentación. Muy Claro Alguna Imprecisión Ambiguo Muy Ambiguo
¿Provocó el esquema utilizada confusión en cuanto al orden utilizado? si, no y porqué
¿Existió en algún formato en particular la necesidad de una explicación demasiado amplia en cuanto a su contenido?
¿El material contó con los requerimientos básicos de tamaño de letra, claridad y calidad de

contenido? si, no, porqué

¿El contenido temático satisfizo las expectativas en cuanto a las necesidades del cliente? si, no, porqué

¿El tiempo utilizado para completar la exposición cumplió con las solicitudes del cliente?. si, no, porqué

¿Se causó el efecto deseado en cuanto a crear en el cliente un interés tal que provocara romper el esquema inicial? si, no, porqué

¿El material fue suficiente para cubrir el tema deseado aún cuando el cliente solicitase ampliación en puntos específicos? si, no, porqué

¿Los ejemplos utilizados cumplieron con los fundamentos técnicos necesarios?

Muy Bien

Bien

Regular

Mal

¿La exposición cuenta con la flexibilidad de ser presentada por medios diversos como acetatos,

impresiones, proyección en monitores de computadora, proyección por medio de cañones de proyección?

Si

No

Con este instrumento se pretende no solo mejorar el material sino que se obtendrán elementos suficientes para complementar el instrumento anterior así como la actualización de los sistemas con la intención de hacerlos compatibles con los diferentes medios con los que cuenta Reinmex y con los que cuenta el cliente, con el propósito de obtener los mejores resultados posibles, así como el reducir al máximo los problemas de visualización por parte del cliente estandarizando tanto los tipos y tamaños de letra, como las combinaciones de colores más adecuados a la personalidad de los clientes y sus instituciones y demás aspectos que los clientes comenten podrían coadyuvar a la efectividad de los materiales.

Todo resultado obtenido de estos dos instrumentos claramente apunta a la orientación de los expositores en términos de manejo de materiales y contenidos, y de aquí se desprende que se podrá elaborar un manual básico de sugerencias para el manejo de grupos así como de Técnicas y Procedimientos didácticos encaminados a la comercialización de productos y coberturas de reaseguro, el cual en la actualidad no existe, se practica por experiencia lo que ha dado resultados positivos sin que necesariamente exista una sistematización de los mismos, por lo cual, por último, se sugiere que de los resultados que se obtengan se instrumente ese manual que defina claramente las circunstancias y situaciones en que se deberá utilizar determinada técnica o procedimiento con el objeto de tener un desarrollo educativo de aquellos funcionarios que intervengan en este tipo de actividad, no solo en lo comercial sino además

hacerlo llegar a los departamentos involucrados en alguna acción educativa como son Recursos Humanos y cualquier otro que requiera dirigirse a grupos de trabajo.

II.2.3 REFLEXIONES SOBRE LA DISCIPLINA EN QUE SE INSCRIBE LA PRÁCTICA PROFESIONAL.

La docencia es la disciplina en que claramente se desarrolla la práctica profesional, además de coadyuvar a la extensión de la cultura por lo que de educativo tienen los contenidos que se presentan, ya que en general se asume que cada sección que se desarrolla, contiene en mayor o menor medida aprendizajes significativos en los clientes dependiendo de su experiencia y de sus necesidades, con lo cual es claro que en este sentido, se debe destacar que no solo en este tipo particular de empresas se requiere de estas habilidades sino que de hecho estos planteamientos podrían ser generalizados a empresas de servicio en donde el contacto directo con el cliente demande de una sistematización similar.

Entendiendo la práctica docente como la extensión de conocimientos adquiridos durante la práctica profesional, es importante destacar que en todas y cada una de las experiencias de negociación se obtienen una serie de conocimientos nuevos que al ponerlos en práctica en cada experiencia posterior similar, enriquecen la calidad del servicio y por otra parte, es necesario profundizar de manera importante en habilidades de tipo docente para poder transmitir de manera eficaz todo aquello que se sabe servirá como ventaja competitiva en un futuro.

Por lo anterior, y como parte de la coordinación de funciones de docencia en todos los aspectos del reaseguro tanto interna como externamente, es muy importante que se realicen

actualizaciones significativas a todos los niveles de manera mas sistematizada, ya que actualmente se llevan a cabo de manera informal con buen éxito, sin embargo será muy conveniente el poder sistematizar esta experiencias para darle un sentido técnico profesional a estas actividades que son fundamentales para el desarrollo de ejecutivos así como de una mayor efectividad comercial.

Por otra parte, no se puede descartar la función social que el reaseguro juega en nuestro país, ya que como se ha comentado, el que las compañías de seguro cuenten con una asesoría de buen nivel tendrá necesariamente que redundar en la seguridad del público consumidor de seguros, así como el cumplimiento de las leyes y reglamentos que rigen la actividad del seguro y el reaseguro en México y en los diferentes paises en que Reinmex opera como proveedor de servicios.

Esta labor social, definida a la luz del mercado reasegurador nacional e internacional adquiere una dimensión mucho más amplia, ya que por medio de la intermediación de reaseguro se promueve la imagen de cada país que produce negocio, ya que al sustentar de la mejor manera todas y cada una de las ofertas de reaseguro adicionalmente a una presentación con una estructura coherente y sobria, habla del profesionalismo de los clientes y de las capacidades de que los corredores de reaseguro mexicanos son capaces cuando cuentan con una infraestructura de servicio con una visión completa del entorno y orientada a la satisfacción no solo del cliente sino de todos aquellos involucrados en el proceso, facilitando el correcto entendimiento de los conceptos y prácticas provenientes de diferentes partes del mundo, que en ocasiones por idiosincrasia o por las legislaciones existentes, cuentan con diferencias sutiles en el tratamiento del negocio aún y cuando las bases técnicas de la negociación sean las mismas para todos.

En este punto es pertinente enmarcar el trabajo en el área empresarial, ya que toda la actividad se realiza al interior de instituciones de negocios, ya sea la labor subordinada en un intermediario de reaseguros, así como la acción de servicio a clientes, en donde se complementa y perfecciona la naturaleza por la cual se crean este tipo de empresas.

Finalmente, el área Instrumental es una más de las que aportan gran parte de sus conocimientos a esta actividad ya que como se puede observar, la gran mayoría de las funciones están estrechamente relacionadas con la aplicación de los conocimientos, investigación documental y de campo para poder sistematizar el conocimiento y de aquí partir para la integración de cada actividad basándose en el análisis y síntesis de cada caso particular.

III. COROLARIO.

III.1. EVALUACIÓN.

Este trabajo fue desarrollado teniendo como base todas aquellas actividades que por su importancia productiva tiene un valor mayor al interior de la Institución por lo que a resultados económicos se refiere, sin dejar de lado que en todas y cada una de ellas estará siempre presente el factor humano representado por clientes, reaseguradores y ejecutivos.

Las categorías de estudio utilizadas para la realización de esta investigación están referidas netamente a la labor profesional de un pedagogo inmerso en una sociedad mercantil

de servicio, y por la gran carga de servicio que la profesión supone, se encadenan ambos conceptos de servicio entendidos como transmisión profesional y ética de conocimientos y productos a clientes y su negociación con reaseguradores, en donde encontramos un punto de contacto importante entre la didáctica y la mercadotecnia en términos de poner en común experiencias y soluciones encontradas durante la práctica de la intermediación de reaseguro.

Los alcances de este trabajo van mas allá de la descripción de las labores que puede realizar un pedagogo en un campo poco explorado con anterioridad, el valor real de este trabajo es el hecho de destacar de manera gráfica y concreta que las labores que un profesional de la educación está llamado a realizar en cualquier ámbito en el que se desarrolle, ya que en la gran mayoría de los casos, se piensa que esta noble profesión se concreta a dar soluciones educativas en instituciones de la misma naturaleza, sin embargo, existe la confianza de que a raíz de la presente investigación se puedan abrir nuevas puertas a los futuros egresados de las Escuelas de Pedagogía de nuestro país en donde desde un punto de vista muy personal, no se les ha dado el crédito que merecen, ya que como se puede constatar por este medio, el potencial de desarrollo está aún por verse.

Por todo lo anterior y con base en la investigación y propuestas que aquí se describen, podemos ver que de manera muy concreta y práctica este trabajo corresponde y hace frente al objetivo original, que es el dar vigencia a la actividad profesional en un medio que requiere de ella y que no solo requiere de ella, sino que es factible el poder sistematizar y evaluar los procesos relacionados a la educación de ejecutivos de alto nivel mas allá de un aula e inmersos en su cotidianidad.

Como resultado de esta investigación podemos destacar dos factores determinantes, el primero de ellos es el que en términos de servicio entendido no solo como la labor encaminada a la satisfacción de necesidades de clientes, sino como una extensión de una labor profesional al interior de un medio de trabajo, como es el sentido bajo el cual se realizó este trabajo plantea no solo la efectividad en términos de productividad, sino como un ordenamiento de actividades con un objeto mas trascendental, que es precisamente el mejoramiento de las personas que intervienen en un negocio que por las características legales y técnicas que lo regulan podría llegar a pensarse que no tiene mucha flexibilidad en cuanto a sus alcances, sin embargo, el cambio constante en los reglamentos así como de los ciclos que presenta el mercado, requiere a quienes participan un alto sentido de creatividad y adaptación a nuevas condiciones de trabajo que se pueden medir de manera importante simplemente por el desarrollo de las comunicaciones, así como de los medios tecnológicos con que se cuenta actualmente para el desarrollo de las actividades de comercialización.

El segundo punto pero no por esto menos importante, es al hecho de que al tratarse de un negocio en el que el 70% de los involucrados cuentan con culturas e Idiomas diferentes al nuestro, implica no solo el entendimiento de la metodología de trabajo, sino que supone un trabajo mayor para poder instrumentar en términos de legislaciones de origen de los clientes, así como las de los reaseguradores, en combinación con las posibles brechas culturales que se pueden generar, ya que en el caso de México en particular, el Reaseguro es sumamente sofisticado por razón de la legislación vigente, limitantes en cuanto a márgenes de solvencia y capacidades financieras de cada compañía, que en comparación con otros mercados como el guatemalteco en donde las restricciones son menores y que si además se les refiere a interactuar con mercado mucha más flexibles por su poderío económico como los mercados

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

ingléses, alemanes franceses y americanos con culturas y legislaciones diferentes, propician una dinámica muy peculiar.

En vista de los comentarios anteriores, el presente estudio tiene un buen contenido en cuanto a la relatoría de un trabajo que aún cuando es poco conocido por la generalidad de la gente, resulta de gran importancia para la economía del país, ya que es una actividad que representa el 2% del producto interno bruto , además de que redonda en la seguridad del público usuario del seguro directo, adicionalmente al objetivo principal del estudio que en si mismo resulta importante desde la perspectiva de una labor de la cual poco se ha estudiado a la luz de materias de Educación y Pedagogía.

* Cifra proporcionada por la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros.

Bibliografía

- NERICI, Imideo
Hacia una Didáctica General Dinámica
Ed. Kapeluz, Argentina
pp. 541
- GOLDING, C.E.
Leyes y Práctica del Reaseguro.
Ed. Reaseguradora Patria, S.A. México, por autorización de Buckley Press Ltd. Inglaterra.
pp. 236
- GINEBRA, Joan, et al.
Dirección por Servicio, La Otra Calidad.
Ed. McGraw - Hill, México
pp. 240
- KILN, Robert
Reinsurance in Practice
Ed. Witherby, Inglaterra
pp. 410
- BENEDITO, Vicente
Introducción a la Didáctica. Fundamentación Teórica y Diseño Curricular
Ed. Barcanova, S.A. España.
pp. 225
- SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
Ley General de Instituciones y sociedades Mutualistas de Seguros.
Ed. Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, A.C. México.
pp. 126
- BROWN, Robert H.
Dictionary of Marine Insurance Terms and Clauses
Ed. Witherby, Inglaterra.
- HERNANDEZ Sampieri, Roberto, et. al.
Metodología de la Investigación.
Ed. McGraw - Hill, México
pp. 486
- REVISTA MEXICANA DE SEGUROS Y FIANZAS
Anuario Mexicano de Seguros y Fianzas 1994-95
Ed. Revista Mexicana de Seguros y Fianzas, México.
pp. 240

- DE GAMEZ, Tana, et al.
Diccionario Conciso Internacional Simon and Shuster Inglés / Español, Español / Inglés
Ed. Simon and Shuster, Nueva York. E.U.A.

- LLOYDS OF LONDON
Lloyds Today
Ed. Design Heads London Ltd.
pp. 12