

00321

7



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

METODOLOGÍA DE ASEGURAMIENTO BAJO EL CONCEPTO DE VENTA EN EL LUGAR DE TRABAJO VIA DESCUENTO POR NÓMINA

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

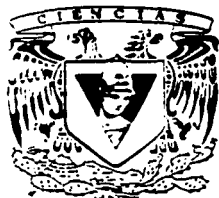
T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE: ACTUARIA

P R E S E N T A : NORA EDITH BLANCAS RUIZ

[Firma manuscrita]

DIRECTOR DE TESIS: ACT. MA. AURORA VALDES MICHEL



FACULTAD DE CIENCIAS UNAM

DIVISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES



MÉXICO, D.F.

FACULTAD DE CIENCIAS SECCION ESCOLAR

2003

A



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

PAGINACION DISCONTINUA

Papi y Mami:

Gracias a su amor, apoyo y generosidad me han permitido tener una visión más amplia del mundo y de mi lugar en él. Los Amo.

A mis Hermanos y Amigos:

Gracias a todos que, con sus muchas cualidades, han sido mi inspiración y guía.
Gracias por estar cerca acompañándome en mi camino. Están en mi corazón.

A ti:

Tu Amor y Guía me hacen saber quién soy.

*Sólo estoy seguro de la santidad
de los afectos del Corazón
y de la verdad de la imaginación*
John Keats

*La Humildad en el artista es su franca aceptación
de todas las experiencias, así como el Amor en el artista
es simplemente ese sentimiento de la belleza
que revela al mundo su cuerpo y su alma.*

Oscar Wilde.

METODOLOGIA DE ASEGURAMIENTO BAJO EL CONCEPTO DE VENTA EN EL LUGAR DE TRABAJO VIA DESCUENTO POR NOMINA

INDICE

Introducción

CAPITULO 1. Objetivos y Alcances

1.1 Recomendaciones Generales	1
1.2 Distribución Afín	5
1.3 Venta en el lugar de trabajo	6

CAPITULO 2. Elementos para la prospección

2.1 Identificación	8
2.2 Herramientas	12
2.3 Indicación para la valoración del prospecto	14

CAPITULO 3. Empresa (cliente): Procesos y factores a considerar

3.1 Factores de ajuste o de exclusión (evaluación final)	18
3.2 Mecanismo de Formalización	20
3.3 Factores dominantes de estrategia específica de ventas	21
3.4 Factores para consolidar relaciones a largo plazo	24

CAPITULO 4. Desarrollo de productos

4.1 Estrategia general de productos	26
4.2 Tipificación	28
4.3 Esquema de promoción	28
4.4 Esquema técnico	30
4.5 Esquema de integración operativa	32

CAPITULO 5. Distribución

5.1 Canales de distribución	35
5.2 Mecanismos de compensación	37
5.3 Sistematización del reclutamiento y selección	38
5.4 Capacitación y entrenamiento	39
5.5 Soporte y financiamiento	41
5.6 Indicadores de evaluación	44

CAPITULO 6. Administración de Cartera

6.1 Suscripción - Selección	46
6.2 Emisión - Entrega de Pólizas	46
6.3 Procesos de Facturación y operación: Opciones de pago de primas	49
6.4 Recepción, aplicación de pagos y pago de comisiones, bonos e incentivos	50
6.5 Recibos y estados de cuenta para los asegurados	51

6.6 Campaña de mantenimiento y actualización de coberturas	52
6.7 Capacidades a considerar para el Sistema	52
6.8 Indicadores de evaluación y control	53
CAPITULO 7. Servicio a clientes y apoyo postventa	
7.1 Centro de atención y servicio a asegurados	55
7.2 Seguimiento de la cobranza	56
7.3 Estrategias de conservación de cartera	57
7.4 Reportes y estadísticas	58
7.5 Encuesta de satisfacción y otros indicadores de efectividad (asegurado empresa)	60
7.6 Retroalimentación del sistema	60
Conclusiones	62
Bibliografía	64

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1

Introducción

El objetivo del presente trabajo es el documentar de una forma organizada, didáctica y suficiente, la Metodología de Comercialización de Aseguramiento en el lugar de trabajo vía descuento por nómina (Worksite Marketing) a partir de la operación del Mercado Mexicano de Seguros, el cual por sus características, representa un buen ejemplo de las posibilidades estratégicas de las economías emergentes, de las variables a observar y cuidar, en esquemas legales y operativos en transición a etapas superiores de modernidad.

Como puede ser común en los países latinoamericanos, las mayores proporciones de la población económicamente activa se encuentra en niveles de ingreso que dificultan, -sino es que imposibilitan- la colación de seguros tradicionales individuales por lo que es estratégico para las compañías tanto locales como para las que inician la maduración de su establecimiento en estos países, abordar los mercados masivos.

En este contexto las fórmulas de aseguramiento de Grupo y Colectivo han perdido atractivo, ya que el mercado es relativamente pequeño, y, por ende es muy competido, presionando los márgenes de rentabilidad; lo anterior deriva de que sólo en las empresas grandes se generan estas fórmulas y estas alcanzan a ocupar, máximo el 40% del mercado laboral. México, al igual que muchos países latinoamericanos, es un país de micro, pequeñas y medianas empresas.

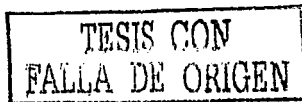
La venta en el lugar de trabajo se perfila como una solución estratégica desde el punto de vista de espacios de mercado de alta rentabilidad y de expectativas de mantenimiento a largo plazo, además que posiciona a la Aseguradora en segmentos seguros al tener acceso al sector formal de la economía.

Los espacios aprovechables de la venta en el lugar de trabajo, son además perfectamente congruentes con estrategias de comercialización y de posicionamiento rentable, ya que:

Desde el punto de vista comercial

- a. Permite integrar la fuerza de ventas tradicional al esquema, evitando una confrontación con este canal de distribución, y motivando la derivación de otros negocios hacia la Aseguradora, que necesariamente, crea relaciones de largo plazo;
- b. Induce al desarrollo de estos mismos intermediarios, creando una visión empresarial entre Intermediario y Aseguradora, en beneficio del cliente, se alimenta la creación de una base de datos de gente que es cliente de la Compañía de Seguros, lo cual representa la más sólida creación de activos en la empresa;
- c. Desde luego, ante la amplitud del mercado, permite también la operación de Agentes con cédula tipo "G"¹ y de prospección directa de la compañía;
- d. Crea una Unidad de Negocio altamente atractiva y rentable para el desarrollo de la Aseguradora.

¹ Cédula que emite la CNSF para agentes de seguros



E

Desde el punto de Vista Rentabilidad:

- a. La siniestralidad de los productos diseñados especialmente para la venta en el lugar de trabajo es una variable controlada, que redundará en riesgos sanos y en una relación de plazo;
- b. La definición de márgenes diferenciales de comercialización debe redundar en una mayor rentabilidad a mediano plazo del esquema, así como la creciente automatización de los procesos, ya que ambos factores son en esencia, reducciones de costos respecto a los productos tradicionales;
- c. La atracción de intermediarios locales que sufragen sus gastos en un concepto de alianza y que puedan usar la tecnología comercial e informática de la Aseguradora que siga esta metodología, es una interesante posibilidad a mediano plazo;
- d. La prospección realizada internamente y operada por Agentes con cédula tipo "G" viene a constituir un refuerzo a la obtención de márgenes mayores a los productos tradicionales;

La extensión o explotación a otros países requerirá, sin duda de la realización de estudios y evaluaciones que lo adapten a las condiciones particulares locales, pero sin duda también encontrarán en este documento, un importante avance a partir de un marco de referencia que les permite ubicar la acción y su sentido.

El documento consta de siete apartados en los que se detallan puntos importantes que, por su extensión, requirieron este tratamiento.

Capítulo 1 Objetivos y Alcances: El objetivo de este apartado es crear una visión unificada del "fenómeno" Venta en el Lugar de Trabajo, precisando qué es, qué no es y estableciendo sus fronteras y características distintivas frente a modelos que pudieran considerarse parecidos.

Capítulo 2 Elementos para la prospección: Aquí empieza el desarrollo de Mercadotecnia Aplicada en el documento, ya que se proporciona una guía amplia y suficiente, para iniciar exitosamente el proceso de VLT a través de una sólida prospección de la empresa. En esta fase es donde mejor se puede garantizar el éxito del modelo al ganar aciertos, evitar costos y estimular a la estructura comercial y operativa del proyecto.

Capítulo 3 Empresa (cliente): Procesos y factores a considerar: En este apartado se da una visión global del proceso de ventas, a efecto de generar enfoques que conduzcan a definir estrategias congruentes con los diversos factores que inciden en la comercialización. Se describen paso a paso, las diferentes "ventas" que se dan en un esquema de VLT, iniciando por la Institucional, que se hace a la empresa retenedora, la operativa, que se hace al grupo encargado de dar soporte dentro de la retenedora y la real, es decir, la que se hace a cada uno de los clientes.

Capítulo 4 Desarrollo de productos: En este apartado se aborda la oferta comercial, proponiendo una visión del producto más integral y más vinculada al servicio y a la acción post-venta. Se establecen las diferencias entre los diseños técnicos y comerciales de seguros tradicionales con aquellos planes diseñados específicamente para dar soporte a proyectos de VLT, haciéndose énfasis en la estructura diferencial de márgenes que deriva de su naturaleza comercial y operativa.

T

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Capítulo 5 Distribución: En este análisis, se considera la perfecta compatibilidad entre el esquema VLT con las estructuras de intermediación tradicional, ya que éste logra potenciar la actividad de dichos intermediarios e incluso, puede incluirlos a esquemas de relación empresarial a largo plazo con la Aseguradora. Como una consecuencia necesaria del planteamiento de los Canales de Distribución, se desarrolla la estrategia compensación, la cual es el punto toral de la relación entre distribuidor y Aseguradora y por ende, una variable crítica en el desplazamiento del producto al mercado. Se dan lineamientos generales para los procesos de reclutamiento, selección e incluso, financiamiento de la actividad de los diferentes conductos.

Capítulo 6 Administración de Cartera: Se desarrolla el contexto en el que se habrá de desenvolver el soporte interno de la Aseguradora (administración y operación). El valor del desarrollo realizado en este capítulo, es el de establecer los puentes conceptuales entre la estrategia comercial y la operación, dando por consecuencia un esquema congruente y orientado al cliente.

Capítulo 7 Servicio a clientes y apoyo postventa: Se dan los pasos a seguir de la post-venta, ya que del servicio que se ofrezca a los clientes, depende el retener un buen negocio a largo plazo.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 1

OBJETIVOS Y ALCANCES

1.1 RECOMENDACIONES GENERALES

Este documento tiene el propósito de ser una guía sistematizada para el aprovechamiento de los mercados accesibles, mediante el concepto de Distribución Afín (Affinity Distribution) y su expresión práctica de mayor potencial: **el Descuento por Nómina**.

Las recomendaciones que encontrará en las siguientes páginas están ordenadas conforme a pasos sucesivos basados en la Metodología desarrollada a partir de la experiencia en la venta de seguros.

La guía proporciona indicaciones sobre qué hacer, qué referencias tomar, cómo medir sus avances o evaluar la efectividad del camino seguido, que factores cuidar, qué enfatizar, qué indicadores clave corresponden a cada proceso y, en algunos casos, se proporcionan ejemplos que ilustran con mayor claridad estos contenidos.

La guía indica, asimismo, el tipo de herramientas que se recomienda utilizar para apoyar la toma de decisiones y la definición de caminos a seguir, para lo cual es conveniente contar con un trabajo de soporte sistemático en materia de localización e Integración de estadísticas, captura de datos derivados de la propia operación y el seguimiento de avances.

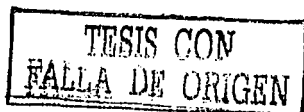
La disponibilidad estadística varía de país a país, por lo tanto, se refieren en el cuerpo de este mismo documento, los métodos generales de análisis e interpretación de información que se estiman adecuados para posibilitar campañas en procesos exitosos.

Los apartados en este documento desarrollan los temas atendiendo a las preguntas que debe hacerse quien emprende una campaña para atacar el mercado que se estima potencial para aplicar el concepto de Distribución Afín y su expresión más concreta, lo que se denomina Venta en el Lugar de Trabajo, en adelante VLT, la cual es la especificación del método, secuencia y patrón de verificación de la venta de Descuento por Nómina.

Se deberán seguir los diferentes pasos que conforman la metodología, a efecto de que con este instrumento, se pueda desarrollar fácilmente, uno de los conceptos más avanzados de la tecnología comercial para los mercados seleccionados por su capacidad económica, su concentración en empresas que califican para el efecto y con una imperiosa necesidad de contar con esquemas de Seguro accesibles, completos y de alto beneficio.

Importancia del concepto Venta en el Lugar de Trabajo

La VLT constituye una alternativa particularmente interesante para la venta de seguros de vida individual en segmentos que constituyen bloques mayoritarios de la población ocupada en los países latinoamericanos, dadas las ventajas que ofrece al consumidor en términos de acceso, cobertura, financiamiento, precio y condiciones.



Acceso

El acceso en el mismo lugar de trabajo es particularmente atractivo en ciudades grandes, en las cuales la zona laboral constituye el ámbito en cual transcurre la mayor parte del tiempo de personas económicamente activas.

Financiamiento de Primas

El pago fraccionado mediante descuento a partir de una fuente cierta (nómina), atendiendo a las necesidades de financiamiento de personas con capacidad de ahorro limitada.

Cobertura

La posibilidad de diseñar productos de manejo sencillo, accesible al nivel socioeconómico específico de las personas pertenecientes a una misma empresa.

Precio

El concepto de VLT crea productos con una importante ventaja competitiva en materia de precios, toda vez que se invoca el concepto de economía de escala, homogeneidad del riesgo y tratamiento especial en el costo de adquisición.

Condiciones

En el concepto de VLT la selección o suscripción de los riesgos es mínima, dada la homogeneidad del riesgo y la aplicación positiva de los grandes números a los productos, por lo cual puede ofrecerse una protección en condiciones únicas y específicas para este mercado.

Comercialización y retención de Cartera

La VLT resulta atractivo para el agente de seguros en tanto que, además del beneficio inherente a la cartera colocada, proporciona el potencial adicional de los seguros referidos. Además el descuento por nómina otorga condiciones muy favorables -de aplicarse medidas de contacto y servicio adecuadas- para el arraigo de carrera.

El Mercado Latinoamericano

En países con insuficiente nivel de desarrollo, la venta en el lugar mismo de trabajo ofrece las ventajas adicionales:

- a. La escasa "cultura" de aseguramiento determina que el consumidor medio, particularmente de ingresos limitados, no acuda por el mismo a los sitios de venta de seguros ni sea abordado por los agentes tradicionales. Es importante el proceso de venta como medio para informar características y ventajas del servicio ofrecido.
- b. El efecto "demostración" ocurre en forma muy clara en el centro laboral, la colectividad actúa como testimonio fehaciente de las ventajas del seguro.
- c. La escasa capacidad de ahorro de los trabajadores medios les hace inaccesible el seguro mediante pagos anuales o semestrales, por lo que el descuento por nómina se constituye en un medio esencial de acceso.
- d. La "cultura comercial" en el centro laboral (venta de artículos de consumo mediante cobros parciales, mecanismos de ahorro informal, etc.) tenga presente que en los países latinoamericanos, el único lugar donde la gente está dispuesta a escuchar ofertas e invertir tiempo, es precisamente, en su lugar de trabajo, lo cual resulta más eficiente y directo que, por ejemplo, el uso de medios masivos de comunicación.

- e. La ventaja que representa para el empleador el ofrecer a sus empleados alternativas de consumo asociadas con su empleo y que, en términos objetivos, se constituyen en prestaciones adicionales al empleado.

En los países no desarrollados, es importante el considerar que el mercado de clase trabajadora ofrece el mayor o uno de los mayores potenciales de crecimiento para el seguro, en tanto los mercados de mayores ingresos han sido tradicionalmente competidos y con frecuencia sobreofertados por las compañías y agentes de seguro tradicionales.

Etapas en la Venta en el Lugar de Trabajo

La concreción de la venta mediante el proceso de VLT se desarrolla mediante tres etapas básicas:

ETAPA	¿QUE SE PERSIGUE?
VENTA A LA EMPRESA EMPLEADORA	<ul style="list-style-type: none"> • Convenir colaboración en la metodología, presentándola como una alternativa de otorgar beneficios laborales sin costos explícitos para la empresa retenedora. • Acceso a personal en el lugar de trabajo • Convenir procedimiento de control y cobranza
VENTA A LOS EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Aceptación del servicio y del descuento • Concientización de sus necesidades de protección • Difusión de la idea de un beneficio adicional por laborar en la Empresa • Fortalecimiento de la cultura de prevención
ATENCIÓN Y SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Logro de permanencia sobre la base de satisfacción • Participación activa de la Aseguradora en la vida social y cultural de las empresas cliente

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Funciones del Proceso Venta en el Lugar de Trabajo

Las Funciones básicas a desarrollar durante el proceso son:

FUNCION	¿COMO SE CONCRETA?
PROMOCIÓN Y CIERRE DE VENTA CON LA EMPRESA RETENEDORA	Convenio que acepta el servicio, la retención de primas y la administración de las mismas en conjunto con la Aseguradora y la posibilidad de realizar las campañas de promoción al personal en instalaciones (Bajo reglas propias).
PROMOCIÓN Y CIERRE DE VENTA CON EMPLEADOS	<ul style="list-style-type: none">• Difusión de la necesidad asegurable y promoción de la solución a través la Compañía de Seguros.• Oferta personal sintetizada al trabajador• Convencimiento de compra del producto• Llenado y firma de solicitud aceptando emisión de póliza y descuento en parcialidades en la nómina
OPERACIÓN	<ul style="list-style-type: none">• La operación específica del descuento por nómina se efectúa mediante un procedimiento diferenciado de los operados normalmente por la Aseguradora, con apoyo de un sistema que comprende un programa específicamente, procesos "ad hoc" y especialistas en su operación

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

Contenido de la oferta Venta en el Lugar de Trabajo

DESTINATARIO	CONTENIDOS DE LA OFERTA
EMPRESA	<ul style="list-style-type: none">• Conveniencia como prestación a empleados• Ventajas competitivas de la aseguradora y producto (solidez de empresa, producto, atención y precio)• Ventajas del servicio a la colectividad• Garantía de control y comunicación con la aseguradora
EMPLEADO	<ul style="list-style-type: none">• Ventajas competitivas de la oferta:<ul style="list-style-type: none">○ Solidez de empresa○ Ventajas de producto – cobertura○ Antigüedad en la cobertura individual○ Precio○ Servicio• Mecanismos de descuento• Procedimiento de garantía de cobertura

1.2 DISTRIBUCION AFIN

El concepto de "Distribución afin" representa una ventaja importante del desarrollo comercial logrado en los países latinoamericanos; se ha fundamentado en la identificación, evaluación, selección y ofertamiento a grupos de población con características socio-económicas y perfiles psicográficos afines, que adicionalmente, tienen un factor común de cohesión.

Dentro de esta forma de comercialización de seguros estratégica, en países con una importante concentración del ingreso, ha destacado la técnica específica de la VLT, ya que el bajo nivel educativo y las limitaciones de acceso propias de los productos tradicionales, confieren un gran potencial el cual puede alcanzar al 30% de la población económicamente activa, mientras que el sector tradicional, los mercados difícilmente sobrepasan el 5%.

Para efectos de este documento, se hará similitud entre una VLT y Venta Masiva

La venta masiva constituye el principal concepto de venta de seguros que se ha intentado desarrollar en los últimos años, considerando que la facilidad de acceso por parte del cliente a este tipo de consumo constituye un elemento esencial para favorecer el consumo de este servicio.

Dentro de este concepto, la distribución por grupos de afinidad constituye un procedimiento adecuado desde el punto de vista mercadotécnico, dado que enfoca la venta hacia puntos o mecanismos de confluencia de consumidores potenciales, los cuales tienen en común una actividad, interés o afición que puede constituir a su vez, un elemento contributorio al diseño de productos especialmente enfocados o campañas de ventas que atienden a peculiaridades específicas del grupo.

Se distinguen los siguientes denominadores comunes en los grupos a atender mediante la "Distribución afin":

- > Significativo número de afiliados
- > Necesidad de financiamiento para la adquisición de seguros
- > Capacidad de compra
- > Necesidades homogéneas de cobertura

1.3 VENTA EN EL LUGAR DE TRABAJO

En el terreno de la Distribución Afin, el cual parte de la identificación de grupos de consumidores potenciales con una o varias características homogéneas, existe una metodología de probado éxito que parte de la uniformidad o parametrización del riesgo y de concentración geográfica y/o administrativa para hechos de la cobranza: **Venta en el Lugar de Trabajo**

Venta en el Lugar de Trabajo (VLT) es una técnica de ventas con las siguientes características fundamentales:

- a. Considera al Centro de Trabajo (Empresa o Institución) como el eje básico de la promoción, ya que en ella:
 - a.1. Se concentran en forma sistemática los prospectos del producto
 - a.2. Existe organización suficiente para una campaña de promoción planificada y estructurada
 - a.3. En muchos casos, existe el mecanismo de nómina (Payroll deduction), el cual garantiza la cobranza de las primas
 - a.4. La garantía del descuento en la nómina permite financiar un alto grado de certeza, primas, lo cual aumenta las posibilidades de acceso al seguro de prospectos
 - a.5. La relación operativa que se genera, permite lograr relaciones a mediano y largo plazo.
- b. Requiere un esfuerzo de Promoción y Operación específicos, el cual supone:
 - b.1. Una concentración de prospectos en un solo sitio geográfico
 - b.2. El apoyo de los departamentos del personal
 - b.3. La exposición del prospecto a múltiples medios / mensajes de oferta del producto, destacando el apoyo de su empresa en el esquema
 - b.4. El financiamiento de programas individuales a los altos directivos
 - b.5. La replicación cíclica de la metodología, lo cual garantiza un alto grado de conservación.
- c. Requiere un perfil de vendedores especial:
 - c.1. Abridores de negocio: Prospección de Empresas que permitan la realización de las campañas
 - c.2. Supervisores: Organización y supervisión de campañas de campo
 - c.3. Cerradores: Ofertamiento del producto, llenado de solicitud/ cuestionario e inicio en el proceso de descuento en la nómina

- d. El servicio a los clientes es proporcionado por el área y servicio de posventa, ya sea dependiente de la Aseguradora o del Agente.

La VLT es un esquema comercial de altas posibilidades de éxito en los países de menor desarrollo relativo, tales como los latinoamericanos, ya que en los instrumentos bancarios tienen poca penetración entre los niveles socioeconómicos medios bajos y bajos.

Para efectos de esta metodología, se considera VLT:

- A la contratación voluntaria del total o de una parte de una cobertura de seguros, realizada en una Empresa o Institución establecida, que remunere a su personal a través de una nómina y que acepte colaborar en la retención de las primas y en la administración global de la cuenta.
- Debe destacarse el carácter voluntario, individual y personalizado que tiene la venta de un seguro a través de VLT, ya que no debe confundirse este esfuerzo, con los Planes de Beneficios contratados por las Empresas de forma centralizada, ajena a la voluntad del prospecto y sujeta a reglamentación laboral y fiscal propias de la contratación Colectiva o de otra forma de compromiso gremial / contractual.

CAPITULO 2.

ELEMENTOS PARA LA PROSPECCION.

2.1 IDENTIFICACIÓN

Para iniciar las tareas de identificación, tome en cuenta las etapas, funciones y contenidos de la oferta descritos en el apartado 1.1. Así, la primera etapa consiste en la identificación y caracterización de las Empresas empleadoras, ante las cuales se efectuará la primera venta que, como se explica en el apartado citado, tiene como propósito el convenir la participación de la empresa en el esquema de esta metodología de VLT, lograr el acceso al personal y convenir los procedimientos de control y de cobranza.

Las tareas de prospección tienen como finalidad el orientar las actividades de orientación de las empresas con potenciales atractivos para la VLT, la evaluación de su atractivo específico y la definición de prioridades para programar contactos e inicio de campañas.

Le sugerimos recordar que una adecuada identificación del prospecto es fundamental para garantizar el éxito de las campañas de promoción, destinando el tiempo y recursos hacia aquellas empresas que ofrecen las mejores perspectivas para la VLT en términos de potencial, necesidad real de contar con la alternativa de oferta y facilidad de acceso.

Para este fin, es conveniente aplicar cuidadosamente las siguientes recomendaciones:

1) Criterios para la realización de promociones VLT

Para esta metodología se definieron las políticas y criterios para ofrecer los servicios que garantizan la aplicación de los principios técnicos de control y equilibrio de riesgos, así como los principios de rentabilidad en la comercialización y administración de negocios.

En primer término, cabe considerar el manual de Suscripción de cada Aseguradora, tanto de aplicación general como para efectos de promociones de VLT, si es que existen.

GRUPO	DESCRIPCION
ELEGIBLES	Grupos con actividades homogéneas de bajo riesgo por su propia actividad, por ejemplo: Oficinistas, Maestros, Consultores, etc.
ELEGIBLES BAJO CONSULTA	Grupos que su actividad sugiera un riesgo mayor pero por sus condiciones de seguridad en el trabajo así como por la oferta a realizar, puedan ser candidatos viables, por ejemplo: Obreros industriales, mineros, etc.
NO ELEGIBLES	Grupos que, aún ante la mayor seguridad posible, mantengan un nivel de riesgo que ponga en escenarios inciertos la rentabilidad de los proyectos, por ejemplo: Policía, Bomberos, etc.

Considere que puede existir en cada país, así como ordenamientos legales que modifiquen estos conceptos.

Los denominadores comunes del consumidor a abordar mediante la VLT, precisados también en el apartado 1.1 constituyen de la misma forma, criterios básicos de elegibilidad para la operación.

2) Identificar las variables fundamentales

¿Cómo valorar los criterios señalados?

Para ello, resulta fundamental que la elección tome en cuenta los factores y consideraciones siguientes:

a) Tamaño de la Empresa

- Es deseable contar con una considerable número de afiliados dada la conveniencia de lograr adecuadas economías de escala
- El tamaño de la Empresa ofrece perspectivas tanto en el número de empleados que se convierten en asegurados potenciales, como en número de ejecutivos con niveles interesantes de ingresos y capacidad del consumo del servicio, como en recursos administrativos y de control automatizado de la nómina.
- Sin embargo las empresas grandes suelen ser más competidas, lo cual justifica la consideración de empresas medianas y pequeñas, a partir de un determinado número de empleados.
- Asimismo, en los países de América Latina la mayor concentración del empleo se observa en empresas medianas y pequeñas, lo cual hace atractiva la consideración de estos segmentos, tomando en cuenta sus particularidades al momento de diseñar estrategias de ventas.

b) Constitución legal de la misma

- En economías con un elevado y creciente nivel de actividades informales (economía subterránea) es recomendable verificar la adecuada constitución legal de las empresas a promoción.
- Empresas virtuales a cargo de una persona física, si bien pueden operar legalmente, presentan severos inconvenientes para el esquema al no contar con nómina formal.

c) Ubicación geográfica y dispersión de ubicaciones

- Las estrategias de penetración deben considerar la accesibilidad y costo no solo de las campañas de promoción, sino también del servicio mismo.
- La recomendación de inicio consiste en atender en principio a empresas ubicadas en localidades en las cuales se cuente con infraestructura de servicio especializada en VLT.
- Algunas empresas pueden contar con un importante número de empleados pero dispersos en numerosas ubicaciones lo cual eleva el costo de promoción y servicio, recomendándose evaluar sus implicaciones funcionales y administrativas.

d) Número de empleados de base en nómina

- La permanencia de los asegurados tiene una relación directa con la nómina formal de las empresas, con frecuencia encontrará grandes empleadores que remuneran mediante comisiones o pagos por destajo y que presentan una alta rotación de personal. En principio, estas no son atractivas para establecer campañas de Descuento por Nómina.

e) Automatización de la nómina

- La automatización de la nómina de los retenedores es un requisito indispensable.

- f) Existencia de Seguros de Vida en el contrato colectivo de trabajo
- Cuando la empresa otorga los seguros de vida como prestación formalizada en los convenios.
- g) Existencia de Agentes de Seguros atendiendo la cuenta
- Probablemente la empresa cuente con relaciones con intermediarios de seguros para atender sus necesidades en la materia. Esto no constituye necesariamente un factor limitante, pero debe valorarse como parte de la estrategia de acercamiento.
 - Posiblemente la actividad del intermediario vinculado con el retenedor prospectado se limite a servicios muy concretos o especializados (Daños), por lo cual no interferiría en modo alguno con la campaña planteada.
 - En ocasiones el intermediario actual puede constituir un medio efectivo de acercamiento, siempre y cuando sea viable la creación de una relación profesional y de apoyo hacia él, respetando siempre su labor y derechos, los cuales pueden estar amparados, por leyes locales.
 - En el caso de empresas muy grandes, aún cuando operen intermediarios con ofertas semejantes, el contar con opciones de elección en materia de descuento por nómina puede representar ventajas para el empleado y para el retenedor.
- h) Número de turnos naturales
- Al valorar el potencial de las empresas prospectadas, es necesario tomar en cuenta el número de turnos laborales, en tanto determinan el esfuerzo y estrategia de promoción y venta a los empleados.
- i) Ingresos promedio de los empleados de base.
- En diferentes sectores, el mercado laboral presenta diferencias en ocasiones significativas, de ingresos promedio. Sin duda resultan mas atractivos los sectores que ofrecen mejores sueldos, aunque también habrá que esperar mayor competencia por acceder éstos.
 - Otra consideración importante relativa al nivel de ingresos de los asegurados prospectados, es el ofrecer a estos productos adecuados a las capacidades económicas de los interesados y a la cultura de aseguramiento correspondiente. No debe olvidarse que a menores ingresos el producto no solo debe ser menos costoso, sino también más sencillo.
- j) Régimen Sindical
- Si bien en algunas instituciones —como las educativas y de servicio público— los sindicatos pueden constituir un medio de acceso al retenedor, resulta fundamental para el retenedor y para el asegurado, el que los servicios ofertados se distingan claramente de los paquetes de prestaciones y de las negociaciones formales Empresa-Sindicatos.
 - Particularmente en empresas con relaciones sindicales difíciles, debe contarse con la sensibilidad necesaria para garantizar la promoción y prestación del servicio sin intromisiones en la política sindical y laboral de la empresa.
- k) Otras limitantes (Institucionales, legales, etc.)
- En cada país y sector existen particularidades institucionales o legales que pueden incidir en la prestación de servicios mediante La Venta en el Lugar de Trabajo.
 - El prospectador del negocio debe estar al tanto de las particularidades aplicables en el lugar de la promoción (entre ellas, se cuentan los topes o límites en los descuentos que son aplicables sobre los salarios de los trabajadores).

3) Evaluar los datos de la empresa prospecto versus los criterios para valorar su incorporación como prospecto y su nivel de prioridad.

VARIABLES DE LA METODOLOGIA	POTENCIAL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
Tamaño de la empresa	Grande	Mediana	Pequeña
Constitución legal de la empresa	Privada en contrato colectivo	Privada con más del 75% del personal de planta	Privada con más del 23% de personal por honorarios u otros regímenes laborales
Ubicación geográfica y dispersión	En su misma localidad	En un radio de 100 Km.	En un radio superior a 100 Km.
Número de empleados de base en nómina	Más de 300 empleados	Entre 100 y 300 empleados	Menos de 100 empleados
Automatización de la nómina	En nómina procesada electrónicamente con sistema propio	Nómina procesada electrónicamente con paquetería comercial	Proceso en Outsourcing
Existencia de seguros de vida en el contrato colectivo de trabajo	No existen seguros como prestación	Cuando han existido y cancelado el beneficio	Existen seguros instalados como prestación (evaluar suficiencia de la cobertura)
Existencia de agentes de seguros atendiendo la cuenta	No hay Agentes atendiendo a la empresa y/o cuentas de empleados	Existen agentes atendiendo la empresa prospecto	Existen agentes atendiendo la empresa y/o cuentas de empleados
Número de turnos laborales	1 turno	2 turnos	3 turnos
Ingreso promedio mensual de los empleados de base	500 dls.	Entre 250 y 500 dls.	Menos de 250 dls.
Régimen sindical	Existe sindicato oficial o no existe sindicato	Existe presencia de dos o más sindicatos	Existe sindicato independiente
Otras limitantes (Institucionales, legales, etc.)	No existen	Poca claridad en referencias para la toma de decisiones	Barreras legales o institucionales

4) Determinar si la empresa prospecto califica o no y establecer prioridades.

- Los elementos anteriores facilitarían el determinar si una empresa es elegida o no. En todo caso, conviene contar con el criterio suficiente para evaluarla con base a los criterios antes descritos.
- Se recomienda listar las empresas prospectos ordenadamente en función de su prioridad, la cual estará determinada por:
 - Su apego a los criterios antes señalados
 - Su potencial de negocio
 - Su accesibilidad

Se recomienda iniciar con empresas que —reuniendo estos requisitos— representan buenas perspectivas de aceptación, considerando que el negocio en marcha constituye el mejor estímulo para quienes lo promueven.

El listado sugerido contendría los siguientes encabezados, acompañados con un ejemplo de la información que podría contenerse:

Empresa	Cables y hules de transmisión, S.A. Prioridad 1
Tamaño	Mediana
Sector	Manufacturas eléctricas
No. Empleados	450
Representante	Gerente general
Contacto	Gerente de personal
Observaciones	Ubicaciones en el DF y Satélite (radio 50 Km. aprox.)

Empresa	Banca Latinoamericana	Prioridad 2
Tamaño	Grande	
Sector	Financiero	
No. Empleados	1,500	
Representante	Presidente ejecutivo	
Contacto	Subdirector de administración	
Observaciones	Ubicaciones en todo el país, Base 25%, Grupo financiero con aseguradora no cuentan con programa de descuento por nómina	

2.2 HERRAMIENTAS

La información de referencias es fundamental en tanto constituye el sustento para la toma de decisiones en la fase de prospección.

Su integración requiere de una actividad sistemática y de un manejo ordenado. Debe definirse como una función específica dentro de la organización del proyecto Venta en el Lugar de Trabajo y designarse a un responsable específico de su integración y administración.

La aplicación del proceso definido en el capítulo de criterios (2.1.) así como las decisiones de la estrategia y procedimiento para sustentar el contacto inicial y cierre con la empresa y campaña de venta y recaudación de solicitudes con los asegurados, requiere de información básica para:

- Seleccionar empresas prospecto y programar el establecimiento de contacto y venta
- Definir estrategia de acercamiento y características generales de la empresa.
- Definir particularidades de la información de convenio Aseguradora-Empresa.
- Diseñar estrategia de promoción, información y cierre de venta a los empleados por asegurar.

1) Tipo de información:

- a) Empresas por sector
Los listados de empresas por sector pueden obtenerse a través de publicaciones de empresas especializadas, los sistemas de información estadística nacionales o catálogos de agrupaciones empresariales tales como cámaras o asociaciones.
- b) Información relativa a los criterios de identificación

La utilidad de la información sobre empresas requiere de contar con datos que permitan iniciar el proceso de selección de prospectos, tomando como referencia para ello los criterios de selección antes mencionados.

Lo anterior requiere de crear una tabla de información actualizable fácilmente, para lo cual resultan muy útiles las herramientas de software tales como excel o word. Como datos esenciales a capturar, se listan los siguientes:

i) Tamaño de la empresa:

Las clasificaciones habituales suelen partir de definiciones de las oficinas gubernamentales encargadas del control y promoción de las empresas fundamentalmente de industrias, o bien, de instituciones bancarias especializadas en el fomento de empresas medianas y pequeñas.

Estas refieren el tamaño a partir de dos indicadores básicos: Ventas y número de empleados. Las clasificaciones suelen considerar, básicamente cuatro estratos: Microempresas, Empresas pequeñas, Empresas medianas y Empresas grandes.

ii) Número de empleados:

De contarse con la referencia del tamaño en el listado básico de empresas ya se tiene un primer indicador sobre el rango sobre el cual se ubica la empresa en su calidad de empleador. Sin embargo es deseable, de resultar posible (sin pérdidas de tiempo excesivas o esfuerzos desproporcionados) en tener mayor precisión en la información.

iii) Actividad principal:

La actividad principal de la empresa debe conocerse para determinar si no aplican los criterios de exclusión determinados por el manual de selección.

Así mismo, es importante conocerla dadas las diferencias de la propensión del consumo de seguros existentes entre sectores distintos. Es un hecho que los empleados de sectores como el financiero o la industria farmacéutica, por ejemplo, cuentan con una mejor disposición (e ingresos suficientes) para el consumo de seguros que los empleados, por ejemplo, de maquiladoras.

iv) Oficinas y ubicaciones:

Los catálogos de asociaciones empresariales suelen proporcionar datos a mayor detalle sobre las empresas asociadas, tales como ubicaciones y número de ubicaciones, principales funcionarios, etc. Información sobre ubicaciones es, como se ha citado en apartados anteriores, esencial.

v) Promedios salariales por sector-ramo:

En lo posible las referencias directas sobre niveles salariales son deseables, sin embargo, a falta de estas son útiles las referencias indirectas.

2) Cómo tenerla y actualizarla

La Obtención y actualización de la información requiere de una actividad organizada y sistemática, resultando adecuado asignar a un responsable específico, la tarea de recabar y actualizar sistemáticamente esta información.

a) Fuentes Institucionales:

Las fuentes institucionales conforman la referencia formal mas simple de obtener. Fundamentalmente se clasifican en:

i) Públicas:

Refiere a las instituciones gubernamentales encargadas de procesar información y estadística, siempre y cuando generen publicaciones sistemáticas con directorios de empresas. Destacan los organismos encargados de generar la estadística nacional, las oficinas encargadas de la promoción de industria, el comercio o las actividades agropecuarias.

ii) Privadas:

En lo general, resultan mas confiables las informaciones (catálogos o directorios) proporcionados por organizaciones (asociaciones o cámaras) de empresas privadas.

b) Fuentes directas:

La sensibilidad y el "sentido del negocio" constituyen una herramienta fundamental que en ocasiones suple muy eficazmente a la información formal. Las relaciones, la capacidad para identificar oportunidades a través de comentarios recibidos o del análisis propio de la situación constituyen siempre referencias a tomar en cuenta. Si se sistematiza la información obtenida y las percepciones de oportunidades, se estará en posibilidad de optimizar estas especiales habilidades.

i) Información medioambiental:

La información medioambiental refiere a los comentarios obtenidos a las personas conocedoras (o simplemente con información) de alguna área o sector empresarial. Esta información debe matizarse y valorarse con criterio para evaluar su seriedad y en su caso, incluirse en la base de sustento para la actividad de prospección.

ii) Información directa:

La información directa proviene de conferencias, reuniones formales, e informales provenientes de las propias organizaciones privadas o de organizaciones gremiales de funcionarios o de profesionales, constituyen fuentes de calidad que pueden aprovecharse adecuadamente.

3) Cómo utilizarla

Para la utilización inicial de la información integrada, se recomienda aplicar los pasos siguientes:

a) Aplicar criterios a las bases de datos adquiridas (apartado 2.1.)

b) Análisis específico de empresas (apartado 3)

c) Listado de prospectos para contacto inicial, de acuerdo a calificación de criterios.

2.3 INDICACIÓN PARA LA VALORACIÓN DEL PROSPECTO

Una vez concluidos los pasos anteriores, es posible evaluar al prospecto y planear el contacto inicial.

Sin duda, al seguir las recomendaciones de este documento, usted cuenta ya con una idea clara de cuales empresas constituyen prospectos adecuados para la venta en el lugar de trabajo y de la prioridad que les daría para el inicio de contactos.

En caso de duda, se sugiere hacer una última revisión tomando las referencias anteriores, para lo cual se aplicará la tabla siguiente:

VARIABLE	FACTOR	CARACTERÍSTICAS	DECISIÓN	PUNTAJACIÓN	OBSERVACIONES
1. Tamaño de la empresa	12%	Microempresas	Descartar	No califica	Ver secciones de identificación en variables fundamentales y evaluación de datos de la empresa
		Pequeñas medianas y grandes	Procede	Pequeñas 5 Medianas 8 Grandes 12	
2. Constitución legal	12%	Persona física o no constituida legalmente	Descartar	0	Ver secciones de identificación de variables fundamentales y evaluación de la empresa
		Legalmente constituida	Procede	12	
3. Ubicación geográfica y dispersión de ubicaciones	8%	Distancia mayor a 100 Km.	Valorar accesibilidad y posibilidades de prestación del servicio	No califica o de 0 a 5 en función de dificultad de acceso y atención	Ver secciones de identificación de variables fundamentales y evaluación de la empresa. Ver herramientas.
		En un radio de 100 Km. de la localidad base	Procede	8	
4. Número de empleados de base en nómina	14%	Menos de 50 empleados en nómina	No procede	No califica	Revisar criterios definidos. El criterio aplicado en Méxicos es 10 pólizas mensuales o una cobranza de 5,000 pesos
		Más de 50 empleados en nómina	Procede	7 a 14 en función del número	
5. Automatización de la nómina	7%	Manual	No procede	No califica	Precisar las condiciones operativas para garantizar control
		Outsourcing	Procede	0 a 4	
		Automatizada	Procede (situación favorable)	7	
6. Existencias de seguros de vida en el contrato colectivo de trabajo	8%	No existen	Procede	8	
		Se otorgan como prestación	Analizar interés real de la empresa y empleados, en contar con opciones en complement o a coberturas otorgadas	No califica o de 0 a 4, en función de suficiencia estimada de coberturas	

VARIABLE	FACTOR	CARACTERÍSTICAS	DECISIÓN	PUNTAJACIÓN	OBSERVACIONES
7. Existencia de agentes de seguros atendiendo la cuenta, con participación activa en descuento por nómina	7%	Agentes atendiendo cuentas de empleados	Revisar implicaciones sobre la oferta de la aseguradora	0 a 3,5 en función de alcance	Revisar en función de criterios
		No hay agentes atendiendo la cuenta	Procede (favorable)	7	
8. Número de turnos laborales	5%	1 turno	Procede (favorable)	5	Revisar criterios de identificación
		2 o más turnos	Valorar en función de dispersión	Dividir 5 entre número de turnos	
9. Ingreso promedio mensual de los empleados de base	7%	Menor de 250 dls.	Evaluar especificamente la capacidad e interés de empleados en asegurarse a los costos implícitos en el producto a ofrecer	0	Revisar criterios de identificación y evaluación
		Mayor de 250 dls.	Procede	7	
10. Régimen sindical	12%	Sindicato independiente (difícil negociar)	Revisar estrategia de acercamiento a la empresa ver 2.1.	0 a 6 en función de complejidad de esta relación	En todos los casos operan las reglas de cobertura establecidos en el contrato legislación de seguros correspondiente al país en que se opera
		Buena relación sindical (o sindicato oficial)	Procede	12	
11. Otras limitantes de Criterios de selección	8%	Desarrolla actividades restringidas o inelegibles para la aseguradora	No procede	No califica	
		Otras actividades	Procede	8	

Los porcentajes en la columna FACTOR corresponden al peso que se otorga a éste en la decisión.

En la columna de PUNTAJACIÓN se señalan los puntos que deben aplicarse a cada empresa calificada mediante esta tabla, con el fin de determinar si procede incluirla en lista de prospectos (cuando no aplica alguno de los casos en los cuales se indica la leyenda "no califica") o bien sumar los puntos que le corresponden para determinar su orden de prioridad como prospecto de venta.

Calificación del prospecto

A continuación, se proponen las calificaciones que serían aplicables a un prospecto en función de la puntuación recibida:

RANGO DE PUNTOS	CALIFICACIÓN DEL PROSPECTO
85 a 100	Excelente
75 a 85	Interesante
65 a 75	Adecuado
50 a 65	Atendible
menos de 50	Poco interesante

Contacto inicial, ¿qué se espera y cómo se hace?

- 1) Verificar información obtenida y concluir análisis de potencial
 - a) Precisar ubicación física de la empresa, identificando oficinas de quienes toman la decisión y ubicación de los empleados
 - b) Teléfonos, fax, e-mail.
 - c) Identificar datos de ejecutivos principales
 - i) Director general, gerente general o presidente ejecutivo
 - ii) Director, gerente o jefe de recursos humanos
 - iii) Director, gerente o jefe de compras
 - iv) En su caso, responsable de la administración de riesgos
 - v) Líder sindical. Considere que en los países latinoamericanos los sindicatos tienen muchas veces, un papel activo en la definición de beneficios para los trabajadores y en ocasiones, la decisión de adhesión a esquemas que garanticen la seguridad del trabajador, por lo que son muy importantes para la metodología. (experiencia mexicana).
 - d) Número de empleados por ubicación, en su caso.
 - e) Horarios laborales establecidos
- 2) Establecimiento del contacto
 - a) Identificar posibles contactos dentro de la empresa

La valoración de contactos debe considerar, en primer término, si la función que estos desempeñan tienen injerencia directa en la toma de decisiones para contar con acceso a los empleados y celebrar convenio de retención con la empresa.

De no ser así, resulta conveniente el acercamiento directo al encargando de la función de Recursos Humanos, tomando en cuenta que es interés habitual en esta función, el otorgar a los empleados el acceso a consumo de bienes o servicios que ofrezcan condiciones adecuadas de seriedad y respuesta. Los acuerdos logrados deben ser consultados con el Sindicato y obtener su beneplácito.
 - b) ¿No se realizó la cita?. Continuar con la siguiente empresa de su listado de prospectos.

CAPITULO 3.

EMPRESA (CIERRE), PROCESOS Y FACTORES A CONSIDERAR.

3.1 FACTORES DE AJUSTE O DE EXCLUSIÓN (EVALUACIÓN FINAL)

En cada país, deben tomarse en cuenta múltiples factores que pueden poner en riesgo, la certeza de un esfuerzo de Venta en el Lugar de Trabajo y pueden clasificarse en las siguientes categorías.

1) Categoría Jurídica

Es usual que algunos países que desarrollaron en forma importante la economía mixta, con participación directa del gobierno a través de empresas de su propiedad, conserven esquemas de tipo jurídico que privilegian la adquisición de seguros para esas empresas en determinados nichos de mercado.

Las modalidades que esto puede revestir, son las siguientes:

a) Exclusividad de mercados

Muchas veces, las empresas de gobierno privilegian la compra de cualquier bien o servicio a empresas del propio gobierno, independientemente de su calidad.

Los instrumentos pueden ser:

i) Leyes

ii) Decretos del poder ejecutivo

iii) Acuerdos administrativos / Convenios

La inversión en este tipo de mercados no será productiva. Es muy probable que la empresa ofertada no facilite su nómina para apoyar el esquema de Venta en el Lugar de Trabajo.

Evite iniciar contacto con una Empresa con estas características.

b) Subsidios

En algunos casos, el gobierno subsidia con recursos fiscales la adquisición de primas con empresas de su propiedad.

Evite competir en este caso, ya que por más esfuerzos que hagan, nunca podrá competir contra el subsidio gubernamental.

c) Ramos destinados a uso exclusivo del Gobierno

Es muy reciente la apertura de los sistemas de seguridad social y similares, por lo que se debe verificar que el producto ofrecido en Venta en el Lugar de Trabajo no esta incluido en alguna regulación de este tipo.

Esto puede tener consecuencias extra económicas por lo que debe ser cuidado meticulosamente.

2) Categoría Política

Esta categoría hace referencia a aquellos negocios que, aún siendo susceptibles de ser captados por Venta en Lugar de Trabajo, pueden representar un riesgo por crear un compromiso más allá de las regulaciones locales y que representen relación con ciertas esferas del Poder local, con una alta dificultad de aplicación objetiva de la Ley.

Las formas son:

- a) Selección falseada o inexistente
Un grupo candidato para Venta en el Lugar de Trabajo, por ejemplo, un congreso local, tiene suficiente poder para exigir anular los procesos de selección.

La anti-selección ó selección falseada puede conducir a errores en la apreciación del riesgo, por lo que se recomienda tener precaución en este tipo de negocios.

- b) Improcedencia de Siniestros
Un grupo de poder tiene un siniestro excludido.
Es muy probable que existan fuertes presiones para el pago de siniestros aún fuera de las condiciones del contrato, lo cual perjudica la rentabilidad del proyecto Venta en el Lugar de Trabajo e inhibe su continuidad a largo plazo.

- c) Problemas con la prensa
La prensa local puede ser poco objetiva y acusar falsamente a la Compañía de Seguros. El prestigio de la aseguradora es base fundamental para el éxito de los proyectos de Venta en el Lugar de Trabajo, puede verse deteriorado en forma importante por un problema con los medios de masivos de comunicación.

3) Variable económica o financiera

Esta variable está en función directa de la solvencia de las empresas candidato al esquema Venta en el Lugar de Trabajo, ya que si el propósito es mantener con ellos una relación de largo plazo, se debe apreciar cuidadosamente su salud y estabilidad económica y financiera.

Otro riesgo es que las primas de un proyecto Venta en el Lugar de Trabajo son retenidas en principio por la empresa candidato, por lo que este flujo financiero debe ser preservado de cualquier riesgo o eventualidad.

Las modalidades son:

- a) Insolvencia
Existe riesgo de quiebra, venta y/o cierre temporal o definitivo de la empresa objetivo
El programa Venta en el Lugar de Trabajo durará muy poco tiempo y no se recuperará la inversión realizada además de repercutir en el índice de conservación de cartera.
- b) Disposición de las primas retenidas
La empresa dispone de las primas que los clientes definieron para su seguro.
Este es un problema mayor sobre todo, si en el transcurso de no pago de primas, surge un siniestro, el cual la Aseguradora esta en la obligación de rechazar por falta de pago.

4) La variable histórica

En los mercados locales, es relativamente fácil conocer la experiencia de las cuentas más importantes o aún, de cuentas comunes con los agentes de seguros o con las empresas que anteriormente tenían la cuenta.

Existe en los mercados un conocimiento no formalizado de cuentas problemáticas, por lo que se recomienda mantener un contacto y participación importantes en el sector asegurador local, a efecto de detectar a tiempo, cualquier problema en este sentido.

Además de considerar este tipo de factores, es fundamental atender las indicaciones del manual de selección de riesgos en el que se especifican aquellos giros de actividad económica considerados como riesgos sub-normales o definitivamente, rechazables.

Antes de iniciar el proceso de ofertamiento, cerciórese de no caer en cualquier de estos escenarios.

3.2 MECANISMOS DE FORMALIZACION

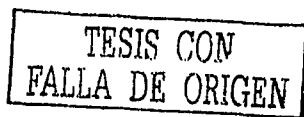
El proceso de Venta en el Lugar de Trabajo parte del principio de un acuerdo entre la compañía de seguros y su representante con una empresa formal y legalmente constituida bajo la legislación laboral vigente y en especial, que fundamente su relación con el personal a través de la nómina.

Aún cuando existan diferencias en cada país, normalmente la nómina (payroll) es el mecanismo en el que se concentran los ingresos y las prestaciones sociales del trabajador, por lo que su diseño operativo parte de la base de realizar deducciones y/o retenciones, lo cual es un elemento que facilita el esquema Venta en el Lugar de Trabajo.

Sin embargo es muy importante tener una especial precaución con el marco legal vigente, ya que en algunos países no se puede DESCONTAR nada del sueldo, sino RETENER, con autorización expresa del trabajador, alguna parte de su ingreso para el pago de un bien o servicio determinado que constituye un beneficio para él.

Para formalizar la oferta a la empresa retenedora, se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Llamar al contacto inicial y búsqueda de cita, se debe realizar un reporte de conferencia telefónica y registrar datos de la conversación de aceptación de cita.
- 2) Presentación inicial al contacto de la empresa, dar una carta agradecimiento y minuta de la reunión ya que es importante documentar los temas tratados y compromisos asumidos.
- 3) Se deberá realizar y firmar con la empresa un Convenio privado de retención de primas para Comprometer a la empresa a participar en el esquema VLT.
- 4) Presentación a los Sindicatos, documentar los compromisos y aceptación con una minuta de la reunión.
- 5) Realizar el acuerdo operativo y de sistemas con la empresa y documentar por medio de una minuta los avances y responsables.
- 6) Formalizar el acuerdo de realización de las promociones acreditando a los Cerradores o Agentes, permitiéndoles el acceso a instalaciones y realizar la venta individual o grupal.
- 7) Formalizar los acuerdos de cobranza con una minuta precisando los mecanismos de facturación e intercambio de documentos de comprobación fiscal.
- 8) Formalizar la relación con Cerradores con un contrato de prestación de servicios o la intervención de Agentes con cédula tipo "G". Es importante deslindar responsabilidad laboral para el organizador del proceso Venta en el Lugar de Trabajo.



- 9) Afianzamiento de agentes y personal de cobranza con un contrato para prever posible mal uso de la cobranza por empleados desleales.

La importancia de cuidar estos puntos de formalización es verdaderamente grande, ya que como puede verse, el incumplimiento de alguno de estos pasos, puede implicar problemas que ponen en riesgo el proyecto Venta en el Lugar de Trabajo.

Con Independencia de las legislaciones en cada país, es conveniente tomar las siguientes precauciones.

- Acreditar poderes y/o facultades de las personas que intervienen en Contratos y/o convenios.
- Mantener el registro con identificaciones oficiales de Cerradores o Agentes.
- Realizar conciliaciones con la Empresa retenedora y la Aseguradora por lo menos trimestralmente.

Documentación que se debe exhibir:

- Identificación y/o documento que lo acredite como representante de la Aseguradora.
- Cédula expedida por la autoridad correspondiente que lo autoriza a la venta de seguros.
- Presentación en papelería oficial de la Aseguradora y del esquema Venta en el Lugar de Trabajo.
- Una oferta concreta en la que se señale vigencia y alcance de la misma, en términos del manual de políticas de aceptación de negocios de la Aseguradora.

Documentación que se debe verificar:

- Acta legal que faculte a la persona o personas que firman el convenio por parte de la Empresa retenedora.
- De no ser esto posible, obtenga una carta aceptación del esquema en papelería de la Empresa retenedora así como una identificación formal de quien adquiere la obligación.
- La requisición del convenio en los términos señalados por su manual.

Aspectos fiscales:

- Verifique la legislación vigente. No en todos los países el seguro tiene el mismo tratamiento en materia de deducibilidad para el cliente
- Exija a sus Cerradores ya todo su personal, su registro de causantes a efecto de que pueda deducir sus costos.

3.3 FACTORES DETERMINANTES DE ESTRATEGIA ESPECIFICA DE VENTAS

En el uso de Venta en el Lugar de Trabajo, aún cuando se logra buscar los métodos mas estandarizados posibles, es importante tomar en cuenta algunos factores que pueden hacer variar la estrategia especifica de venta.

Tratare de resumir los casos que pueden ser más frecuentes, en los siguientes escenarios:

- 1) La empresa opera con tres turnos
- 2) La empresa mantiene una alta proporción de trabajadores de confianza.
- 3) La empresa desea subsidiar una parte de la prima.
- 4) La empresa desea extender los beneficios de la Venta en el Lugar de Trabajo a jubilados y familiares.
- 5) Existen trabajadores que desean adherirse y no tienen capacidad de retención de primas.

Analizamos cada uno de los casos:

Empresa con tres turnos

VARIABLE	EFEECTO	RESPUESTA
Campaña expectativa	Puede darse el caso que los medios internos de la empresa no alcancen de igual forma a los diferentes turnos	Vale la pena que refuerce la promoción con personal propio en los cambios de turno
Presentación del producto	No logra la concentración del grupo objetivo para presentar el producto	Prevea realizar dos o tres presentaciones en horarios "fronteros", es decir, cercanos a los cambios de turno
Ofertamiento Individual	Existe la posibilidad de que el ofertamiento se tenga que realizar varias veces al día	Separe a sus Cerradores o agentes por turno en la misma proporción que la concentración del grupo objetivo
Verificación de la capacidad de retención	Es probable que en turnos nocturnos, no se cuente con el apoyo del departamento de personal para esa verificación	Prevea en el convenio la obtención de un lista de elegibles, especialmente en esos turnos para no perder oportunidades de venta por trámites
Altas y bajas de clientes	La prestación del servicio puede volverse compleja en horarios nocturnos	Deje abierto un canal de comunicación telefónica en los horarios hábiles del día

1) Alta proporción de trabajadores de confianza:

VARIABLE	EFEECTO	RESPUESTA
Conflicto de intereses con el sindicato	Cuestionamientos al esquema	Prevea en el convenio con la Empresa retenedora que los beneficios de una parte sean extensivos a la otra, en igualdad de términos y condiciones
La empresa pide trato especial para funcionarios y directivos	Cuestionamientos al esquema	Prevea que cualquier subsidio de la empresa a sus directivos, se convierta en descuento o cobertura de algunos periodos de pago. Recuerde que no debe alterar en forma sustancial el producto ofrecido
Existen hombres importantes fuera de nómina	Deseo de incluirlos al esquema	Prevea en su esquema la posibilidad de emitir pólizas a partir de depósitos en banco o en caja de la aseguradora, pero con un producto tradicional. No violente el esquema de Venta en el Lugar de Trabajo
El directivo reclama un trato especial	Cuestionamiento al servicio	Visualice la estructura de su empresa cliente y haga una equivalencia de niveles con la Intermediaria de Venta en el Lugar de Trabajo para que en esa lógica se brinde la atención

2) La empresa desea subsidiar el programa:

Si usted conoce que la empresa desea participar con una parte del costo del programa Venta en el Lugar de Trabajo, prevea crear una provisión con el subsidio de la Empresa para aplicar en forma proporcional al número de trabajadores que se incorporen al programa. Así mismo, este tipo de situaciones obligan a efectuar adaptaciones en el esquema tales como prever la emisión de recibos distinguiendo las aportaciones de la empresa y del empleado. Otro aspecto fundamental refiere a las implicaciones legales, previendo dividir la cobertura adicional derivada de la aportación de la Empresa en una póliza distinta. Ello permite, así mismo, asegurar de mejor manera la conservación de las coberturas correspondientes al trabajador ante cambios de decisión de la Empresa (Negociar pagos en efectivo de lo antes erogado en subsidio al seguro).

3) La Empresa desea incorporar a jubilados y familiares:

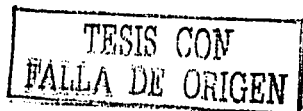
VARIABLE	EFEECTO	RESPUESTA
Incorporación de familiares	Posible presión sobre la capacidad de retención del trabajador o inclusión de asegurados fuera de políticas. Además, existe el problema de la separación de las primas de cada descuento, ya que puede ser muy difícil saber si la prima es de la póliza del trabajador o del familiar y ante la más mínima variación se generan problemas mayores, desde el punto de vista operativo. Se recomienda tener muy presente este efecto operativo y siempre dar como prioridad al trabajador.	Establezca de común acuerdo con la Empresa retenedora una política en ese sentido. De prioridad a los familiares directos del jefe de familia (esposa(o) e hijos) En el caso de padres consulte su manual de suscripción. (preferentemente, el esquema de VLT debe incluir sólo a familiares directos)
Incorporación de jubilados	Posible inclusión de riesgos fuera de parámetros normales.	Prevea con la empresa retenedora establecer claramente los límites de aceptación de candidatos para el esquema VLT, del cual es difícil que participen los jubilados. Ofrezca coberturas de accidentes personales.

4) Trabajadores con problemas en su capacidad de retención:

Es probable que en el transcurso de una campaña de VLT, existan algunos candidatos elegibles que tengan problemas con su capacidad de retención, en tanto que algunas legislaciones locales, limitan la proporción del ingreso que puede ser retenido por el patrón o empresario.

Por todo esto es importante que:

- Verifique la legislación laboral en torno a la retención de primas.
- Evite exceder los límites convenidos con la empresa retenedora y/o los permitidos por el marco legal local.



- No haga excepciones en el esquema de cobranza. Es preferible que se ofrezca un producto tradicional o que decline la propuesta, a efecto de preservar la estandarización y homogeneidad de la metodología.
- Si existe una capacidad de retención parcial, y se esta promoviendo un producto basado en unidades, calcule si es suficiente para un número menor de estas y haga la oferta respectiva. Esto no afecta el esquema de VLT.
- Por último, considere siempre las fechas en las que se mueven (incrementan) los salarios en los mercados locales, ya que al crecer estos, se incrementa en forma automática la capacidad de retención y por ende las oportunidades de ventas.

3.4 FACTORES PARA CONSOLIDAR RELACIONES DE LARGO PLAZO

En un enfoque de Venta en el Lugar de Trabajo, se debe tener siempre presente, la necesidad de establecer un patrón de relación a largo plazo con el cliente, ya que de esa manera, se logran los mayores beneficios del esquema para todos los participantes en el.

De esta forma, se pueden distinguir algunos factores que pueden consolidar la relación entre la empresa retenedora y la Aseguradora.

- 1) La operación del Descuento por Nómina
- 2) Las relaciones personales con los principales directivos de la Empresa retenedora, con los empleados que en la empresa operarán el programa y desde luego, con los clientes.
- 3) La participación de la compañía en actividades sociales y culturales de la empresa retenedora.
- 4) El producto multianual en Venta en Lugar de Trabajo.
- 5) El cumplimiento de los estándares de servicio.

A continuación presentamos los tres más importantes sustentos de cada una de estas áreas de solidez para el esquema Venta en el Lugar de Trabajo.

- 1) El Descuento por Nómina:
 - a) La relación / conexión entre los sistemas de cómputo del operador y la Empresa retenedora
 - b) El entendimiento entre los diferentes procesos / procedimientos de las empresas e incluso, su ajuste y modificación en beneficio del esquema VLT.
 - c) La constante presencia de la compañía de seguros en el momento más importante del trabajador; la percepción de sus Ingresos.
- 2) Las relaciones personales:
 - a) El trato de ejecutivo de ventas con los directivos principales en los países latinoamericanos, puede evolucionar de una relación de negocios a una de amistad, inclusive.
 - b) La relación de los Cerradores o Agentes con los clientes, lo cual habrá de fomentarse empleando al mismo equipo de Cerradores, en lo posible, en las campañas de renovación.
 - c) La presencia permanente del personal técnico, de sistemas, de cobranzas, etc. Que da imagen de algo cotidiano cuando se invoca la relación entre la retenedora y la Aseguradora.
- 3) La participación de la compañía en actividades sociales y culturales de la Empresa retenedora:
 - a) La presencia en eventos de recursos humanos o del sindicato.
 - b) La difusión de pagos de siniestros y/o del apoyo adicional brindado a beneficiarios.
 - c) El patrocinio parcial o total de actividades deportivas, culturales, etc..

- 4) El producto multianual
- a) El horizonte de largo plazo en la relación entre la empresa retenedora y/o el cliente.
 - b) La menor posibilidad de dar entrada a un competidor con productos temporales renovables a un año.
 - c) Las nuevas ventas que alargan nuevamente el plazo de relación.
- 5) Lo más importante: El cumplimiento de los estándares de servicio.
- Cumplimiento en plazo y calidad de los compromisos de la Aseguradora en:
- a) La atención y pago de siniestros. En este caso, se recomienda dar una muy amplia difusión entre la colectividad al cumplimiento de la Aseguradora para con algún miembro de ella, ya que esto fortalece la buena percepción del producto por parte de la Empresa misma, del Sindicato y sobre todo, de los trabajadores.
 - b) La atención a movimientos (altas y bajas y su vinculación con la nómina).
 - c) Los diferendadores que hacen de la Aseguradora una empresa que da garantías en su servicio, que puede ofrecer valores agregados como la cobertura inmediata en vida o la Suma Asegurada adicional sin costo (con cargo al Intermediario) y que fundamentalmente, mantiene una actitud de permanente preocupación por el beneficio de los trabajadores.
 - d) La emisión y entrega de la póliza

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 4.

DESARROLLO DE PRODUCTOS

4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE PRODUCTOS

Los productos de VTL, mantienen características que los diferencia de los productos individuales y colectivos tradicionales, ya que su concepto, estructura y esquemas de operación parten de premisas totalmente distintas.

A continuación se analizan las diferencias entre productos tradicionales individuales, los tradicionales colectivos y los productos de VLT en términos de las siguientes variables.

- 1) Foco de mercado
- 2) Alcances en la cobertura
- 3) Relación bases/valores agregados
- 4) Precio
- 5) Contratación
- 6) Cobranza
- 7) Esquema de operación

Al iniciar un esquema de VLT, es muy importante que:

- Verifique que el producto que va a promover, cuente con las características siguientes, a efecto de evitar trastornos en la operación.
- Distinga al grupo de ejecutivos y o dueños de la empresa en la que se realizará la campaña de VLT, y tenga presente que sus necesidades no serán cubiertas por el producto VLT, por lo que una oferta de productos tradicionales individuales, puede ser la mejor solución.
- No intente forzar el esquema por solucionar el problema de los principales de las empresas.
- Analice con cuidado el siguiente esquema comparativo y distinga las cualidades más importantes de su producto.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

VARIABLE	PRODUCTO		
	INDIVIDUAL TRAD.	COLECTIVO TRAD.	VLT
Foco de mercado	Personas cuyo nivel socioeconómico les permite adquirir productos personalizados	Empresas que otorgan beneficios de seguros a sus empleados.	Empleados y/o trabajadores de empresas que no otorgan el beneficio de seguros o que éste en caso de otorgarse es insuficiente respecto a las necesidades del trabajador y que cuentan con un sistema automatizado de nómina.
Alcance la cobertura	Sumas aseguradas altas. Proceso amplio de selección. Pruebas médicas. Evaluación financiera, etc.	La protección se determina: Por condiciones de contratación colectiva. Con límites impuestos por legislación laboral o fiscal. Con límites establecidos por el patrón.	Normalmente se determina un mínimo y un máximo de unidades de suma asegurada con selección simplificada y con libertad de elección por parte del trabajador, dentro del rango marcado.
Relación bases/valores agregados	Existe una base de protección amplia. Múltiples valores agregados y beneficios adicionales, que en muchas ocasiones son redundantes o poco efectivos.	La base de cobertura es determinada por la empresa. No tiene valores agregados.	Tiene valores agregados diferentes al seguro Individual, enfocándose a las verdaderas necesidades del trabajador, en términos de acceso, cobertura y condiciones.
Precio	Alto	Castigando contra márgenes de la compañía y del intermediario, así como contra productos financieros.	Justo y equilibrado, con márgenes diferenciales pero planeados en el esquema tanto para la compañía como para el intermediario.
Contratación	Medios tradicionales Pago fraccionado Cargo a cuentas bancarias	Paga la empresa	Descuento por nómina principalmente. Es importante destacar que el esquema debe sujetarse a la periodicidad de la nómina.
Esquema de operación	Póliza Individual	Póliza maestra con certificados.	Pólizas Individuales agrupadas en la empresa.

4.2 TIPIFICACION

En Venta en el Lugar de Trabajo, el diseño del producto parte de una apreciación mercadológica respecto a la propensión a la compra de un segmento específico, así como de una estimación de elasticidad-precio de la demanda.

Sin embargo, pueden existir modalidades en esta línea que se relacionan directamente con las preferencias de los consumidores en los diferentes mercados locales.

Distinga las modalidades que se pueden dar:

- Suma asegurada
 - En unidades con un mínimo y un máximo
 - Fija
- Vigencia
 - Anual renovable
 - Multianual
- Prima
 - Creciente
 - Nivelada
- Asegurados
 - Titular
 - Titular y familiares directos
- Conservación
 - Temporal renovable a 1 año
 - Temporal multianual
- Comisiones
 - Niveladas
- Valores garantizados
 - No
 - Limitados

4.3 ESQUEMA DE PROMOCION

El esquema de promoción de los productos debe obedecer a las características fundamentales de VLT y debe visualizarse en los siguientes términos:

- 1) Equipamiento
- 2) Argumentos de venta
- 3) Precio / Condiciones de acceso
- 4) Comunicación
- 5) Conservación

- 1) Equipamiento

La "tangibilidad" del seguro es un problema en la mayor parte de los países de menor desarrollo, en especial en aquellos segmentos en los que el uso de los servicios de protección, no es una práctica generalizada.

Por ello, es muy importante que cuando se realiza un esquema de VLT, se entregue un producto perfectamente empaquetado, es decir que contenga:

- La carátula de la póliza
- Las condiciones generales y particulares del contrato
- El instructivo de uso, es especial, el de procedimientos en caso de siniestro
- Tarjetas / stickers con los teléfonos de servicio más usuales
- Un contenedor de documentos que tenga usos alternos de colección

2) Argumentos de venta

Para entrenar a los Cerradores o Agentes y para desarrollar la oferta comercial, es fundamental que en la organización de VLT, se "hable el mismo idioma" en términos de las ventajas competitivas del producto, por lo que es importante clasificarlas en:

a) Ventajas con relación al precio

¿Por qué existen?

- i) Porque el producto VLT está orientado a protección básica más que a beneficios adicionales innecesarios en este mercado
- ii) Porque las sumas aseguradas son comparativamente, menores.
- iii) Porque, finalmente, el elevado número de contratantes favorece la dispersión del riesgo (ley de los grandes números).

¿Cómo expresarías?

- i) El producto VLT es el único accesible al presupuesto familiar.
- ii) Mantiene una facilidad de compra a través del descuento por nómina.
- iii) Es un seguro individual, con precio accesible.

b) Ventajas con relación al Acceso

¿Por qué se originan?

- i) Porque el esquema de VLT es básicamente, un modelo basado en economías de escala y márgenes diferenciales de adquisición y operación.
- ii) Porque los agentes tradicionales evitan este tipo de negocios por su bajo volumen de primas y por una comisión proporcional menor que en los planes individuales tradicionales.

¿Cómo expresarías?

- i) El seguro VLT tiene requisitos simplificados de admisión.
- ii) El seguro VLT no impone pruebas médicas a sus asegurados, salvo en caso de requerimiento de sumas en exceso.
- iii) Esta pensado para ser accesible al presupuesto familiar.

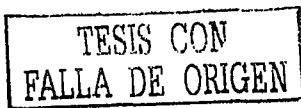
c) Ventajas con relación al respaldo

¿Por qué se originan?

- i) Por el enfoque que desee dar la Aseguradora, y su presencia en el mercado.
- ii) Por sus dimensiones, asegurando personas en México y a muchas de sus colectividades más importantes, lo que convierte a una empresa si lo desea en especialistas.
- iii) Por la intención de la Empresa retenedora de beneficiar a sus trabajadores sin incurrir en un costo explícito, seleccionando a la aseguradora con base en prestigio y garantía de respaldo.

¿Cómo expresarías?

- i) Enfatizar que la Aseguradora constituye una empresa experta, sólida y con gran respaldo internacional.
- ii) Se trata de una oferta que cuenta con el visto bueno y el respaldo de su empresa.



d) Ventajas con relación al servicio

¿Cómo se origina?

- i) Con el enfoque de calidad de la Aseguradora
- ii) Con la estrategia de crear clientes de largo plazo
- iii) Por la conveniencia del cliente de conservar su póliza, a{(un cuando salga de la Empresa retenedora.

¿Cómo expresarias?

- i) El área de servicio a clientes, tel xxxx, las 24 horas de los 365 días del año, a su servicio.
- ii) Módulos temporales de atención y orientación.
- iii) Noti-VLT, informativo dirigido a domicilios de los clientes VLT. (Esto al igual que el material punto de venta, se proporcionan en función del volumen y márgenes de cada negocio).

4.4 ESQUEMA TECNICO

El producto VLT parte de los siguientes principios técnicos:

- 1) Por colocarse en mercados homogéneos, puede tener importantes concesiones en el precio
- 2) No requiere de procesos individualizados de suscripción, debido a que se manejan sumas aseguradas comparativamente bajas
- 3) El margen de adquisición debe considerar:
 - a) Una comisión relativamente inferior en proporción a la de los seguros individuales tradicionales.
 - b) Un margen adicional de gasto de adquisición orientado a respaldar la mercadotecnia del esquema.
 - c) Un margen de operación comparativamente inferior al de los productos individuales
 - d) Una utilidad planeada alrededor del promedio del mercado.
- 4) A efectos de evitar desviaciones en la siniestralidad, es indispensable apearse a las indicaciones y normas de suscripción definidas por cada Aseguradora.

A continuación se presenta un comparativo entre el producto VLT y el resto de productos tradicionales desde el punto de vista técnico:

VARIABLE	INDIVIDUAL TRAD.	COLECTIVO TRAD.	PRODUCTO VLT
Determinación de la prima	Experiencia del mercado	Experiencia de la colectividad	Estudio técnico sobre experiencia propia
Reaseguro	En sumas aseguradas altas	Con exceso de pérdida	Solamente como sumas adicionales y en excepciones
Comisiones	Altas el 1er año y desaparecen	Se pacta en suscripción	Son más bajas y decrecientes o niveladas
Bonos	Altos sujetos a incrementos de ventas y conservación superior al 78%	Se pactan en la suscripción	Importantes sobre bases de conservación y constancia en ventas
Siniestros	Altos, a veces requieren recuperación de reaseguro	Bajos	Bajos
Costo de operación	Alto por manejo de fondos y reservas	Altos por fórmulas de dividendos	Medios bajos por volumen creciente y economías de escala.
Utilidades	Altas a mediano plazo	Bajas	Medias y altas conforme avanza el tiempo

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El diseño técnico de los productos de VLT debe tener en cuenta la necesidad de considerar, en lo específico, las comisiones y gastos de promoción implícitos en el mecanismo específico definido en el capítulo 5 de este documento, así como en los gastos de administración correspondientes.

Gran parte de los retos de VLT están mas en su proceso operativo que en su mercadotecnia o en su apreciación técnica, ya que tiene características que exigen un enfoque cuidadoso al respecto.

Por tanto, se deberán seguir los siguientes lineamientos en el diseño de un producto de VLT:

1) Temporalidad

Aún cuando en la experiencia del mercado mexicano de seguros esta variable juega a un año renovable, uno de los diferenciadores que se proponen en esta metodología es el de formular productos a plazos más largos. De hecho, la temporalidad mínima debe ser de 10 años, lo cual impacta la conservación y da mayor certeza al asegurado.

2) Moneda

Los productos VLT no deberán denominarse en monedas diferentes a las que se encuentre en circulación legal en el país de origen, ya que en ella seguramente estará denominada la nómina y es lo único que evita las fluctuaciones tan comunes en los tipos de cambio de los países latinoamericanos.

3) Determinación de primas

Se debe analizar cada grupo, a efecto de determinar si se cotiza con bases normales de seguro de grupo ó si por experiencias específicas se deben aplicar modificaciones (recargos o descuentos). En este sentido, es muy importante que se visualice que entre más información tenga del grupo a aplicar la VLT, mejores y mas precisas condiciones de costo y contratación podrá obtener.

4) Siniestralidad:

El resultado de los siniestros es en cierta forma, menor o parecido al de los seguros de grupo, por lo que se deben evitar recargos sobre el indicador de mortalidad, salvo que alguna información específica sugiera lo contrario.

5) Cancelación

En la medida en que la VLT se vuelve muy similar a los beneficios y prestaciones de la Empresa en la que labora el asegurado, la caducidad de estas pólizas es mucho menor a la de los productos tradicionales, además de que la contratación al ser voluntaria, individual y a largo plazo, permite que el asegurado siga pagando aún bajo esquemas alternos. La cancelación a considerar es: 15% el primer año, 10% el segundo y 5% al tercero y subsecuentes.

6) Gastos de operación

La suscripción simplificada y la necesaria automatización de los procesos de cobranza, redundan en una consideración más comparativamente baja de los gastos de operación en VLT respecto a los productos tradicionales.

7) Compensaciones a la fuerza productora

Idealmente, el esquema de compensaciones a la fuerza productora debería ser nivelado a efecto de incentivar la conservación, sin embargo, en la experiencia mexicana, muchos intermediarios prefieren los esquemas de alta comisión el primer año incluso, adicionados de financiamientos de arranque a la operación, ya que es precisamente en esta fase, donde el

esfuerzo requerido es mayor. Se sugiere analizar las condiciones específicas del mercado local para determinar la estrategia a seguir.

8) Otros gastos de promoción

El componente de mercadotecnia de VLT es alto comparativamente a los productos tradicionales, por lo que se deberá estimar un margen significativo para este tipo de gastos en la estructura técnica del producto. En este modelo se sugiere que un 10% de la prima puede ser un margen suficiente para financiar los gastos de promoción en este tipo de campañas.

9) Recargos

Los recargos por pago fraccionado deben calcularse fijos en la prima a efecto de facilitar la operación y la venta propia del producto ya que se debe recordar que una de sus ventajas fundamentales es precisamente, la simplificación de los diferentes esquemas de contacto con el asegurado, solamente en el caso de fluctuaciones financieras muy importantes, será aconsejable pactar movilidad en este tipo de márgenes de financiamiento de primas, las cuales pueden ser idealmente anuales y en casos críticos, trimestrales.

10) Rentabilidad

El movimiento resultante de los márgenes de costo, permitiría suponer tasas de utilidad superiores a las de los productos tradicionales en VLT.

En resumen, antes de iniciar un proceso de VLT, considere que:

- 1) La prima no ingresará en una sola exhibición, por lo cual se deberá realizar las provisiones de financiamiento necesarias
- 2) La inversión inicial es comparativamente alta, en especial en lo referente a mercadotecnia, sistemas de cómputo, reclutamiento, selección y capacitación de Cerradores o Agentes.
- 3) Se realizarán, en el común de los casos, 24, 48 o algún otro número de actos de cobranza por año, lo cual le exigirá un importante esfuerzo de tipo operativo para realizar este proceso con eficiencia y control.
- 4) Se tendrá que dar mantenimiento casi desde el primer día de la póliza, pues en este esquema es común que se den cambios en decisiones de los asegurados, por lo que la atención de altas y bajas deberá contar con una alta prioridad en el esquema de negocios.
- 5) Se presentarán aspectos específicos de operación que requerirán de políticas predefinidas y alternativas de control adecuadas con potenciales implicaciones en la relación con los asegurados y la retenedora en caso de fallar. Un caso señalado es el de las bajas temporales de personal que enferma o es objeto de incapacidad por alguna otra razón (maternidad, por ejemplo). Para estas situaciones debe precisarse claramente si se requiere de aviso por parte del trabajador, la política de cancelación aplica en su caso y el mecanismo de cobro alternativo del que se dispondría.
- 6) La conciliación de cifras con la empresa retenedora es también, un proceso básico, para la cual, desde la estructura operativa se debe contar con la versatilidad y capacidad de comunicación con los diferentes sistemas de nómina que sean de uso común en los diferentes mercados locales.

4.5 ESQUEMA DE INTEGRACION OPERATIVA

Una vez consideradas las diferentes variables que conforman el diseño técnico del producto VLT, es pertinente desarrollar el tema de su operación ya que esta variable resulta determinante para el éxito del proyecto.

A continuación se presenta una síntesis de las principales variables que afectan este punto:

1) Prospectación

En este proceso, ya desarrollado en el capítulo 2 de este documento, deben considerarse factores tales como una empresa con distintas ubicaciones, sistema centralizado de nómina, diferentes marcos normativos estatales, etc. Con el fin de realizar una adecuada planeación de las campañas.

2) Retención de primas

La legislación mexicana prohíbe los "descuentos" al salario, por lo que en este caso se hablará de "retenciones" de primas. Casos como éste deben ser considerados además de lograr una absoluta coordinación con la empresa prospecto para que sus sistemas y los de la Aseguradora tengan compatibilidad, comunicación y operación confiable que el proyecto requiere. Como se especifica en el capítulo 2, el convenio de retención de primas debe establecer los procesos y la logística de cada paso a dar en esta materia.

3) Suscripción

Es este proceso es básicamente simplificado, por lo que los mecanismos tradicionales del proceso, deben ser también modificados, es decir, deben compactarse solicitudes, cuestionarios, etc., además de contar con una política de selección adecuada al enfoque VLT. Para más detalles de esto, es conveniente consultar los capítulos 2 y 3.

4) Emisión de pólizas

Esta debe hacerse coincidente con los cortes establecidos en la nómina, a efectos de eliminar prorrateos y otros procesos no estandarizados. De igual forma, la denominada "instalación" de las retenciones de las primas, debe coincidir con los calendarios previamente acordados con la empresa para estos efectos.

5) Aplicación de las primas

La aplicación de las primas debe ser póliza por póliza y en periodos estandarizados (quincenas, mes) por lo que, el área de sistemas de la Aseguradora deberá proporcionar las herramientas al área de operaciones para que se estandarice el proceso y se cuente con información detallada de las aplicaciones. Esto es de vital importancia para un adecuado manejo de los reclamos de los asegurados y para fortalecer la imagen de buen servicio que distingue a la Aseguradora en el mercado, además de impactar en forma directa el programa de garantías de servicio si es que existen.

6) Cambios en las condiciones de la póliza

Aún cuando es esperable que el diseño estandarizado del producto VLT no prevea la movilidad y flexibilidad de un producto tradicional individual tradicional, es cierto también que los asegurados son dueños individuales de su póliza y podrían pedir modificaciones (de suma asegurada o de inclusión o exclusión de beneficios adicionales, marcados en el proyecto), por lo que se debe prever el previo consentimiento de la empresa retenedora para el movimiento, ya que de no establecerse la comunicación suficiente, se pueden generar extrañamientos y desacuerdos que trastornan la buena marcha del negocio.

A continuación se muestra una tabla con los requerimientos de operación para su mejor visualización:

VARIABLE	IMPACTO EN COMPUTO	IMPACTO EN RECURSOS HUMANOS	IMPACTO EN CONTROL FINANCIERO
Prospección de empresas	Base de datos actualizada y con definición de estatus	Récord con encargados de cerrar venta con retenedoras	Administración de ventas. Registro de convenios
Convenio de retención	Unificación de formatos de intercambio de información	Preparación de la campaña. Materiales listos y Cerradores o agentes disponibles	Ventas por Cerradores o agentes Costo beneficio de la campaña Pago de comisiones
Campaña	Emisión de pólizas	Acuerdos en facturación Inicia el ciclo de retención de primas Control de altas en el sistema	Ordenes de emisión Calculo para abono a primas en depósito
Movimientos	Emisión de nuevas pólizas o endosos Cambios de beneficiarios Pagos de siniestros	Arranque de procesos Integración de procesos al sistema	Control de vigencias
Cambios de asignación de agentes	Cálculo de ingresos de agentes anterior y actual Calculo de compensaciones Retención de impuestos	Control de transferencia de cartera Conservación de asegurados	Estados de cuenta Comprobantes fiscales Contabilidad
Preparación para la renovación	Corte de altas y bajas	Reinicio del proceso de emisión automática de renovaciones	Estados de cuenta con empresas retenedoras
Renovación	Emisión de certificados	Entrega, cambios devoluciones, nuevas altas y bajas	Facturación e instalación de nuevos descuentos
Comunicación al cliente	Actualización de bases de datos para envíos	Desarrollo de piezas de comunicación	Financiamiento del proyecto
Ventas cruzadas	Nuevo análisis de la base de datos	Definición de parámetros	Esquema financiero del proyecto

Se debe tener presente, que estas fases de operación son acumulativas en forma prácticamente exponencial, por lo que la velocidad para responder a comportamientos crecientes en la penetración de mercado, debe ser una de las guías más importantes en el diseño de su estructura de soporte operativo a los proyectos VLT.

CAPITULO 5.

DISTRIBUCION

5.1 CANALES DE DISTRIBUCION

Los canales de distribución para efectos de VLT, se conforman por Agentes o Corredores de seguros o por Funcionarios con la calificación adecuada y capacidad demostradas para concretar las etapas de prospectación y de compromisos con las empresas retenedoras, así como de compra del servicio del pago vía Descuento por Nómina por parte de los asegurados potenciales.

Los canales de distribución para VLT se definen en particular para cada una de las principales etapas de la venta, en los términos definidos en el apartado 1.1. (Etapas de la venta en VLT), la venta para lograr la aceptación de la metodología por la empresa empleadora en primer lugar y en segundo término, la venta a los empleados, aún cuando en algunos esquemas puede considerarse como una tercera etapa, la venta a familiares directos, en términos siempre de las políticas de suscripción vigentes en cada país y de acuerdo a su legislación específica.

ETAPA	PROPOSITOS	FIGURA	APOYOS DE MK
Venta a empresa empleadora	Aceptación de la metodología Acceso al personal Convenir los procedimientos de control y cobranza	Gerentes de ventas de VLT (abridor) Agentes o Corredores Contacto Inicial	Presentaciones a empresas, destacando las características del proceso y las ventajas para la comunidad empresa-empleados
Venta a los empleados	Concientización de necesidad de protección El acceso a VLT como beneficio adicional por laborar en la empresa Aceptación del servicio y la retención Fortalecimiento de la cultura de prevención	Supervisores de campaña Promotor ("Cerrador" o agentes)	Diseño de campañas Establecimiento de estándares Pósters, folletería, artículos promocionales Materiales para presentación de productos Documentación para la aceptación Instructivos de servicio y procedimientos

Como puede apreciarse en el cuadro anterior, los canales de distribución para efectos de VLT se conforman tanto por canales propios de la empresa (gerentes de ventas o abridores, supervisores de campaña y Cerradores) como por intermediarios tradicionales del mercado (Agentes y Corredores).

En el caso de los intermediarios, existe para este modelo el concepto de retribución que premia la referencia de cuentas de VLT y es el Bono de Contacto Inicial, el cual, una vez hecho el análisis de la cuenta, puede representar hasta el 10% de las primas pagadas, siempre y cuando se cumplan con las condiciones requeridas para este esquema. De hecho, este esquema puede ser extendido a personas que no sean Agentes de seguros pero cuya influencia o participación es decisiva para la

realización del negocio, lo cual constituye en la práctica un esquema en el que todos ganan sin afectar la rentabilidad de los planes y garantizando flujo de negocios a la Aseguradora.

Las funciones a desempeñar en el proceso de venta por estas figuras, se definen a continuación:

- 1) Gerente de Ventas ("abridor") o Contacto Inicial
 - a) Prospectación, evaluación y selección de las empresas candidato para el esquema de VLT
 - b) Presentación del esquema a las empresas prospecto (presentación de la Aseguradora, características del esquema de venta, en términos de accesibilidad para los empleados y en términos de ventaja laboral, consistente con las regulaciones laborales locales)
 - c) Precisar características, ventajas e implicaciones de los productos a ofrecer.
 - d) Precisar características, ventajas e implicaciones del proceso de descuento, cobranza y conciliación entre el retenedor y la aseguradora.
 - e) Precisar características del convenio a celebrar con la aseguradora, compromisos mutuos y enlace operativo y formalizado.
 - f) Convenir tiempos para la celebración de campañas y condiciones laborales a respetar durante las campañas de venta.
 - g) Convenir inicio de la promoción previo a la campaña misma.
 - h) Precisar los criterios aplicables para la renovación de pólizas.

- 2) Agentes o Corredores
Los agentes, promotores o corredores tradicionales constituyen un medio de captación del negocio. Dependiendo de las propias características de estos, podrían requerir de apoyos específicos de la aseguradora para concretar el proceso señalado en el punto anterior. Para el agente o promotor tradicional con cartera de Daños representa una posibilidad muy interesante el contar con respaldo comercial y operativo de la aseguradora para aprovechar el potencial representado por el mercado de empleados.

- 3) Supervisor
 - a) Se encarga de diseñar las campañas de venta.
 - b) Supervisar su preparación y promoción previa.
 - c) Organizar el grupo de Cerradores o Agentes (especializados en VLT).
 - d) Coordinar las tareas de los Cerradores dentro de la empresa y llevar el control de solicitudes (en cuanto a número y calidad)
 - e) Verificar la correspondencia entre los datos recabados en la solicitud y los disponibles en la empresa.
 - f) Ordenar la emisión de las pólizas respectivas.
 - g) Recibir las pólizas, así como controlar y garantizar su entrega a los asegurados por conducto de Cerrador o agente.
 - h) Atender los requerimientos de los asegurados durante la campaña.
 - i) Verificar que, posteriormente a la campaña, la aseguradora cuente con presencia en la empresa retenedora mediante posters, señalamiento en lugar visible de la información sobre teléfonos y oficinas de servicio, así como otros materiales promocionales.
 - j) Verificar que los funcionarios responsables de la coordinación operativa, cuenten y entreguen materiales y regalos promocionales dirigidos a los funcionarios y responsables operativos de la empresa retenedora.
 - k) Definir en que momentos corresponde efectuar nuevas campañas para ampliar base de asegurados, promover nuevos productos o, en su caso, actualizar coberturas.

- 4) Agente especializado en VLT o Cerrador
 - a) El agente especializado o cerrador de la venta tiene como misión básica, el lograr la aceptación formal del empleado para contratar el servicio y autorizar el descuento correspondiente en la nómina de la empresa.
 - b) El Agente especializado en VLT a diferencia del Cerrador tiene que dar seguimiento permanente al asegurado y cuidar la conservación de la cartera individual.

5) Agentes tradicionales

En casos específicos, los agentes tradicionales con carteras pequeñas pueden estar interesados en participar en campañas, cumpliendo con la misión que corresponde a los Agentes especializados en VLT. La ventaja para este tipo de participante, es el acceso a clientes potenciales de contratación relativamente sencilla, aún con una retribución menor a la acostumbrada en otro tipo de venta, así como aprovechar el acceso a negocios referidos que se captan a comisión normal.

El personal de la empresa dedicado a las funciones de distribución, requiere de cubrir perfiles específicos, cuyas características generales se describen a continuación.

- 1) Gerente de Ventas (abridor) o contacto inicial
 - Presencia y capacidades de relación adecuadas para negociar con personal ejecutivo de empresas prospectadas
 - Capacidades conceptuales y comprensión cabal del mecanismo de VLT, así como de sus características administrativas específicas.
 - Conocimiento general de la legislación laboral local.
 - Experiencia previa en puestos ejecutivos dentro del sector asegurador o en la intermediación de seguros empresariales.
- 2) Supervisor
 - Buen organizador
 - Manejo de relaciones públicas
 - Dominio del proceso de venta y de operación
 - Habilidades y control de grupos.
- 3) Agente especializado en VLT o Cerrador
 - Habilidad para relacionarse y perfil de vendedor
 - Presencia adecuada para el medio en el cual se desarrollarán las campañas de venta

5.2 MECANISMOS DE COMPENSACION

Las modalidades recomendadas para la contratación y compensación de los responsables del proceso de venta en VLT, son las siguientes:

- 1) Gerente de ventas o abridor
Contratación definitiva, sueldo base más % sobre prima pagada y en su caso Bono de contacto inicial si no existe esta figura y él es el responsable de conseguir la empresa.
- 2) Supervisor
Contratación definitiva, sueldo base más % sobre prima pagada.



- 3) Cerrador
En caso de crear esta figura la contratación es temporal con ingreso mínimo de garantía más % sobre prima instalada, como por ejemplo, un mes de la prima anual que coloquen.
- 4) Agentes especializados en VLT
En este caso es externo con cédula tipo "G" en caso de que la cuenta sea compartida con un agente tradicional y éste sea quien trae el negocio, se recomienda otorgar el 70% de la comisión del producto para Agente y el 30% para el agente tradicional. Más bonos previstos en el Plan de Incentivos.
- 5) Promotor o Corredor
Es externo y se debe estipular un porcentaje no mayor al 5% de las primas pagadas de todo el grupo de venta más bonos previstos en el Plan de Incentivos.

Los parámetros de remuneración deben formar parte de la nota técnica de los productos a ofrecer y deben ser consecuentes con los aplicados en el mercado de que se trate. Entre los principios que se sugiere aplicar para fines de remuneración, se encuentran:

- En todas las posiciones de venta se recomienda procurar que la parte fundamental de ingreso, una vez superado el proceso inicial de "aprendizaje" y consolidación de cartera personal, provenga de los bonos sobre producción y conservación de cartera.

5.3 SISTEMATIZACION DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

El reclutamiento, selección y entrenamiento del personal encargado de la promoción y venta en VLT constituyen elementos fundamentales para garantizar el éxito del proyecto. La compañía requiere de contar con personal eficaz y comprometido con los resultados del programa.

Es recomendable que las políticas y procedimientos de selección se elaboren con la participación directa responsable de VLT, aún cuando su aplicación quede a cargo de un área distinta como sería Recurso Humanos o de algún proveedor externo. Debe quedar claro a los encargados de desempeñar esta función, que la actividad de reclutamiento y selección constituye una parte estratégica del programa VLT. Por lo cual debe subordinarse (al menos funcionalmente) al responsable del proyecto.

El proceso de reclutamiento y selección es diferenciado en las tres figuras requeridas por la empresa y los estándares de conservación del personal están en función de resultados claramente mensurables, como son las ventas y el servicio, lo cual debe constituir un principio siempre presente en el personal que desempeña las funciones de venta.

A continuación se tipifican estas situaciones:

De efectuarse una buena selección del personal, sobre la base de los perfiles requeridos, los estándares de permanencia sobre la base de resultados deben ser los normales en el mercado para el personal interno de ventas. La contratación debe efectuarse fundamentalmente para sustentar crecimientos.

- 1) Gerente de ventas
Rotación Baja *

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

El reclutamiento se orienta hacia personas con experiencia, las cuales conocen las condiciones de la actividad.

2) Supervisores
Rotación Regular*

El reclutamiento se enfoca hacia el personal con cierta experiencia, las cuales conocen las características de la actividad.

3) Cerrador
Rotación muy alta*

Se reclutan entre personal normalmente sin experiencia previa en seguros o en ventas, que buscan nuevas oportunidades laborales o que requieran una actividad adicional para complementar sus ingresos.

Por esta razón, el proceso de capacitación, procesamiento y selección requiere de cierta intensidad y permanencia, contratando para crecimientos como para situación de personas que no alcancen los estándares de ventas requeridos.

(* Refiere a los porcentajes de permanencia del personal durante la fase de "aprendizaje", suponiendo procesos adecuados de reclutamiento, capacitación y operación.

En todos los casos debe establecerse estándares precisos de ventas mínimas a lograr en cada una de las posiciones descritas. En el caso de Gerentes de Ventas, en tanto acumulan bonos tanto por nuevos negocios como por la renovación de esos mismos negocios, es recomendable establecer el monto mínimo de ventas requeridas, en función de los negocios nuevos aportados, lo cual otorgaría al Gerente de Ventas el derecho de cobrar bonos (sobre porcentajes menores) de renovaciones por negocios aportados en años precedentes.

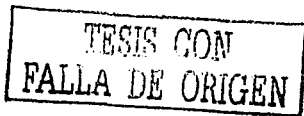
Los supervisores, por su parte, están involucrados activamente tanto en la consecución de los negocios como en la renovación, por lo que es recomendable establecer bonos diferenciados entre negocios nuevos y renovaciones, así como una meta mínima combinada.

Los Agentes o Cerradores aportarán primas nuevas y primas de renovación, con un papel siempre activo en estos casos la remuneración de bonos sobre la base de pólizas instaladas nuevas, implica un esfuerzo de financiamiento por parte de la empresa que tiene como propósito el estimular la permanencia de aquellos que alcancen determinados niveles de productividad.

5.4 CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

El personal empleado en los procesos de venta de VLT, requiere de una capacitación específica para garantizar el más adecuado desempeño de sus actividades. Debe recordarse que en las entrevistas con los funcionarios de empresas prospecto y en las campañas de venta se esta sembrando la imagen de la Aseguradora y si la primera impresión no es buena, será muy difícil cambiarla y si lo es, habrá que empeñarse en mantenerla mediante respuestas de servicio.

Las características esenciales de la capacitación y entrenamiento especializados para el personal de ventas de VLT son los siguientes (no incluye los cursos habituales de actualización en la función específica programados normalmente por las empresas, o especiales sobre aspectos de contexto, como sería normatividad legal por ejemplo.):



- 1) Gerentes de ventas
Entrenamiento en el proceso, empresa, productos, implicaciones laborales de VLT, factores de éxito y riesgo en el proceso y esquema de prospección y acercamiento a las empresas. Actualización en productos y estrategias de empresa, seminarios anuales sobre estrategias de venta y metas de empresa, motivación, manejo de grupos y medición de avances.
- 2) Supervisores
Entrenamiento en el proceso y sus detalles específicos, como integrar una campaña de ventas, aspectos a cuidar en su relación con el retenedor y particularmente, con la representación laboral (sindicato), elementos e instrumentos para el control de operaciones, estándares de servicio. Seminarios de motivación, manejo de grupos, estrategias de venta y medición de avances.
- 3) Agente especializado o Cerrador
Esta figura requiere de una introducción más amplia sobre las características del seguro, la aseguradora, los productos a ofrecer, sus características y ventajas, el proceso de acercamiento al cliente, promoción y venta, características de la venta en el lugar de trabajo, pautas a seguir en una campaña de ventas, ventajas a ofrecer a los asegurados potenciales mediante VLT, el llenado de solicitud y conformación de una póliza.

Como puede observarse, el entrenamiento de los Gerentes y Supervisores parte de asumir el conocimiento previo que tienen sobre el tipo de función a desempeñar, procurando el facilitar a estos funcionarios su inserción en el programa de VLT de la empresa.

La capacitación y entrenamiento a los Agentes o Cerradores, como se señala en el esquema anterior, tiene como característica el constituir una actividad intensiva y permanente, dada la alta rotación que es habitual en las fases de aprendizaje de este personal. En este caso, se procura facilitar a los recién ingresados a esta función, la adquisición de la información necesaria para comercializar —en nombre de la aseguradora— seguros "de anaquel" a consumidores empleados, dentro del centro de trabajo y bajo el esquema de descuento por nómina.

En los contenidos de la capacitación a proporcionar a los Agentes o Cerradores debe considerarse:

- La venta requiere de asumir la necesidad del empleado de ser informado clara, ágil y directamente de los servicios ofrecidos, destacando las ventajas que representan la aseguradora que los sustenta, la cobertura y el mecanismo para su adquisición y pago.
- Que el cerrador requiere de contar con conocimientos de índole muy práctica en cuanto al seguro se refiere. Debe considerarse que su interlocutor (empleado) normalmente cuenta con escaso conocimiento de los seguros.
- La necesidad de iniciar en plazos muy breves, la actividad comercial en las empresas retenedoras.
- El proporcionar al capacitado principios muy claros sobre logística de venta en el centro de trabajo, el perfil de su consumidor, los materiales con los que contará para su labor de promoción, las condiciones de acceso a la empresa predeterminadas en el convenio con el retenedor y todos aquellos detalles de orden práctico que deberán considerarse durante la promoción y venta.

La aseguradora deberá integrar sus propios manuales y materiales de capacitación, sea que ésta la imparta en forma directa o a través de empresas especializadas.

En todos los casos, debe recordarse que la estructura de capacitación especializada en VLT constituirá una ventaja competitiva para la empresa.

5.5 SOPORTE Y FINANCIAMIENTO

Adicionalmente a los elementos de respaldo en materia de estímulos a los vendedores, productos y capacitación, la actividad de los encargados de concretar el proceso de venta en VLT requiere de soportes adicionales en materia de:

1) Normatividad comercial, operativa y administrativa.

Se requiere de precisar, formalizar y hacer del conocimiento de los responsables de su aplicación:

- a) Normas de atención y respuesta a clientes potenciales y asegurados
- b) Estándares de emisión y entrega de pólizas.
- c) Estándares de respuesta a consultas de asegurados y retenedores, así como procedimientos para garantizar invariablemente la respuesta y o solución de problemas.
- d) Políticas de cancelación por falta de pago
- e) Otras políticas y normas relativas a la operación y atención de retenedores y asegurados.

2) Procesos de administración.

Deberán documentarse a detalle los procesos y procedimientos de administración y operación en materia de VLT.

Los procesos deberán diseñarse en forma específica para VLT, señalando responsables precisos para garantizar su desempeño y control. Sin perder de vista los principios de la economía de escala en el diseño de la organización, deberá definirse en que casos es indispensable el contar con personal o áreas especializadas en VLT.

3) Sistemas.

Los procesos en descuento por nómina, control de movimientos, coordinación con el retenedor y cobranza, requieren de un sistema de administración y control especializado. No debe perderse de vista que el proceso crece rápidamente en cuanto al número de retenedores y de asegurados, por lo cual contar con un software y equipo de cómputo adecuado para ello resulta indispensable. Esta operación puede efectuarse directamente por la Aseguradora o bien respaldarse en "operadores" especializados, los cuales se han desarrollado en algunos países latinoamericanos como prestadores de servicios para aseguradoras interesadas en desarrollar sus carteras mediante el descuento por nómina.

Es recomendable que el área de sistemas cuente con personal específico para sustentar los procesos de VLT.

4) Respaldo promocional.

El enfoque de la venta especializado en VLT requiere de una adecuada estrategia de promoción y respaldos muy específicos en la materia, los cuales deben resaltar la presencia y posibilidad objetiva e inmediata de contacto de la aseguradora con sus asegurados, así como sobre las características específicas del respaldo otorgado mediante la póliza.

La disponibilidad adecuada y oportuna de materiales que respaldan las campañas, bajo esquemas previamente definidos, constituye un elemento fundamental de imagen que puede resultar determinante de éxito o fracaso.

Financiamiento

En general, los requerimientos de financiamiento para sustentar las actividades de distribución por parte de la aseguradora están determinados por los factores siguientes:

1) Condiciones del mercado de intermediación.

Los mercados de intermediación de seguros tienen, en cada país, parámetros específicos en materia de financiamiento, el cual incluye anticipos a cuenta de comisiones, bonos y préstamos. En algunos casos, los anticipos no forman parte del mecanismo habitual de financiamiento y es en cambio, aplicado (cuando se justifica la necesidad) el préstamo, debidamente documentado y con el correspondiente pago de intereses.

2) Expectativas de rentabilidad aseguradora - intermediario.

Cuando el compromiso de beneficio mutuo entre intermediario y aseguradora es perfectamente claro, con respaldo en la experiencia previa en el compartir resultados, atendiendo el intermediario a las indicaciones técnicas de la aseguradora bajo un enfoque de largo plazo, es precedente la revisión financiera de las condiciones de operación del intermediario y considerar la posibilidad de financiamientos para garantizar sus posibilidades de superar algún momento especialmente difícil.

En todos los casos, el análisis deberá considerar como premisa inicial y final, el negocio de la aseguradora. Todo respaldo financiero responde así a la propia expectativa financiera de la aseguradora bajo los principios de largo plazo que son característicos del negocio asegurador.

3) Cambios abruptos en condiciones económicas.

Todo cambio abrupto en condiciones económicas puede desestabilizar tanto al asegurador como al intermediario.

El análisis de los efectos de cambio en situaciones económicas (devaluaciones, recesión y desencadenamiento eventual de procesos inflacionarios) deberá siempre partir de la consideración de todo el conjunto, tanto del negocio de la aseguradora como de sus socios en el negocio (intermediarios con compromisos de largo plazo y reaseguradores).

En el análisis de efectos de cambios abruptos en la macroeconomía, es indispensable tomar en consideración, en primer término, la perspectiva financiera de la aseguradora, tomando en cuenta que este tipo de situaciones afectan en las condiciones de riesgo, por lo cual, independientemente de los efectos habituales para la empresa en términos de contracción de mercado y elevación de costos, la elevación de índices de siniestralidad o de cancelación de pólizas, es una constante en situaciones de inestabilidad. Necesariamente esto es una limitante a considerar en decisiones de financiamiento especial a intermediarios.

El manejo de estos factores determinantes del financiamiento responde a los principios de competitividad (en la oferta de la aseguradora para atraer intermediarios de calidad) rentabilidad mutua y atención a situaciones especiales.

Lo anterior gira alrededor de la relación conjunta de la empresa con intermediarios tradicionales en el mercado y aplican de manera indirecta a la aportación de estos en materia de VLT, limitada a la venta inicial, es decir, a la formalización de relaciones con empresas retenedoras. Cabe señalar que en algunas ocasiones, pueden presentarse casos de cuentas altamente atractivas que requieran un enfoque no tradicional en este campo, por lo que deberá evaluarse, caso por caso, posibilidades como el manejar comisiones por periodos inferiores a un año, el manejar esquemas que impliquen compromisos mayores a ese periodo o cualquier otra condición particular impuesta por el mercado y la competencia.

En este sentido, se recomienda usar el criterio y apoyarse en las políticas de cada Aseguradora y marcos normativos de cada país y en un enfoque basado en el costo - beneficio para el negocio.

Las consideraciones que se recomienda tomar en cuenta para efectos de apoyos financieros (y consecuente repercusiones en el capital de trabajo) para cada una de las figuras participantes en el proceso de distribución de VLT son las siguientes:

1) Gerente de ventas

Como se precisó en el apartado 5.2 (Mecanismos de compensación) los gerentes de ventas contratados por la aseguradora percibirán un honorario base (el cual puede ser fijo o gradualmente decreciente) y un bono correspondiente a un porcentaje de las primas cobradas a partir de asegurados en las empresas contactadas por su conducto. Este bono también puede ser fijo o diferenciado entre primas nuevas y primas de renovación.

Para efectos de financiamiento, únicamente se considerará en este caso, a la parte correspondiente al honorario fijo establecido para funcionarios. En lo que atañe al bono previsto en función de la prima generada, este se pagará sobre la base de primas cobradas, por lo cual no se consideran financiamientos por este concepto.

2) Agentes tradicionales o corredores

En cuanto a estas figuras que se asimilen al proceso de VLT con el propósito de aprovechar con mayor plenitud sus carteras empresariales, aplica lo siguiente:

La compensación que habitualmente se paga a intermediarios por concretar la primera venta de VLT, (Formalización de compromisos con las empresas retenedoras) es - como se indica en el apartado 5.2- sobre la base de un porcentaje definido en la estructura de costos del producto, de la comisión que normalmente se retribuye por la prima generada.

Este porcentaje de la comisión normal (producto-ramo) se liquidará sobre prima cobrada, por lo que, para estos efectos, no se considera financiamiento.

Para el agente o corredor que aporta sus contactos empresariales para su inclusión en los programas de VLT, esta suele representar una fuente de negocio adicional a la de su actividad fundamental y procedería el Bono de Contacto Inicial.

Las consideraciones que, en su caso, deban hacerse para efectos de financiamiento en general a estas figuras, corresponden a las pólizas y criterios que en su caso, aplique la aseguradora en materia de intermediarios en general y no se determinarán en particular, por el esquema de VLT.

3) Supervisor.

De la misma manera que en el caso de Gerentes de ventas el financiamiento requerido para contar con esta figura implica lo correspondiente a los pagos de honorarios (fijos o variables), en tanto la parte correspondiente a bonos no requiere de financiarse dado que estos últimos se pagarán sobre prima cobrada.

4) Agente especializado o Cerrador

En el caso de Agente especializado opera la comisión estipulada en el producto para dicha figura lo cual no representa un financiamiento.

En el caso del Cerrador se maneja el honorario base más un bono sobre prima, además del financiamiento correspondiente al honorario base, es necesario prever el financiamiento correspondiente al bono de quienes desempeñan esta figura, en tanto -como se precisa en el apartado 5.2- este se pagará sobre prima instalada, independientemente de su pago a lo largo del siguiente año e independientemente de la continuidad de la póliza durante todo el período de la cobertura.

Se recomienda que esta figura sea pagada por el Agente tradicional de la comisión del producto y bonos.

5.6 INDICADORES DE EVALUACION

Existen dos tipos de referencias para valorar el desempeño en materia de Intermediación para la aseguradora. La primera está constituida por los principios y políticas establecidos para garantizar que las actividades de venta cumplan con las condiciones de imagen y servicio que se consideran indispensables. La segunda referencia esta constituida por los estándares de desempeño que se estiman mínimos a cubrir por los responsables de la venta y comercialización.

Las políticas de empresa constituyen normas de aplicación general y es conveniente el exigir su cumplimiento estricto, siendo este el primer criterio de permanencia para los funcionarios e intermediarios que presten servicio en los programas de VLT.

Los estándares de desempeño pueden precisarse en términos de número de pólizas vendidas o monto de primas generadas. Decidir entre una referencia u otra depende de las opciones de productos a ofrecer. En términos generales, cuando existen varias opciones de producto, con costos diferentes, es mejor establecer los estándares de desempeño sobre la base del monto de primas generadas.

Los indicadores de desempeño establecidos para cada una de las figuras que intervienen en VLT deben ser resultantes de la propia experiencia de la aseguradora, considerando las capacidades de venta con que cuenta la generalidad de los vendedores a partir del posicionamiento, de los respaldos que se proporciona a la fuerza de ventas, de la idoneidad de productos y de las capacidades de respuesta y servicio. El parámetro mínimo aceptable en esta materia es la consideración de las necesidades básicas que debe cubrir quien desempeñe una función de estas características para la aseguradora, las cuales deben cubrirse satisfactoriamente a través de esta actividad, como única forma de garantizar compromisos duraderos. El parámetro equivalente para la aseguradora, se constituiría por los montos mínimos de producción que financieramente le resultarían rentables, considerando que cada funcionario requiere de un respaldo, de un control administrativo y de un costo fijo representado por el honorario mensual fijado en su caso.

Sin embargo, cuando no se cuenta con una experiencia propia, es conveniente partir de estándares iniciales, que en este caso, se sustentarán en otras experiencias.

Las referencias ajenas más cercanas corresponden a las observadas en el mercado, en el caso de existir otras experiencias previas en materia en VLT apoyadas en figuras semejantes. Es conveniente esa información con el apoyo de los intermediarios que trabajan para la empresa.

A continuación se proponen algunos indicadores como promedios de desempeño para las figuras internas, resultantes de experiencias en el mercado de VLT.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

FIGURA	INDICADORES PROMEDIO				OBSERVACIONES
	NO. DE POLIZAS		DOLARES		
	MES	AÑO	MES	AÑO	
Gerente Vtas.	540 a 720	6,480 a 8,640	43,200 a 57,600	518,400 a 691,200	Se estima que en etapa inicial de crecimiento aprox. un 12 a 15% de las empresas visitadas aceptan el mecanismo de DxiN.
Supervisor	180 a 240	2,160 a 2,880	14,400 a 19,200	172,800 a 230,400	Se estima conveniente contar con un supervisor por cada 6 agentes especializados o cerradores.
Agente especializado	30 a 40	360 a 480	2,400 a 3,200	28,800 a 38,400	Se estima una respuesta del 10 a 15% por parte de los empleados.

Se parte de una prima promedio por póliza de 80 dólares estadounidenses por año.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 6.

ADMINISTRACION DE CARTERA

6.1 SUSCRIPCION – SELECCIÓN

El proceso de administración de cartera en VLT tiene algunas particularidades que conforman el contenido esencial de este capítulo, enfocado básicamente a la descripción de los elementos esenciales a tomar en cuenta para el diseño, ejecución y control de este proceso.

Suscripción

Dadas las características básicas del proceso de VLT, en el cual se diseñan productos "empaquetados" —conforme a los elementos definidos en el apartado 4.4— el proceso administrativo no incluye un proceso de suscripción propiamente dicho.

Si se definen criterio específicos para este mecanismo y son cuestionarios simplificados únicamente queda en la decisión de la aseguradora la aceptación o rechazo del asegurado, en caso de alguna respuesta afirmativa de enfermedad en dicho cuestionario.

Selección

En materia de selección, las consideraciones a tomar en cuenta están directamente relacionadas con las dos etapas de venta en el proceso: la empresa retenedora y el asegurado potencial (empleado).

1) Venta a la empresa

La selección se describe en el capítulo 2

2) Venta a los empleados

No aplican condiciones especiales de selección para los empleados de las compañías retenedoras. Las excepciones a considerar, por constituir riesgos específicos, se refieren a jubilados y familiares, lo cual se proponen alternativas en el apartado 3.3

6.2 EMISION Y ENTREGA DE POLIZAS

A continuación se mencionan dos de las condiciones resultantes del proceso, las cuales podrán definir la imagen y el éxito de las campañas.

1) Importancia de la respuesta inmediata.

La primera evidencia de la presencia y servicio de la aseguradora una vez concretada la venta se genera mediante la entrega ágil de la póliza. Debe considerarse que en muchos casos, los asegurados mediante el Descuento por Nómina estarán ante su primera experiencia como consumidores de seguros, por lo cual manifestarán una muy alta sensibilidad ante los actos o las omisiones de la aseguradora. La entrega del compromiso formal de aseguramiento es, entonces, la primera confirmación de compromiso ante el asegurado, si prefiere verse así, la primera confirmación de lo ofrecido mediante el proceso de venta. (Ver apartado 3.4 y capítulo 7).



2) Cuidado con los errores.

La entrega de pólizas sin errores, por su parte, constituye la primera muestra de la capacidad y del control de sus procesos por parte de la aseguradora. Si la entrega es oportuna y sin errores la primera percepción del cliente será la requerida para fundamentar relaciones de largo plazo.

Adicionalmente el costo de operación se incrementaría en forma destructiva para el área y el proyecto.

Las herramientas de sustento al proceso de emisión constituyen propiamente el sistema correspondiente, el cual estará conformado por los elementos siguientes:

1) Estructura, funciones y responsabilidades

- Consistencia con la especialización requerida para cada función y con los volúmenes de trabajo previstos.
- Se requiere de personal con capacidades para trabajar con grandes volúmenes de documentos.
- En este tipo de funciones se requiere de descripciones muy precisas de funciones y puestos.

2) Estándares de desempeño

Los estándares de desempeño se fijarán en función de:

- Capacidades de respuesta del sistema de cómputo
- Experiencia anterior
- Pruebas de medición del desempeño

Cada posición deberá contar con la referencia de los estándares de desempeño inherentes, particularmente en lo que corresponde a actividades operativas, cabe recordar que sólo lo medible es controlable.

3) Políticas

Las políticas que se recomienda formalizar tienen como propósitos básicos garantizar consistencia en:

- a) Las respuestas comprometidas en la venta y los resultados que observe el asegurado.
- b) La forma de operación y las características de la organización y del sistema de emisión, es decir su estructura y procesos.
- c) Las características del producto diseñadas por las áreas técnicas y contenidos de las pólizas finalmente emitidas, teniendo especial cuidado en algunas coberturas específicas o condiciones especiales de contratación.
- d) La operación de VLT y la cultura de imagen de cada aseguradora.

Entre las políticas se recomienda:

- Emisión parametrizada por el sistema (el emisor sólo debe cargar los datos que el sistema requiere, las condiciones de suscripción tales como coberturas, condiciones y primas, están predeterminadas).

4) Procedimientos y computo

- Capacidad del hardware y del software para atender los volúmenes de operaciones del proceso.
- Generación de información y formatos de comunicación al retenedor para la aplicación de descuentos e integración de la información correspondiente a emisión.
- Aplicación de pagos y de cancelación automática (por falta de pago).
- Otros movimientos (altas, bajas, endosos permitidos, rehabilitaciones).

Algunos factores críticos que deberán vigilarse durante el proceso de emisión son:

- a) Correspondencia entre la fecha de inicio de vigencia de la póliza y la aplicación del primer descuento (prima).
- b) Emisión sin errores
- c) Entrega oportuna

Es recomendable que, una vez formalizado el convenio de retención, el responsable de sistemas celebre una entrevista con los responsables de la operación de nómina en la empresa retenedora, con el fin de precisar:

- Calendario de operación de nómina (fechas de cierre y días de anticipación del proceso)
- "llave de acceso" a la nómina, la cual puede constituirse por:
 - número de póliza
 - número de empleado
 - registro de causantes ante autoridad fiscal

El dar a la empresa retenedora estas alternativas, le permite elegir de la manera que resulte más adecuada en función de sus posibilidades de operación.

- Procedimiento de intercambio de información (vía disquete o transferencia de archivos) sobre Integrantes de la nómina, altas, bajas, movimientos, etc.)
- Enlaces (responsables del proceso)

El papel básico de los participantes en el proceso y criterio de cierre diario son los siguientes:

POSICION	PARTICIPACION	CRITERIO DE CIERRE AL FINAL DEL DIA
Cerrador	Requisita solicitudes, verifica, complementa y en su caso, efectúa consultas adicionales con los asegurados potenciales conforme a requerimientos de aceptación.	Entrega de solicitudes adecuadamente requisitadas e información adicional requerida en su caso.
Supervisor	Recaba y revisa las solicitudes, en su caso requiere información adicional y envío de solicitudes a proceso de captura.	Todas las solicitudes son entregadas, sea a captura o bien, a obtención adicional de datos o rechazo, en su caso.
Suscriptor	Acepta, rechaza o solicita información adicional en base al cuestionario simplificado y criterios preestablecidos.	Todas las solicitudes recibidas deberán turnarse al capturista o supervisor según sea el caso.
Capturista	Captura en pantalla de ingreso de datos	Captura de todas las solicitudes recibidas
Administrador	Recepción de pólizas, verifica calidad y distribuye	Controla en reportes los índices de calidad. Revisión y desahogo de documentos pendientes de entrega o rezagos para su corrección.
Supervisor	Recepción de pólizas, verifica y distribuye a cerradores o agentes.	Revisión y asignación de todos los documentos para su entrega.
Cerrador	Recepción de póliza y entrega al asegurado	Se entregan todos los documentos recibidos en el día y en base a calendarios.

6.3 PROCESOS DE FACTURACIÓN Y OPERACIÓN: OPCIONES DE PAGO DE PRIMAS

La facturación y la operación del proceso constituyen una actividad especializada. El factor clave de este proceso se encuentra fundamentalmente en las instrucciones generadas por el sistema para la aplicación de descuentos por parte del retenedor y en los procesos de conciliación Interna y con el propio retenedor.

La aplicación de descuentos sobre la nómina vigente genera asimismo, la información específica que corresponde a las cantidades por facturar. En este caso, resulta de primordial importancia que en el convenio formalizado con la retenedora se precisen los términos (plazos) de pago una vez aplicados los descuentos.

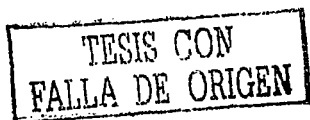
El responsable del enlace operativo con el retenedor deberá reportar directamente al responsable de operación, con el fin de garantizar la más adecuada coordinación para la atención del proceso en su conjunto.

Los pagos generales son:

- Reporte de descuentos por aplicar en el período
- Aplicación en nómina y reporte de excepciones (bajas, Incapacidades, vacaciones, etc.)
- Conciliación
- Facturación y aplicación de pagos por incisos
- Cobranza

Los principales factores a cuidar en el proceso son:

- 1) La oportunidad en el reporte de los descuentos por aplicar a la retenedora, con el fin de garantizar su oportuna inclusión en la nómina correspondiente. Verificar el calendario de cierre de la empresa retenedora.
- 2) La aplicación de movimientos específicos derivados del reporte de la empresa, tanto en lo que corresponde a la facturación como a las acciones consecuentes:
 - a) Bajas
Seguimiento con el asegurado vía el agente para que elija otra forma de pago y continúe con su póliza o bien cancelación de la póliza.
 - a) Incapacidades
Aplicación de póliza específica, de existir esta, para mantener cobertura o, conforme a términos pactados con la empresa para evitar cancelaciones.
 - b) Vacaciones
Continúa el descuento normal con el asegurado o bien aplicación doble en caso de existir adelanto de sueldo.
 - c) Licencias sin goce de sueldo
En función del período de licencia y términos pactados con la empresa retenedora, determinar cancelación o conservación de cobertura, aplicando los descuentos pendientes en el siguiente pago.
 - d) Imposibilidad de descontar por exceso en el límite de descuentos aplicables al empleado.
Cancelación de póliza. Existen acuerdos específicos donde esto puede ser temporal y se acumulan los descuentos al siguiente ciclo de nómina.
 - e) Omisiones atribuibles al retenedor
Aclaración con administrador como parte del proceso de conciliación, en caso de repercutir en descuentos dobles, es recomendable enviar comunicaciones al asegurado precisando situación.



- 3) Oportunidad en las conciliaciones.
- 4) El pago oportuno por la retenedora. Con cierta frecuencia, las empresas retenedoras procuran postergar los pagos a la aseguradora, pese a que se trata de retenciones a cuenta de los empleados, para obtener ventajas financieras adicionales a partir del proceso convenido para VLT. Por ello, es conveniente que, sin afectar la buena necesaria relación con las empresas retenedoras, se recuerde a estas, en comunicados generales que refieran a los principios de operación, que el pago oportuno de las primas constituye la garantía de cobertura para sus empleados.
- 5) En el caso de empleados que causen baja en la empresa y expresen su interés por conservar cobertura, es recomendable canalizarlos hacia opciones de diferentes formas de pago ciertas (como por ejemplo el cargo automático a tarjeta de crédito) y es importante sacarlos del grupo de la empresa retenedora y crear un grupo específico de ex-empleados con seguimiento por parte del agente.

6.4 RECEPCION, APLICACIÓN DE PAGOS Y PAGO DE COMISIONES, BONOS E INCENTIVOS

En la opción de descuento por nómina de VLT, el elevado número de registros y el tipo de situaciones complejas que suele presentarse requiere de aplicar varias condiciones que deben cuidarse:

- Características de máxima eficiencia en la estructura y procesos
- Diseño y capacidad adecuadas del sistema de cómputo
- Actitud positiva y compromisos de la gente encargada del proceso
- Aplicación de políticas y normas de operación consecuentes

La aplicación tardía de pagos es una situación crítica bien conocida en los procesos normales de las aseguradoras, ocasionando enormes contratiempos internos y pérdidas, en tanto conlleva el mantener vigentes pólizas mas allá del plazo de pago y asumir siniestros improcedentes, en otras ocasiones, una mala aplicación de pagos determina la cancelación indebida de pólizas que fueron pagadas, con el consecuente malestar de los asegurados, cargas administrativas excesivas y efectos negativos en el servicio.

De lo anterior se desprende la importancia de vincular y controlar adecuadamente el proceso inherente a las fases de aplicación de primas – cancelación y rehabilitación de pólizas, en tanto los efectos del proceso se vinculan de manera muy cercana con estos aspectos.

Con la aplicación de primas, los pasos subsiguientes e inmediatos del proceso general de VLT son:

- Continuidad de la vigencia o cancelación de pólizas
- Pago de compromisos asociados con el cobro de primas, fundamentalmente:
 - Bonos a gerentes de ventas
 - Comisiones a agentes
 - Bonos a supervisores

El pago de comisiones, bonos e incentivos a personal de ventas e Intermediarios, se sustenta en los principios establecidos en el capítulo 5, 5.2 y 5.5. Para efectos de control y administración adecuados de estas erogaciones, se deben registrar como costos de adquisición, diferenciándolos del gasto general de administración de la aseguradora. En este rubro, es muy importante distinguir en los registros los pagos correspondientes a los Bonos de contacto, ya que pudiera darse el caso

de que los documentos contabilizadores implicaran su registro en otras partidas, aún cuando su naturaleza es costo de adquisición y debe mantener su soporte en las primas correspondientes a efecto de no distorsionar los resultados del negocio.

En términos operativos todas las comisiones, bonos e incentivos se derivan de manera inmediata a la aplicación de primas y en el sistema deben generarse automáticamente para cada figura oportunamente.

6.5 RECIBOS Y ESTADOS DE CUENTA PARA LOS ASEGURADOS

De acuerdo con el convenio suscrito entre la aseguradora y la empresa retenedora, el recibo de pago del empleado, señalando la retención correspondiente, tiene validez como recibo de la prima correspondiente a la cobertura contratada, entendiéndose como condición contractual con el retenedor, que éste efectúe el pago correspondiente a la aseguradora con la debida oportunidad (esta condición siempre es recomendable incluirla en forma explícita, aún cuando la ley otorgue plazos mayores para el pago y estos deban ser respetados en tanto constituyen una retención sobre pago a empleados que ya ha sido formalmente recibido por ellos.

Sin embargo es recomendable un recibo formal al enviar el estado de cuenta correspondiente al empleado al menos una vez al año, ya que esto da mayor formalidad y certeza a la relación y también es un indicador en caso de errores ya sea por el retenedor o por la aseguradora.

Los estados de cuenta deberán considerar lo siguiente:

- Remitirse al domicilio del asegurado
- Especificación clara de la prima total correspondiente a la cobertura contratada, en su caso los factores de ajuste que correspondan, el pago recibido.
- Incluir el recibo formal (con requisitos fiscales) de la última retención anual aplicada
- Teléfonos para aclaraciones y servicio de parte de la aseguradora
- Información adicional sobre las coberturas contratadas, abordando un aspecto distinto en cada estado de cuenta
- Folletería sobre productos y servicios de la aseguradora.

El estado de cuenta deberá enviarse con una periodicidad predeterminada, cuidando muy especialmente su oportunidad. Dado que la frecuencia de los descuentos puede variar de acuerdo al tipo de empresa retenedora y sus particulares condiciones en el manejo de la nómina, es recomendable preestablecer una frecuencia única para el envío de los estados de cuenta, incluyendo en su caso, el recibo anual a los pagos efectuados durante el período. En este caso, se puede recomendar hacerlo en enero y febrero, dependiendo de la agilidad de los procesos de cierre contable.

Desde el punto de vista de la operación se deberán generar y enviar avisos directamente a los asegurados como:

- Estados de cuenta y recibos con el desglose del pago (quincenales, semanales, etc.)
- Avisos de término de vigencia y mecanismo y condiciones de renovación adjuntando el estado de cuenta desglosado
- Aviso de opciones adicionales

6.6 CAMPAÑA DE MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACION DE COBERTURAS

El mantenimiento de las coberturas a los asegurados forma parte del servicio y de los esfuerzos de conservación de cartera, entendiéndose que la actualización de estas es uno de los elementos básicos de las acciones dirigidas hacia este propósito como los siguientes:

- Garantizar cobertura suficiente a los asegurados ante el deterioro motivado por el transcurso del tiempo y la inflación.
- Garantizar el interés del asegurado en mantener su relación con la aseguradora.
- Garantizar que el mantenimiento de coberturas, al menos en los niveles de valor real establecidos de la vigencia, represente una opción de negocio atractiva para la propia aseguradora, en tanto sus gastos fijos asociados con estas operaciones se ven afectados por la inflación general.

La actualización de coberturas puede motivarse por las siguientes situaciones:

- Renovación: La conservación y el incremento del valor real de las coberturas que una referencia para que se pueden determinar es la relación entre inflación general y evolución en los salarios de los asegurados. Todas las posibilidades, sean de mantenimiento o incremento, están determinadas por la satisfacción del asegurado en términos de la confianza lograda por la aseguradora y por supuesto, del servicio que esta le ha otorgado.
- Periodos de alta inflación: Se busca minimizar los deterioros de los valores de cobertura y existen opciones para esto que podría ser la inclusión de una cláusula en la póliza que correlacione inflación y cobertura hasta un límite determinado o el ofrecimiento de coberturas complementarias a modo de endoso en periodos de inflación elevada e imprevista.
- Nuevas pólizas para la inclusión de familiares directos.

6.7 CAPACIDADES A CONSIDERAR PARA EL SISTEMA

El sistema para la operación del descuento por nómina constituye el elemento definitivo para lograr el acceso a este mercado. Un sistema con las características requeridas para acceder y atender un mercado masivo y con múltiples movimientos, no es fácilmente accesible para las compañías de seguros en países latinoamericanos.

Sin embargo, existen sistemas los cuales han sido probados en los mercados de América Latina y otorgan ventajas definitivas en cuanto al acceso y desarrollo de este mercado, otorgando ventajas únicas dentro de un diseño especializado para descuento por nómina, como son flexibilidad para adecuarse a condiciones y circunstancias específicas de la relación entre aseguradora y retenedor, componiendo la posibilidad de manejo de grandes volúmenes y la explotación de información como soporte a las actividades de venta, administración y servicio.

El aprovechamiento pleno del sistema requiere -como elemento fundamental para el logro de mayores ventajas competitivas- de una adecuada adaptación al ambiente de cada país, mediante el desarrollo de programas de aplicación específica. Este factor deberá contemplar consideraciones de diversa naturaleza, entre las que se encuentran:

1) Laborales

- Periodicidad de pagos - retenciones
- Límites legales aplicables a cargos sobre nóminas

- 2) Operativas
 - Previsiones sobre la operación de nómina (días de anticipación, formas de control e intercambio de datos, periodicidad, etc.).
- 3) Contractuales
 - Consideraciones contractuales tales como pago compartido empresa-empleado
- 4) Normatividad de seguros
 - Períodos legales o reglamentarios de cancelación ante falta de pago
 - Requisitos para renovación
- 5) Políticas de pago y anticipos a agentes
 - Anticipos a Agentes o Cerradores
 - Política de pago de comisiones hasta aplicación del primer descuento
- 6) Alternativas de conservación de coberturas y antigüedad para empleados que salen de nómina
 - Transferencia a programas de aseguramiento con cargo a tarjeta de crédito
 - Transferencia a otros planes de aseguramiento

Así, con la inclusión de programas de adaptación a la realidad específica del mercado a atender, el esquema de aplicación del sistema para descuento por nómina será como sigue:

A manera de ejemplo:

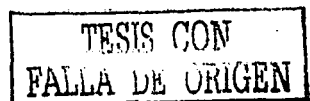
<p>BASE DE DATOS (Cliente) ADAPTACION AL AMBIENTE ESPECIFICO APLICACION GENERAL DE SEGUROS SISTEMAS OPERATIVOS EQUIPAMIENTO DE COMPUTO INFRAESTRUCTURA FISICA Y DE TELECOMUNICACIONES</p>	<p>Desarrollo propio Sistema LSP OS/400 TCP/IP DB2 AS400 Redes RDI locales</p>
--	--

Las características generales que debe reunir el sistema que sustente las operaciones especializadas del descuento por nómina son:

- Red distribuida con cobertura nacional en cada país residente
- Línea de tiempo real
- Capacidad de disco suficiente para procesar grandes volúmenes
- Capacidad de procesamiento para grandes volúmenes de transacciones (en este esquema cada uno de los pagos genera tres registros por concepto de comisiones)
- Seguridad e Integridad a prueba de fallos
- Flexibilidad para la explotación de información

6.8 INDICADORES DE EVALUACION Y CONTROL

Los indicadores de evaluación y control en la operación están en función directa de las características del sistema computarizado de operación aplicado, por lo cual los estándares correspondientes requieren de implicarse a partir de pruebas de desempeño en dos ámbitos:



1) Estándares de respuesta a los asegurados

CONCEPTO O INDICADORES	DESCRIPCION DE REFERENCIA
Tiempo transcurrido entre la firma de la solicitud, la aceptación y la entrega de la póliza.	Una semana
Aplicación de primas	El mismo día de la cobranza
Atención de siniestros	Días transcurridos entre el reporte y dictamen y entre la entrega de documentos y el pago.
Recepción de estados de cuenta anuales	Inmediatamente después de la aplicación correspondiente al cierre anual, considerado para este esquema. Se debe generar automático con el recibo.

2) Estándares de operación

CONCEPTO O INDICADORES	DESCRIPCION DE REFERENCIA
Número de solicitudes registradas por capturista - día	Establecer estándares con base a pruebas en el sistema
Tiempo transcurrido entre la captura y la emisión de pólizas	Debe garantizarse la entrega al día siguiente de su emisión
Tiempo transcurrido entre la recepción de cobranza y aplicación de primas	El mismo día
Tiempo transcurrido entre aplicación de primas y generación de comisiones a Contacto Inicial, Agentes, Cerradores, y funcionarios.	Al siguiente día de la aplicación de primas.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO 7.

SERVICIO A CLIENTES Y APOYO POSTVENTA

7.1 CENTRO DE ATENCION Y SERVICIO A ASEGURADOS

La oficina de atención y servicio a los asegurados constituye el instrumento fundamental para ratificar la presencia de la Aseguradora ante los asegurados mediante VLT. Esta unidad, puede ser propia o de algún intermediario con la infraestructura suficiente para apoyar un programa VLT. Los objetivos básicos son:

- Coordinar el vínculo operativo entre la retenedora y la aseguradora
- Atender las consultas de los asegurados con respecto a coberturas, obtención de servicios y coberturas adicionales, pasos a seguir en caso de siniestros, etc..
- Atender requerimientos de servicio de los asegurados y garantizar su atención adecuada y oportuna por parte de las áreas encargadas de cada función.
- Verificar el cumplimiento de los requerimientos de los asegurados
- Integrar la estadística de atención y los estándares de respuesta de las áreas involucradas en la atención de los asuntos canalizados a través de esta oficina

La oficina debe instrumentar el mecanismo de enlace Aseguradora-Asegurado en forma posterior a la venta, aplicando las siguientes medidas:

1) Responsable de enlace y servicio

Designar una persona para las empresas retenedoras, garantizando que los funcionarios y empleados de ésta cuenten con los números telefónicos y dirección de la oficina de coordinación. Esta persona será responsable de la conservación del negocio.

- Centro de atención y servicio
- Seguimiento de la cobranza
- Estrategia de conservación
- Reportes y estadísticas
- Encuesta de satisfacción y otros indicadores de efectividad

2) Responsable operativo

Esta persona debe establecer un vínculo cercano con los funcionarios operativos de la empresa retenedora, garantizar la prevención de posibles problemas y solucionar ágilmente estos cuando se presenten, sin olvidar que su actividad también tiene una faceta de venta. La comunicación sistemática constituye una característica de la función a cargo de esta posición.

3) Garantía de servicio

La oficina debe garantizar:

- Su ubicación y números telefónicos sean conocidos por los clientes (folletos, pólizas, carta de bienvenida, etc.)
- Se cuente con un procedimiento claro y preciso, con sus instrumentos de control, para atender reportes y reclamaciones de asegurados y/o funcionarios de las empresas retenedoras, incluyendo el seguimiento y la verificación de atención.
- Toda la información enviada acerca de la compañía, lleguen al domicilio de los asegurados.

- Atender requerimientos a los asegurados (endosos) como parte de su función, atendiendo directamente en oficinas (en tiempos distintos a campañas) y/o enviando agentes para la atención directa o bien a los familiares que requieren asegurarse (referidos)
- 4) Mantener la Imagen
Debe coordinar con el área responsable de imagen y marketing, así como supervisar, la prelación de los medios impresos de difusión con temática relativa a la cobertura, a los servicios y a la presencia y acceso a la aseguradora (posters, folletos, novedades, etc.).
 - 5) Promoción
En coordinación con los funcionarios de la retenedora, apoyar el acceso para la venta a nuevos empleados y ofrecer nuevos productos a los ya asegurados.
 - 6) Retroalimentación del sistema
Todo cambia, la permanencia exige anticipación del cambio.
 - a) Factores de evolución (tecnológicos; de mercado - competencia creciente y transformación de consumidores "normales" en consumidores por descuento por nómina; productos y exigencias crecientes en función de normatividad vrs. Seguros obligatorios; la revisión de cuotas como otro factor en vida, pensiones y gastos médicos)
 - b) Planeación de la función
 - i) Un proceso de instrumentación
 - ii) Un proceso de actualización periódica
 - c) La evolución del enfoque comercial, los medios de contratación formal
 - d) La evolución de los productos y del enfoque técnico
 - e) La evolución de las políticas, la estructura y los procesos
 - f) Esquema de coyuntura ante procesos de crisis

7.2 SEGUIMIENTO DE LA COBRANZA

El seguimiento de la cobranza debe formar parte de la administración habitual del negocio, de la misma manera que el incremento de ventas, los índices de costo de adquisición, de administración o de siniestralidad, así como el resultado técnico del negocio. Las situaciones operativas determinantes del proceso se encuentran enlistadas en los incisos 6.3 (opciones de pago de prima) y 6.4 (aplicación y recepción de pagos).

El seguimiento tiene como finalidad el permitir a quienes toman las decisiones, el evaluar la evolución de las operaciones y de sus resultados y en su caso, el tomar decisiones correctivas o efectuar el replanteamiento del proceso mismo, de las condiciones y recursos utilizados en su desempeño (personal, equipamiento, otros recursos materiales y herramientas organizacionales) de sus criterios y normas de operación, etc.

Factores a cuidar en el proceso de cobranza:

Un adecuado sistema de seguimiento debe permitir a la empresa el optimizar a la aseguradora el optimizar el flujo de recursos recibidos por medio de la empresa retenedora, a cuenta del propio empleado.

La idoneidad del flujo de recursos recibidos por la empresa se valora en función de su monto en relación con la prima al cobro (correspondiente a aquella porción de la prima emitida que en un momento determinado, proceda retener y enterar a la aseguradora de acuerdo a lo convenido con

el asegurado y con la retenedora). Esto implica oportunidad y suficiencia del ingreso de recursos a la aseguradora.

Indicadores para el seguimiento:

En la misma lógica del proceso y situaciones especiales descritos en los apartados 6.3 y 6.4, los elementos básicos de seguimiento de cobranza, serían en el momento del reporte (se sugiere se integre mensualmente):

- Monto de recursos recibidos como proporción de la prima al cobro (en fecha e individualizado póliza por póliza)
- Distribución de la cobranza esperada a lo largo del año.
- Tiempo prometido transcurrido entre la aplicación de los descuentos por el retenedor y su liquidación a la aseguradora (identificar casos que excedan este tiempo promedio)

Esta información debe ser accesible tanto para los responsables de coordinar la cobranza como los funcionarios encargados del proceso general de VLT. Las decisiones que se tomen para hacer más eficiente el proceso o para superar su problemática, siempre deberán ser acordes con la estrategia comercial y de imagen de la aseguradora en esta materia. Cuando se enfrenten situaciones que comprometan la rentabilidad del negocio por mal manejo de la retenedora, se podrían aplicar medidas extraordinarias de cancelación del convenio de VLT.

7.3 ESTRATEGIAS DE CONSERVACION DE CARTERA

La conservación de la cartera implica, como premisa, el cumplir y superar sistemáticamente las expectativas del cliente, recordando que se trata de relaciones de confianza, la cual debe cultivarse mediante presencia y respuestas por diferentes medios.

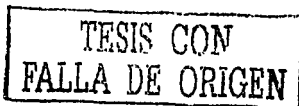
De la misma forma que la venta, la consolidación de relaciones de largo plazo implica la atención permanente tanto al retenedor como al asegurado directo:

Factores clave de relación y conservación

- Retenedor
 - Conciliación de información
 - Reporte oportuno de movimientos
 - Confirmar características operativas ofrecidas
 - Rápida solución a problemas
 - Debe recibir opiniones favorables de asegurados
- Asegurado
 - Accesibilidad de la aseguradora para atender dudas o solicitudes específicas
 - Rápida solución a problemas
 - Información de la empresa y de productos
 - Establecer relación individualizada

De esta manera, la conservación de cartera y consecuente relación de largo plazo se sustentan en tres grupos de acciones y estrategias básicas a cargo de la aseguradora:

- 1) Comunicación
 - a) Implica ratificar presencia y compromiso de manera permanente, para el retenedor implica una relación personal, con un enlace con las capacidades suficientes para atender todos los



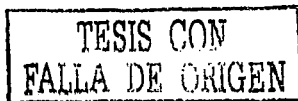
- . requerimientos, corregir errores y efectuar todas las aclaraciones inherentes a la coordinación Operativa.
 - b) Para el asegurado, la facilidad y certeza de acceso directo, implica el contar con una oficina con servicio directo y telefónico de atención cortés y expedita para efecto de aclaraciones o bien, de solicitudes específicas relacionadas con el servicio y/o cobertura.
 - c) Se recomienda realizar llamadas aleatorias de cortesía, bienvenida a la comunidad de la aseguradora o simplemente para evaluar el estado de satisfacción del consumidor con el producto y su agente.
 - d) Los procesos de envío de mensajes en esta misma tónica pueden ser empleados si se tiene disponible el margen correspondiente, ya que se debe recordar que una ventaja estratégica de VLT, es la de crear bases de datos de clientes que son, a la larga, un verdadero activo para la compañía.
- 2) Coordinación y relación operativa
- a) La operación de los descuentos debe simplificarse al máximo para el retenedor, por lo cual debe recibir en formatos magnéticos adecuados para su forma específica de operación, las indicaciones sobre la forma de efectuar descuentos, los estados de cuenta y conciliaciones necesarias y aquella información que facilite y simplifique la relación operativa con la aseguradora.
 - b) El estado de cuenta individualizado, en el caso del asegurado y los mecanismos de conciliación, en el caso del retenedor, constituyen los elementos que otorgan nitidez a la relación cotidiana, por lo cual es un elemento básico de conservación.
 - c) La oficina de atención sobre trámites diversos con la aseguradora, tales como pago de siniestros, cambios de forma de pago, actualización de sumas aseguradas, orientación a nuevos clientes que ingresan a la empresa que deseen el producto, con oportunidad y agilidad.
- 3) Presencia de respaldo y servicio
- a) El envío de recibos a domicilio constituye una forma de personalizar la relación y de recordar al asegurado y a sus familiares que el respaldo de la aseguradora existe y es plenamente reconocido.
 - b) Atención ágil y cortés a consultas y solicitudes de movimiento, lo cual puede hacerse a través de un servicio especializado y con un procedimiento de atención y control adecuado.
 - c) Entrega oportuna y correcta de pólizas y endosos
 - d) La claridad y agilidad en la atención de siniestros constituye un aspecto clave de la relación. Un siniestro bien atendido constituye el más eficaz material de promoción, de la misma forma que un cliente insatisfecho propagará rápidamente el descontento.

Las acciones descritas deberán precisarse en la estrategia, señalando los responsables específicos de instrumentar cada una de ellas.

7.4 REPORTES Y ESTADÍSTICAS

Los reportes y estadísticas relativos al servicio, operación y apoyo posventa se centran en los siguientes aspectos y propósitos:

- 1) Consultas relativas a:
 - a) Productos y coberturas
 - b) Trámites de siniestros
 - c) Oficinas comerciales

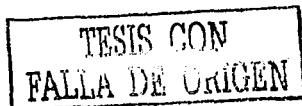


d) Otras

Determinar la efectividad del proceso de comunicación con retenedores y asegurados, así como identificar aspectos a reforzar en la comunicación a estos.

2) Requerimientos de asegurados y retenedora

- a) Cambios en datos de pólizas
- b) Errores en pólizas
- c) Adaraciones
- d) Nuevas coberturas
- e) Modificación en condiciones
- f) Cancelaciones
- g) Reportes de siniestros
- h) Retrasos en trámites, pagos o entrega de pólizas.
- i) Servicios adicionales



Obtener datos de apoyo a la evaluación de necesidades de clientes, efectividad comercial y efectividad del servicio. Determinar aspectos de servicio y operación a reforzar.

En cuanto al seguimiento del negocio, es recomendable el integrar la siguiente Información básica:

Resultado global de la operación de VLT.

Información:

Estado de resultados específico de la operación (mensual y acumulado del año). Se recomienda que, al menos, los siguientes conceptos cuenten con los indicadores básicos que se señalan.

- Ventas (prima total): Incremento % respecto del último registro.
- Ventas (No. De pólizas): Colocación mensual y acumulada
- Conservación: Índice de conservación de cartera por negocio y global.
- Primas cedidas y retenidas: % de distribución comparado con el período anterior.
- Costo de adquisición: % respecto de la prima total
- Costo de siniestralidad a retención: % respecto de la prima devengada
- Resultado técnico antes de gastos de administración y de productos financieros: % respecto de la prima total
- Gastos de administración: En el caso de contar con la posibilidad de identificarlo en forma específica para VLT al interior de la empresa, es recomendable valorar en términos de porcentaje sobre la prima total.

El propósito de estos indicadores es valorar la evolución del negocio en los términos aplicables en el sector asegurador (sea US GAAP o conforme a los métodos locales, enfocando directamente a la operación de VLT).

Para todos los casos, es recomendable comparar con relación al presupuesto del negocio y a los períodos inmediatos anteriores.

El seguimiento de los resultados del negocio constituye la herramienta básica de su dirección y administración. El proceso implica el valorar si la VLT evoluciona en función de la expectativa, su tendencia general y la de cada uno de sus componentes, el definir sus aspectos críticos o determinantes del resultado y sus causas en términos de definiciones dentro de la aseguradora (vigilar definiciones de producto, tarifas, etc.) o de situaciones operativas (vigilar idoneidad del software o hardware, personas, procesos, políticas y normas, etc.).

En el caso de la cobranza aplican los indicadores descritos en el apartado 7.1. para contar con elementos de decisión que permitan optimizar el flujo de ingresos de recursos a la aseguradora.

7.5 Encuestas de satisfacción y otros indicadores de efectividad

Entre los elementos de respaldo a la toma de decisiones estratégicas y operativas en materia de VLT, debe destacarse la evaluación periódica de los niveles de satisfacción de asegurados y su percepción resultante del servicio recibido.

La aplicación de encuestas de satisfacción tendría los siguientes determinantes:

- Representatividad de las muestras: En estudios cualitativos que tengan como propósito mediciones de la calidad y grado de satisfacción con el producto.
- Segmentación de públicos a aplicarse las encuestas: Empresa retenedora (directivos y gerentes de Recursos humanos), asegurados, y otros públicos como sindicatos, intermediarios.
- Profundidad: se recomienda un programa de estudios cualitativos ("focus groups") que permitan a la compañía explorar a mayor profundidad la marcha de programas, las sugerencias o inquietudes del mercado abordado y muy específicamente, la percepción de valor respecto a precio de los productos VLT.
- Metodología: Tanto la frecuencia como el diseño de los estudios deberán preservar características que los hagan comparables y se logre crear experiencia y tendencias que faciliten el análisis de posicionamiento y de desarrollo estratégico del esquema.
- Lealtad: aún cuando es parte de la segmentación, es importante distinguir a los clientes de más de 5 años del resto y en especial, de aquellos que cumplen su primer ciclo en el esquema, ya que los primeros años son los más volátiles en materia de conservación.
- Competitividad: Nunca hay que olvidar a la competencia, a pesar de las indudables ventajas del esquema de VLT es importante mantener un monitoreo permanente de ofertas de otras compañías tanto a los intermediarios, como a las retenedoras y clientes, así como de la actividad publicitaria de otras empresas de seguros locales o filiales, ya que el segmento objetivo puede registrar una alta sensibilidad a estos impactos dada su alta exposición a los medios masivos de comunicación.

7.6 RETROALIMENTACION DEL SISTEMA

Los indicadores de operación en los apartados 7.2, 7.4, y 7.5 constituyen referencias para la administración y toma de decisiones en diferentes niveles de la organización y con diferente profundidad y trascendencia en lo que se refiere a la orientación y forma de atención del negocio.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A continuación, se presenta un esquema que sintetiza estos conceptos.

NIVEL	DECISIONES A SUSTENTAR	COMENTARIOS
Dirección del Negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia de negocio y líneas a aplicar en la venta y operación • Metas de ventas y de resultados financieros • Definiciones básicas sobre conducción del negocio • Políticas y criterios generales del negocio • Organización general • Seguimiento y evaluación de resultados • Definición de acciones correctivas por rubro de resultados 	<p>Conducción y evaluación del negocio en función de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contexto de mercado • Presupuestos anuales • Tendencias • Expectativas de inversionistas
Control de la Operación General	<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentación operativa • Definición de estándares de operación y desempeño • Definición de normas y criterios de operación • Definición de metas específicas 	<p>Conducción de procesos en función de líneas de estrategia</p> <p>Atención y corrección de desviaciones, en su caso</p>
Responsable de Operación Especializada	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas específicas para garantizar el cumplimiento de normas y estándares de operación • Administración de recursos y del personal de operación 	<p>Operación en función de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Normas • Estándares • Metas

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

CONCLUSIONES

En México existe un gran mercado para Asegurar a las personas y éstas tienen la necesidad de encontrar formas para obtener un seguro de vida sencillo, accesible y sin trasladarse de su lugar de trabajo, es por esto que la gran concentración del ingreso prevaeciente en los países latinoamericanos provoca que sólo el esquema de Venta en el Lugar de Trabajo represente la opción viable para abordar mercados masivos y estables en el tiempo, ya que su competencia es apenas incipiente (aún cuando en México se note una aceleración del proceso), el producto es más rentable y permite crear relaciones de armonía y negocios con los Intermediarios locales.

Este trabajo, de hecho, constituye el necesario Marco de Referencia de todas aquellas personas que tengan un proyecto de VLT en perspectiva, ya que a través de una exposición clara, esquemática y didáctica, encontrarán desarrollos que dan contexto y señalan caminos, es decir, un proceso secuencial de fases y acciones que con orden y metodología crean elementos de garantía al éxito en la gestión, cuidando múltiples factores ambientales e internos, con apoyo de ejemplos de la experiencia mexicana en este campo de los negocios de seguros.

Por otra parte, se llama la atención del usuario respecto a los factores que se deben cuidar en mercados en transición, como lo es latinoamericano, que han entrado en una fase de apertura, desregulación y globalización, con un marco jurídico restrictivo y sumamente sujeto a controles gubernamentales.

Se hacen recomendaciones de carácter general de los equilibrios que deben guardarse respecto a la empresa, los sindicatos y el propio mercado, a efecto de mantener el proyecto vigente y fuera de las disputas clásicas entre estas instituciones.

"En la adecuada prospectación inicia el éxito del negocio"

Se establecen también, las principales líneas de diseño para productos de VLT, orientado las coberturas y beneficios a las necesidades reales de un segmento de mercado con pocas o ninguna similitud con los segmentos tradicionales de Seguro Individual.

Se analiza la variable precio y se propone tomar como eje la percepción del valor del cliente ante la inversión realizada, dado que es observable en la experiencia mexicana, que en estos segmentos es mucho menor el efecto de elasticidad y por ende, menor será la presión a la rentabilidad del negocio. En síntesis, se propone al usuario la creación de la línea de productos VLT como el único y adecuado soporte a una estrategia de comercialización orientada en este sentido. Se desaconseja completamente el uso o adaptación de seguros tradicionales para estos efectos.

"El producto con líneas estratégicas de diseño es lo adecuado"

La estrategia de compensación para el distribuidor es muy importante para el buen desplazamiento del producto al mercado por lo que el tratamiento que se da en este trabajo y los lineamientos generales para los procesos de reclutamiento, selección e incluso financiamientos de la actividad de los diferentes conductos, no se debe tomar a la ligera.

De hecho, en la experiencia mexicana (en muy pocos casos), la VLT ha creado ya alianzas empresariales entre la compañía de seguros y el distribuidor totalmente definidos y sin especulaciones.

"La distribución del producto: armonía y posibilidades con la intermediación profesional"

El soporte interno en la compañía de seguros es fundamental para lograr un negocio a largo plazo por lo que los lineamientos que se abordan en este trabajo deben tener control adecuado y supervisado para eliminar errores en los siguientes procesos:

- Suscripción
- Emisión
- Facturación
- Aplicación de pagos
- Pago de comisiones y compensaciones a conductos
- Generación de estados de cuenta y recibos
- Aprovechamiento de las capacidades del sistema

Lograr el puente entre la estrategia comercial y la operación con congruencia y orientado al cliente es el reto de este negocio.

"Esto es el soporte al servicio, componente fundamental de la oferta VLT"

Con un desarrollo estratégico importante en materia de comercialización y con una estructura de operación diseñada al efecto resta capitalizar su sinergia a través de un servicio de alta calidad, el cual es además de la ventaja competitiva fundamental, el principal valor que creará relación a largo plazo con los clientes.

De hecho, el servicio es el factor que permitirá aprovechar el menor efecto de elasticidad-precio en los mercados de VLT para manejar una oferta de alta rentabilidad y de gran potencial en los mercados latinoamericanos, partiendo de la base de:

- Automatización creciente
- Alta eficiencia en los procesos
- Participación del canal de distribución en la prestación del servicio
- Garantías de cumplimiento de estándares; y
- Evaluación constante del valor percibido y de la intención de conservación

En este punto, se retroalimenta el ciclo y se distinguen las oportunidades de diferenciación y/o de ampliación estratégica en el mercado.

"La conservación del cliente es el mejor indicador de posicionamiento"

Por último me queda reiterar que el seguimiento estricto de esta Metodología es lo que puede garantizar el éxito de la comercialización del esquema Venta en el Lugar de Trabajo.

BIBLIOGRAFIA

Cosío Rodríguez, José

"Introducción al Seguro de Vida"

Instituto Mexicano de Seguros y Fianzas, A.C.

México, D.F., 1982

Asociación Mexicana de Actuarios, A.C.

"El Actuario ante el Cambio"

Memorias XVI Congreso

Huatulco, Oax., 1993

Gómez Arreola, Salvador

"Los Seguros Privados en México"

México, D.F.

Revista Mexicana de Seguros, 1968

Macleán, Joseph B.

"El Seguro de Vida"

4ª ed; México, D.F.

Cía. Editorial Continental, 1982

Reyes Ponce, Agustín

"Administración de Empresas, Teoría y Práctica"

36ª ed; México, D.F.

Editorial Limusa, 1989

The Mercantile and General Reinsurance Company

"Seguros de Vida: dos productos con futuro"

Madrid, España, 1990

Seguros Génesis

"El Descuento por Nómina"

Capacitación y desarrollo de ventas

Leyes de México

"Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros"

"Ley Federal de Instituciones de Finanzas"

"Reglamento de Agentes de Seguros y Fianzas"

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas

"Anuario Estadístico de Seguros y Fianzas"

México, 2001.

Comisión Nacional de Seguros y Fianzas

"Revista Actualidad en Seguros y Fianzas"

México, 2001.