

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
ACATLÁN**

**PLANEACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA
COMERCIALIZAR EL SEGURO DE VIDA GRUPO EN UNA
COMPAÑÍA ASEGURADORA**

SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

ACTUARIO

PRESENTA

Yael Lojero Rocha

ASESOR: ACT. LILIANA SANDOVAL

DICIEMBRE 2006.



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.

ÍNDICE

Introducción	7
Capítulo 1 El Seguro de Vida Grupo y su comercialización en la Compañía de Seguros	11
1.1. El seguro de vida grupo	12
1.1.1. Antecedentes del seguro de vida grupo	12
1.1.2. Marco legal del seguro de vida	15
1.1.3. Descripción del seguro de vida grupo	24
1.1.4. Beneficios económicos para las empresas y trabajadores	29
1.2. Comercialización del seguro de vida grupo en la compañía de seguros	30
1.2.1. Factores que intervienen en la venta del seguro de vida grupo	31
1.2. La fuerza de ventas de la compañía de seguros	33
1.2.2.1. Importancia de la fuerza de venta	35
1.2.2.2. Selección y entrenamiento	36
1.2.3. Problemática de la venta del seguro de vida grupo	39
Conclusiones de capítulo	42
Capítulo 2 Estrategia comercial para la venta efectiva del Seguro de Vida Grupo	43
2.1 La compañía de seguros, una administración por objetivos	44
2.2. Planeación estratégica	46
2.2.1. Misión, valores y visión de la empresa	48
2.2.2. Establecimiento del objetivo	51
2.2.3. Análisis de recursos	51
2.2.4. Examen del ambiente	54
2.2.5. Hacer predicciones	55
2.2.6. Análisis de fortalezas y debilidades. Análisis FODA	56
2.2.7. Identificación y evaluación de estrategias	59
2.2.8. Selección de la estrategia	63
2.2.9. Instrumentación de la estrategia	63
2.3. Estrategia de capacitación para comercializar el seguro de vida grupo	63
2.3.1. Planeación estratégica de la capacitación	64

2.3.1.1. Importancia de la capacitación	66
2.3.1.2. La capacitación: estrategia comercial de desarrollo y crecimiento	67
2.3.2. Estrategia de capacitación	69
2.3.3. Manual comercial como instrumento de capacitación para la venta del seguro de vida grupo	73
Conclusiones de capítulo	78
Capítulo 3 Análisis y evaluación de la estrategia de capacitación	79
3.1. Necesidades de capacitación de la Fuerza de Ventas (DNC)	80
3.2. Remuneración de la fuerza de ventas (Programa de bonos y convenciones)	94
3.3. Seguimiento y capacitación	96
3.4. Evaluación del desempeño	97
3.5. Análisis y evaluación de resultados	99
3.6 Programa de capacitación	104
3.5. Principales acciones para la implementación del manual	106
3.6. Rediseño de la estrategia comercial para la venta efectiva del seguro de vida grupo	107
3.7. Escenarios	108
Conclusiones de capítulo	126
Conclusiones generales	127
Bibliografía	131

INTRODUCCIÓN

La competencia por captar negocios se ha vuelto una tarea difícil que implica que una Compañía Aseguradora deba realizar una constante revisión de los factores que determinan su situación en el mercado: permanente desarrollo de productos y servicios, innovación en la oferta de más seguros acordes con las necesidades de los diferentes segmentos de consumidores, conservación de su presencia publicitaria y realizar fuertes actividades de capacitación y seguimiento a su fuerza de ventas. Es en este último punto, al cual se refiere el presente trabajo.

Mucho se ha hablado de la necesidad de capacitación dentro de las compañías de seguros en sus áreas de suscripción, emisión y ventas; sin embargo, pocas veces se ha pensado que el agente de ventas lleva a cabo un papel muy importante en el cierre de negocios y es necesario darle las herramientas para no lanzarlo, como comúnmente se dice, “a la guerra sin fusil”.

Puesto que el agente de ventas es quien tiene el primer contacto con el prospecto o cliente, es importante que le pueda ofrecer una asesoría de calidad, sin esperar a que el personal de la compañía aseguradora (llámese ejecutivo de ventas, suscriptor o técnico actuarial), le indique si el negocio es aceptable, qué información debe solicitar, qué coberturas pueden ser atractivas para el prospecto-cliente de acuerdo a su giro, actividad, número de empleados o tipo de personal.

No por ello, se quisiera hacer pensar al lector que se propone trasladar la responsabilidad de la suscripción de un negocio al agente de ventas, esperando que éste traiga los negocios listos para elaborar sus pólizas, pues se está consciente de que la suscripción de un negocio en vida grupo, implica, además de un amplio conocimiento del seguro, una sensibilidad especial, que se obtiene de la experiencia.

Es un hecho que la competencia por captar negocios en el mercado asegurador se dificulta cuando no existe pleno conocimiento de lo que se pretende vender.

Esto genera, que el prospecto-cliente reciba una mala asesoría, que el agente denote descontento e incomodidad al ser interrogado y no saber qué contestar, que la toma de decisiones se base en criterios no analíticos que repercute en una mala imagen de la compañía de seguros y por supuesto, no haya incremento del volumen de su cartera y rentabilidad, al no dar a conocer cuál es realmente el nicho de mercado que se desea atacar.

La propuesta de capacitación a la fuerza de ventas a través de la planeación de una estrategia, tiene un fin paralelo que se pueden ver desde dos enfoques:

El primero es ofrecer un mejor servicio al agente, para apoyarlo a incrementar sus ventas, lo cual le generará un mayor ingreso. Esto se hará facilitándole información sobre los conocimientos básicos del producto que va a vender (caso particular del seguro de vida grupo). Dicha información se concentrará en un manual que contendrá principalmente datos sobre el mercado al cual está dirigido el producto, las ventajas que se pueden obtener al contratar una póliza de vida grupo, etc., de tal forma que sin esperar a que se le proponga algún esquema que por sus condiciones no pueda respetar la compañía de seguros, el agente se sienta libre de poder sugerir un esquema competitivo acorde con la necesidad del cliente.

El segundo punto de vista es el de la Compañía de Seguros, que considera más conveniente, tener gente preparada que venda y promocióne sus productos, que tener gente que no lo esté. El área donde se comercializa el seguro de vida grupo de la Compañía de Seguros por otro lado, tiene una meta a la cual debe llegar y lo debe hacer a través de su fuerza de ventas. Por tal motivo, debe crear una estrategia para capacitarla e incrementar sus ventas, sin descuidar en ningún momento, la rentabilidad de la compañía. Esto además, ayudará a lograr la satisfacción de ambas partes, es decir, de la aseguradora y del agente de ventas pues lleva implícito factores positivos para su desarrollo y crecimiento. De esta forma, estarán conscientes de los efectos potenciales del sistema en el cual se encuentran involucrados, comprendiéndolo, aprendiendo de él y constituyendo con lo anterior, también un desarrollo personal.

El objetivo del presente trabajo de investigación es crear una estrategia de capacitación con la fuerza de ventas que ya se tiene en la Compañía de Seguros en la cual se realiza el

estudio, para comercializar el seguro de vida grupo utilizando los recursos con los que cuenta la compañía y culminando dicha capacitación con la propuesta de elaboración de un manual que incluya la información suficiente y necesaria para la venta de este producto. Asimismo se considera que si se capacita adecuadamente a la fuerza de ventas, se podrá obtener un incremento en la cartera de vida grupo y en la rentabilidad de la misma.

El capítulo 1 se compone de dos partes. En la primera, se presenta el seguro de vida grupo de manera general, ilustrando sus características más importantes y los beneficios de su contratación tanto para la empresa contratante como para cada uno de los asegurados. La segunda parte, trata de la comercialización de este seguro dentro de la Compañía de Seguros en estudio. Se exponen las causas por las cuales se considera importante realizar una estrategia de capacitación para la fuerza de ventas. Se profundiza sobre el comportamiento actual del mercado asegurador para ganar nuevos negocios y la problemática ante la cual la aseguradora se enfrenta al interior de ella.

La elección de una estrategia de capacitación aplicando la planeación estratégica, se plantea en el capítulo 2, así como la propuesta de elaboración del manual comercial para la venta de este seguro. Asimismo, se indica cómo se propone implementar el manual del agente para su pronta aplicación.

Por último, el capítulo 3 analiza y evalúa los resultados obtenidos una vez lanzada e implementada la propuesta de capacitación durante un periodo de tiempo, proponiendo un seguimiento continuo a la capacitación. Para finalizar se realizan varios escenarios en los que se podrá observar el comportamiento de las variables que más impactan al estudio a través del tiempo.

Ahora bien, se deja al lector la tarea de revisar y, en su caso, aplicar la forma en que mejor se adecue la presente propuesta, a su particular situación.

CAPÍTULO 1

EL SEGURO DE VIDA GRUPO Y SU COMERCIALIZACIÓN EN UNA COMPAÑÍA DE SEGUROS

Objetivo de capítulo:

Presentar el seguro de vida grupo: sus características y marco legal; crear un panorama de la comercialización de este seguro en una Compañía de Seguros a través de su fuerza de ventas; y plantear la problemática de su comercialización dentro de la misma.

1.1. EL SEGURO DE VIDA GRUPO

El seguro de vida grupo se originó en los primeros años del siglo XX para sustituir la antigua práctica de recolectar dinero a beneficio de la viuda de un compañero de trabajo y de sus hijos. El concepto básico se ha ampliado, y el término *seguro de grupo*, se ha vuelto más flexible y se ha venido adaptando a través de los años. Bajo este plan de seguro, un gran número de personas quedan aseguradas bajo una póliza maestra única, sin examen médico y a un costo accesible¹.

Los principios que forman la base fundamental de este tipo de seguro son los mismos que los de un seguro de vida individual ordinario, sin embargo, el grupo es la unidad de selección. La compañía de seguros establece varias normas de aseguramiento para la selección de grupos y la determinación del programa de seguros que ofrecerá con base en las primas. Siempre que cada grupo, como tal, sea cuidadosamente seleccionado y que por lo menos el 75% de los empleados elegibles en cada grupo decidan y participen en el seguro², la compañía puede esperar una experiencia promedio de mortalidad asegurando un número suficiente de grupos. Normalmente cada grupo se selecciona al inicio sobre una base que aparece para asumir su propio riesgo; pero no se predice necesariamente que cada grupo en operación pagará por sí mismo, solamente que habrá una experiencia promedio para los grupos tomados de manera global. No se requiere examen médico; pero según Joseph Maclean, Ex-vicepresidente y Actuario de *The Mutual Life Insurance Company of New York*, aunque la mayoría de los grupos incluyen así una proporción de vidas subnormales y no asegurables, la experiencia ha demostrado que la tasa de mortalidad entre las personas aseguradas bajo este tipo de contratos, es baja.

1.1.1 Antecedentes del seguro de vida grupo³

El seguro de grupo de vida se operaba antes de que se estructurara El Reglamento del Seguro de Grupo. Así, La Latinoamericana, en 1934 lanzó a la venta una nueva modalidad de seguros denominado “Seguro Colectivo”, cuyas características eran las mismas del seguro individual

¹ MACLEAN, Joseph B., **El Seguro de Vida**. Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. México 1962.

² **Ley del contrato del seguro de grupo**.

³ MINZONI Consorti, Antonio. **Crónica de Doscientos Años del Seguro en México**. 3ª ed. Ed. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. México, 1992.

pero con la diferencia que se contrataba por grupos homogéneos de personas en el mismo trabajo, ocupación, profesión, etcétera, pero conservando la póliza su individualidad.

El seguro que se pactaba por parte de los asegurados no era solamente uno temporal a un año, plazo renovable sino, uno cualquiera que tuviera en la venta la compañía; sin examen médico y, muy importante, lo que decía la carátula de esas pólizas: “esta póliza es indisputable desde la fecha de su emisión y la compañía renuncia a cualquier derecho para atacarla de nulidad”.

Hay que mencionar que el Reglamento a la ley de 1926, sin que hubiere uno especial para los seguros de grupo, en sus artículos 91 y 92 obliga a que las instituciones de seguros, que operen en dicho tipo de seguro, deberán emitir registro de asegurados que contengan los datos fundamentales para individualizar certificados, sumas aseguradas, primas, etcétera, y tarifa completa de primas, aplicables al grupo asegurado. Se aplicaba, en general, la prima del seguro individual con un descuento sobre la misma, por tratarse de un solo lugar de cobro, en general.

El primer Reglamento del Seguro de Grupo se promulgó el 13 de noviembre de 1936, y además de utilizar lo dispuesto por la ley de 1926, da una serie de disposiciones referentes, entre otros aspectos, a lo que debe considerarse como grupos asegurables: empleados u obreros de mismo patrón o empresa: las Uniones de Crédito Popular; los cuerpos del Ejército, de Policía y de Bomberos; otras agrupaciones regularmente constituidas y por la clase de trabajo u ocupación de sus miembros constituyen a juicio de la SHCP grupos asegurables.

Fija normas precisas en lo referente al número mínimo para la emisión de un seguro de grupo; establece los documentos que debe emitir la empresa aseguradora y las cláusulas que deben aparecer por obligación en el contrato; el seguro se contrata sin el requisito del examen médico, sin embargo la Institución Aseguradora podrá exigir un examen médico a los miembros del grupo asegurado y que den su consentimiento treinta días después de haber adquirido el derecho de formar parte del grupo asegurado. Varias de aquellas restricciones a la fecha se conservan en el Reglamento del Seguro de Grupo del que se detallará cuando se toque el tema del Marco Legal.

Otra restricción que la mencionada Ley imponía a las instituciones, era que la misma Secretaría autorizaría la celebración de los contratos de seguros de grupo, para cuyo efecto las instituciones debían presentar a aquélla, los datos fundamentales del grupo que pretendía asegurarse y obtener la autorización correspondiente.

Reglamento de Seguro de Grupo del 4 de julio de 1962.

Desde 1936, cuando se promulgó el primer Reglamento del seguro de grupo, las condiciones del país habían cambiado en el sentido de que ya existían grupos de menos de 25 personas dependientes de un mismo patrón como estaba previsto por el primer reglamento, por lo que una comisión de actuarios y abogados se abocaron al problema de revisar el reglamento en vigor aportando las modificaciones necesarias, con el fin de que muchas mas agrupaciones gozaran del beneficio del seguro a bajo costo.

Las modificaciones más relevantes fueron las siguientes:

- a) Se disminuyó a diez el mínimo de los dependientes de un mismo patrón, para tener acceso al seguro de grupo;
- b) Se eliminó por completo el requisito de solicitar autorización a la Comisión Nacional de Seguros para la emisión de cualquier seguro de grupo, menos en el último caso;
- c) Se instrumentó una regla para fijar máximo de sumas aseguradas dependiendo de número de integrantes la agrupación; y
- d) No se considerarían separados definitivamente del seguro los asegurados jubilados o pensionados y continuarían en el seguro hasta la terminación del periodo del seguro en curso.

Las estadísticas enseñan que a partir de esta fecha y tomando también en consideración la reducción en primas que se operó y el procedimiento técnico que se introdujo del concepto de “mortalidad instante”, el Seguro de Vida Grupo tuvo un desarrollo verdaderamente significativo.

Como se ha venido revisando, el Seguro de Vida Grupo, está regido principalmente por el Reglamento del Seguro de Grupo, sin embargo, no obedece únicamente a éste, como se verá en el punto siguiente.

1.1.2 Marco legal del seguro de vida grupo⁴

Todo contrato está elaborado con base en lo que establecen las leyes; el Contrato de Seguros no es la excepción. La operación de los Seguros de Grupo está regulada por varios artículos que vienen de dichas leyes.

El sistema jurídico se dota de una serie de normas jurídicas y/o leyes, mismas que tienen como principal función garantizar a los ciudadanos el derecho a vigilar y proteger los principios de convivencia que permiten la vida en sociedad.

El orden jurídico de un país, emana de la Constitución, de ella nacen otras leyes que rigen la vida y las relaciones de los ciudadanos. Las normas jurídicas protegen la vida, la integridad física de la persona, su patrimonio y su libertad.

Es de ahí, de donde se derivan las principales leyes que forman el marco jurídico de los Seguros de Vida Grupo y Colectivo, quedando, de la siguiente forma:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Ley Federal del Trabajo.
3. Ley del Seguro Social.
4. Ley del Impuesto Sobre la Renta.
5. Reglamento al Impuesto Sobre la Renta.
6. Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.
7. Ley Sobre el Contrato de Seguros.
8. Reglamento del Seguro de Grupo.

Es en éste último, en donde se profundizará.

⁴ IMESFAC; **Programa de Certificación en Suscripción de Vida Grupo**. México; 2004.

Reglamento del Seguro de Grupo

Requisitos para el seguro de grupo

En el artículo 1º, se establece que para la celebración del Seguro de Grupo, el contratante deberá solicitar un seguro:

- ✚ Sin necesidad de examen médico obligatorio.
- ✚ Sobre la vida de un grupo asegurable constituido, por lo menos, del 75% de los miembros que le formen, siempre que este 75% no sea inferior a 10 personas en el caso del inciso a) del artículo 2º, que se enunciará enseguida en los grupos asegurables, y de 25 personas en los demás casos.

Grupos asegurables

En el artículo 2º se definen a los grupos asegurables como:

- a) Los empleados u obreros de un mismo patrón o empresa, los grupos formados por una misma clase en razón de su actividad o lugar de trabajo, que presten sus servicios a un mismo patrón o empresa.
- b) Los sindicatos, uniones o agrupaciones de trabajadores en servicio activo y sus secciones o grupos.
- c) Los cuerpos del ejército, de la policía o de los bomberos, así como las unidades regulares de los mismos.
- d) Las agrupaciones legalmente constituidas y que por la clase de trabajo u ocupación de sus miembros, constituyan grupos asegurables.

Sólo en el caso del inciso d), las Instituciones Aseguradoras presentarán para su aprobación ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, las características del grupo que pretendan asegurar y las reglas que sirvan para determinar las sumas aseguradas.

Contratante

En el artículo 3º se define al Contratante del seguro, en función a los grupos asegurables mencionados en el artículo anterior como:

- ✚ Para el inciso a) el patrón o empresa;
- ✚ Para el inciso b), la persona moral;
- ✚ Para el inciso c) el Gobierno Federal, el de los Estados, el de los Territorios, el del Distrito Federal o los Municipios;

✚ Para el inciso d), la persona moral correspondiente.

Suma Asegurada

En el artículo 4° se establece que la suma asegurada deberá determinarse para cada miembro del Grupo Asegurado, por reglas que eviten la sección adversa a la Institución Aseguradora.

El máximo de suma asegurada que se podrá conceder sobre una vida, en ningún caso será superior a la que resulte de multiplicar la suma asegurada promedio del grupo, por los factores que aparecen a continuación de acuerdo con el número de asegurados en el mismo grupo.

Tabla de factores por número de asegurados.

No. De Asegurados	Factor
10 – 24	2
25 – 49	3
50 – 99	4
100 – 149	5
150 – 199	6
200 – 299	7
300 – 399	8
400 – 499	9
500 ó más	10

Fuente: Manual para la certificación de suscripción, IMESFAC 2004.

La suma asegurada promedio de un grupo es la que resulte de dividir la suma asegurada total del grupo, entre el número de asegurados que le componen.

Seguro temporal a un año

En el artículo 5°, establece que el Seguro de Grupo para el caso de cobertura por fallecimiento, se practicará siempre en un Plan Temporal, ya sea de un año o de periodos menores.

Contribución al pago de la prima

En el artículo 6°, se establece que los miembros del grupo asegurable pueden contribuir al pago de la prima.

En el caso del inciso a) del artículo 2º, la contribución de cada miembro en ningún caso excederá del 75% de la cuota promedio, ni de un peso mensual por cada millar de suma asegurada.

Solicitud y oferta

En el artículo 7º, se establece que la solicitud y oferta para celebrar el Contrato deberá contener, especialmente, lo siguiente:

- a) Naturaleza del riesgo por asegurar.
- b) Declaración sobre la existencia de circunstancias que se consideren determinantes para apreciar la posibilidad de catástrofe, con relación a la actividad que a través del grupo asegurable realice la empresa, patrón u organización a la que pertenezca dicho grupo.
- c) Características del grupo asegurable, número de personas asegurables y de las que van a asegurarse.
- d) Tarifa de primas.
- e) Reglas para determinar las sumas aseguradas, para cada uno de los miembros del grupo.
- f) Porcentaje con el que los miembros del grupo contribuyen, en su caso, al pago de la prima.
- g) Como anexo, el consentimiento de cada uno de los miembros del grupo en el que deberá expresarse: ocupación, fecha de nacimiento, suma asegurada o la regla para determinarla, designación de los beneficiarios y si ésta se hace en forma irrevocable.
- h) Cuando el objeto del Contrato de Seguro de Grupo de Vida sea el de garantizar prestaciones legales, voluntarias o contractuales, a cargo del mismo contratante, deberá expresarse esta circunstancia en la solicitud y en el consentimiento a que se refiere el inciso anterior.

¿El Contratante puede ser el Beneficiario?

En el artículo 8º, se establece que el contratante no podrá ser designado beneficiario, salvo que el objeto del Contrato sea el de garantizar créditos concedidos por el contratante o prestaciones legales, voluntarias o contractuales a cargo del mismo.

Registro de Asegurados

En el artículo 9°, se establece que las Instituciones Aseguradoras formarán el registro de Asegurados, que deberá contener los siguientes datos:

- ✚ Nombre y edad de cada uno de los miembros del grupo.
- ✚ Suma asegurada que les corresponda.
- ✚ Fecha en que entren en vigor los seguros de cada uno de los miembros del grupo y fecha de terminación de los mismos.
- ✚ Número del certificado individual. La Institución Aseguradora deberá entregar al Contratante, copias autorizadas de este registro.

Póliza

En el artículo 10°, se establece que la póliza deberá contener:

- ✚ Características del grupo asegurado.
- ✚ Tarifas de primas.
- ✚ La regla para determinar la suma asegurada que le corresponda a cada miembro del grupo.
- ✚ La transcripción íntegra de los artículos 13, 14, 15, 16, en sus tres primeros párrafos 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 24 de este reglamento, que se mencionarán más adelante.

Obligación del contratante

En el artículo 11°, se establece que será obligación del Contratante:

- ✚ Comunicar a la Institución Aseguradora los nuevos ingresos al grupo, remitiendo los consentimientos respectivos, que deberán contener los datos que exige el inciso g) del artículo 7°.
- ✚ Comunicar a la Institución Aseguradora las separaciones definitivas del grupo asegurado.
- ✚ Dar aviso a la Institución Aseguradora dentro del término de quince días, de cualquier cambio que se opere en la situación de los asegurados y que sea necesario para la aplicación de las reglas establecidas para determinar las sumas aseguradas. Las nuevas sumas aseguradas surtirán efectos desde la fecha del cambio de condiciones.
- ✚ Enviar a la Institución Aseguradora los nuevos consentimientos de los asegurados, en caso de modificación de las reglas para determinar las sumas aseguradas.

Certificado Individual

En el artículo 12º, se establece que las aseguradoras deberán expedir un certificado para cada uno de los miembros del grupo asegurado, que entregarán al contratante.

El certificado deberá contener, cuando menos los siguientes datos:

- ✚ Número de póliza y del certificado;
- ✚ Nombre y fecha de nacimiento del asegurado;
- ✚ Fecha de vigencia del seguro;
- ✚ Suma asegurada o regla para determinarla;
- ✚ Nombre de los beneficiarios.
- ✚ Transcripción íntegra del texto de los artículos 13, 15, 16, 19, 20, 21 y 22 de este reglamento;
- ✚ Los certificados serán expedidos y firmados por la Institución Aseguradora.

Ajuste de Suma Asegurada

En el artículo 13º se establece que si con posterioridad a un siniestro se descubre que la suma asegurada que aparece en el certificado, no concuerda con la regla para determinarla, la Aseguradora pagará la suma asegurada que corresponda, aplicando la regla en vigor. Si la diferencia se descubre antes del siniestro, la Aseguradora, por su propio derecho o a solicitud del Contratante, hará la modificación correspondiente, sustituyendo el certificado.

En uno y otro caso deberá ajustarse la cuota a la nueva suma asegurada desde la fecha en que se operó el cambio.

Alta posterior de integrantes del grupo asegurable

En el artículo 14º se establece que los miembros que ingresen al grupo asegurable posteriormente a la celebración del contrato y den su consentimiento dentro de los 30 días siguientes a su ingreso, quedarán asegurados sin examen médico, si están en servicio activo, desde el momento en que adquirieron las características para formar parte del grupo asegurable.

La Aseguradora podrá exigir un examen médico a los miembros del grupo asegurable que den su consentimiento después de 30 días de haber adquirido el derecho de formar parte del grupo Asegurado.

En este caso, quedarán asegurados desde la fecha de aceptación por la Institución Aseguradora.

Separación de integrantes del grupo asegurado

En el artículo 15° se establece que las personas que se separen definitivamente del grupo asegurado, dejarán de estar aseguradas desde el momento de la separación, quedando sin validez el certificado individual expedido. En este caso, la Institución Aseguradora restituirá al contratante la parte de la cuota media no devengada por meses completos.

Derecho de conversión

En el artículo 16° se establece que la Aseguradora tendrá obligación de asegurar, sin examen médico y por una sola vez, al miembro que se separe definitivamente del grupo Asegurado, en cualquiera de los planes individuales de seguro en que opere dicha empresa, con excepción del seguro temporal y sin incluir beneficio adicional alguno, siempre que su edad esté comprendida dentro de los límites de admisión de la compañía.

Para ejercer este derecho, la persona separada del grupo deberá presentar su Solicitud a la Institución Aseguradora, dentro del plazo de 30 días a partir de su separación. La suma asegurada será igual o menor a la que se encontraba en vigor en el momento de la separación. A esto se le conoce como derecho de conversión.

El solicitante deberá pagar a la compañía, la prima que corresponda a la edad alcanzada y a su ocupación, en la fecha de su solicitud, según la tarifa de primas que se encuentre en vigor.

La Institución Aseguradora que practique el Seguro de Vida Grupo, deberá operar, cuando menos en el plan ordinario de vida.

Cese de los efectos del Contrato

En el artículo 17° se establece que los efectos del contrato cesarán automáticamente 30 días después de la fecha de vencimiento de la prima no pagada. Si dentro del plazo mencionado ocurre un siniestro, la Institución Aseguradora podrá deducir del importe del seguro, la prima total del grupo correspondiente a los 30 días de espera.

Prima total y cuota promedio

En el artículo 18° se establece que la prima total del grupo será la suma de las primas que correspondan a cada miembro del grupo asegurado de acuerdo con su edad, ocupación y suma asegurada.

En cada fecha de vencimiento del contrato, se calculará la cuota promedio por millar de suma asegurada que se aplicará en el periodo. La cuota promedio es la que resulte de dividir la prima total entre la suma asegurada total.

A cada miembro del grupo que no ingrese precisamente en la fecha de aniversario del Contrato y a los que se separen definitivamente del grupo, se les aplicará la cuota promedio por meses completos.

Falsedad en la edad declarada del Asegurado

En el artículo 19° se establece que si después de ocurrido un siniestro, se descubre que hubo falsedad en la declaración relativa a la edad del Asegurado y ésta se encuentra dentro de los límites de edad de aceptación, la Aseguradora pagará la cantidad que resulte de multiplicar la suma asegurada por el cociente obtenido de dividir las primas relativas a la edad inexacta y real del Asegurado, en el último aniversario de la póliza.

Disputabilidad

En el artículo 20° se establece que el contrato de seguro, dentro del primer año de su vigencia, siempre será disputable por omisión o declaración inexacta de los hechos necesarios que proporcione el Contratante para la apreciación del riesgo.

Tratándose de miembros de nuevo ingreso al grupo asegurado, el término para hacer uso del derecho a que se refiere el párrafo anterior, se contará a partir en que quedo asegurado.

¿Qué sucede si un miembro del grupo asegurable no paga la prima?

En el artículo 21° se establece que cuando un miembro del grupo Asegurado no cubra al Contratante la parte de la prima a que se obligó, éste podrá solicitar su baja del grupo, a la Institución Aseguradora.

¿Quién cobra la Suma Asegurada?

En el artículo 22° se establece que los beneficiarios designados tendrán acción directa para cobrar de la Institución Aseguradora, la Suma Asegurada que corresponda, conforme a las reglas establecidas en el Contrato.

Cambio de Contratante

En el artículo 23° se establece que cuando haya cambio de Contratante en el caso del inciso a) del artículo 2°, la Aseguradora podrá rescindir el Contrato dentro de los 30 días siguientes a la fecha en que tenga conocimiento del cambio; sus obligaciones terminarán 30 días después de haber sido notificada la rescisión, de manera fehaciente al nuevo Contratante. La Institución Aseguradora reembolsará a éste la prima no devengada.

Renovación del Contrato

En el artículo 24° se establece que las Instituciones Aseguradoras estarán obligadas a renovar los contratos, mediante endosos en la póliza, en las mismas condiciones en que fueron contratadas, siempre que se reúnan los requisitos del presente reglamento en la fecha del vencimiento del contrato. En cada renovación se aplicará la tarifa de primas en vigor en la fecha de la misma.

Participación en las utilidades

En el artículo 25° se establece que cuando las Aseguradoras que practiquen el Seguro de Grupo de Vida, otorguen participación en las utilidades, éstas se sujetarán a las reglas generales que fije la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF).

Seguro de grupo de jubilación

En el artículo 26° se establece que los contratos de seguro de grupo de jubilación se aplicarán en lo conducente a los preceptos de este reglamento.

Una vez, habiendo revisado a grandes pasos los artículos bajo los cuales se regula el seguro de vida grupo, se procederá a describirlo.

1.1.3 Descripción del seguro de vida grupo

La finalidad del Seguro de Vida Grupo es otorgar el Seguro de Vida a los miembros de un grupo perfectamente bien definido y que cumplen con todos los requisitos que señala el Reglamento de Seguro de Grupo, mediante la expedición de una sola póliza.

Uno de los grupos más característicos es el de los grupos laborales. El Seguro de Grupo en este caso en especial, es uno de los elementos que integra el programa de previsión social de la empresa y, por lo tanto es deducible de impuestos para el Contratante.⁵

A fin de describir el seguro de vida grupo, a continuación se mencionan sus características generales:

Planes de Seguro

El Seguro de Vida Grupo se practica únicamente en un Seguro Temporal a un año renovable.

Existe temporalidad menor a un año, para aquellos grupos que requieran alcanzar la vigencia de algunas otras pólizas con las cuales comparten experiencia.

Alcance de la cobertura

La cobertura básica para el Seguro de Vida Grupo consiste en que cuando el trabajador fallece, la Compañía Aseguradora paga a los beneficiarios designados, la cantidad estipulada como suma asegurada en el certificado individual correspondiente, de acuerdo con el clausulado de la póliza.

Contratante

El patrón o la empresa.

Persona moral correspondiente.

El Gobierno Federal, el de los Estados, el del Distrito Federal o de los Municipios.

Grupos Asegurables

Mínimo 10 personas, siempre que representen el 75% del grupo asegurado.⁶

⁵ MACLEAN, Joseph B.; Op. cit. Cap 18.

- ✚ Los empleados u obreros de un mismo patrón o empresa.
- ✚ Los grupos formados por una misma clase en razón de su actividad o lugar de trabajo, que presten sus servicios a ese mismo patrón o empresa.
- ✚ Los sindicatos, uniones o agrupaciones de trabajadores en servicio activo y sus secciones o grupos.
- ✚ Los cuerpos del ejército, de la policía o de los bomberos, así como las unidades regulares de los mismos.
- ✚ Las agrupaciones legalmente constituidas y que por la clase de trabajo u ocupación de sus miembros, constituyan grupos asegurables.

Examen médico

Sin necesidad de exámenes médicos siempre y cuando su Suma Asegurada no rebase la Suma Máxima sin requisitos Adicionales.

Reglamento

Existe un marco legal que rige a este seguro. Se llama Reglamento del Seguro de Grupo y que deben respetar todas las Aseguradoras.

Impuestos

Por ser un seguro de vida éste no tiene IVA, y la prima podrá ser deducible de impuestos si su aplicación es de carácter general y no discriminatorio.

En cuanto a la suma asegurada que reciben los beneficiarios, tampoco grava impuestos.

Grupos laborales

Podrán participar dentro de la póliza de seguro de grupo todos aquellos empleados que se encuentren en servicio activo y que no hayan sufrido un estado de invalidez durante más de 3 meses a la fecha de expedición de la póliza.

Empleados que adquieran la calidad de jubilados o pensionados mientras se encuentre en vigor la póliza, siempre y cuando se haya especificado la aceptación de todo el personal jubilado o pensionado en el seguro.

⁶ Ley del contrato del seguro de grupo.

Tratándose de pólizas de nuevo ingreso, todo el personal jubilado será elegible para el seguro siempre y cuando haya aceptación expresa de la institución e ingrese también el personal activo en la póliza.

Edades de contratación

Las edades límite de aceptación para la cobertura básica es de 15 a 70 años sin límite de cancelación.

Coberturas adicionales

En el Seguro de Grupo Vida se pueden contratar coberturas adicionales que incrementan la protección del trabajador, con el objeto de complementar y otorgar, bajo un solo documento, toda la gama de coberturas necesarias.

Los beneficios adicionales que se ofrecen en el Seguro de Grupo Vida son:

- a) beneficios por accidente;
- b) beneficios por invalidez;
- c) otros beneficios.

a) Coberturas adicionales por accidente

Beneficio por Muerte Accidental.

Esta cobertura ofrece pagar la suma asegurada por concepto de fallecimiento a consecuencia de un accidente y que dicho fallecimiento ocurra dentro de los 90 días siguientes a la fecha del accidente.

Beneficio de Doble Indemnización por Muerte Accidental o Pérdidas Orgánicas.

Esta cobertura ofrece indemnizar con la suma asegurada correspondiente si a consecuencia de algún accidente ocurre la muerte o alguna pérdida orgánica (según tabla de indemnización) en la persona del asegurado.

Se habla de una doble indemnización, ya que se otorga la suma asegurada por muerte, más la suma asegurada por el beneficio.

Beneficio de Triple Indemnización por Muerte Accidental Colectiva y Pérdidas Orgánicas.

Esta cobertura ofrece indemnizar con la suma asegurada correspondiente si a consecuencia de algún accidente colectivo ocurre la muerte o alguna pérdida orgánica (según tabla de indemnización) en la persona del asegurado.

En esta cobertura, se pagará dos veces la Suma Asegurada contratada para este beneficio en caso de muerte a causa de una Accidente Colectivo y se habla de una triple indemnización ya que la Suma Asegurada contratada para este beneficio en caso de muerte accidental o la proporción que corresponda por pérdida orgánica, de acuerdo con el punto anterior.

Tabla No 1. Indemnización.

PERDIDA OCURRIDA	% DE SUMA ASEG.
Muerte Accidental.	100%
Ambas Manos, ambos Pies o la Vista de ambos ojos.	100%
Una Mano y un Pie.	100%
Una Mano o un Pie y la Vista de un ojo.	100%
Una Mano o un Pie.	50%
La Vista de un ojo.	30%
El Dedo Pulgar de cualquier mano.	15%
El Dedo Índice de cualquier mano.	10%

Fuente de consulta: *Manual para la certificación de suscripción, IMESFAC 2004.*

b) Coberturas adicionales por invalidez

Beneficio de Pago de Suma Asegurada por Invalidez Total y Permanente.

En esta cobertura la Compañía Aseguradora pagará al asegurado la suma asegurada contratada para este beneficio en una sola exhibición, en el caso de invalidez total y permanente y con esto se da por terminado el seguro.

Beneficio de Pago de Suma Asegurada por Invalidez Total y Permanente causada por Accidente.

En esta cobertura la Compañía Aseguradora pagará al asegurado la suma asegurada contratada para este beneficio en una sola exhibición, en el caso de invalidez total y permanente causada por algún accidente dentro de los siguientes 90 días después de ocurrido éste. Una vez pagado el beneficio, termina el contrato de seguro.

Beneficio de Exención de Pago de Primas por Invalidez Total y Permanente.

La aseguradora otorgará al asegurado que quede inválido total y permanentemente, un seguro ordinario de vida individual sin beneficios adicionales, y con una suma asegurada igual a la contratada para este beneficio (la cual permanecerá constante hasta que ocurra el fallecimiento del asegurado y pagándose a los beneficiarios designados), sin que éste tenga que pagar primas por este concepto y sin necesidad de requisitos de asegurabilidad.

c) Otros beneficios

Existen otros beneficios adicionales que se han creado para brindar una mejor cobertura al asegurado: beneficios por enfermedad, cobertura por despido injustificado, gastos funerarios, etc.

Dividendo

La participación de utilidades o dividendos es la cantidad en efectivo que recibe el contratante. Es el resultado de una buena experiencia en la mortalidad y se otorga al finalizar la vigencia de la póliza siempre y cuando no se tengan recibos pendientes de pago.

La fórmula de dividendos que se establece desde la negociación de la póliza se calcula como sigue:

$$\text{Dividendo} = (\% \text{Prima sin excedentes facultativos}) - \text{Siniestros Ocurridos}$$

Donde,

Dividendo = Dividendo a pagar.

% = Porcentaje de dividendos pactado y aplicado sobre la prima.

Prima sin excedentes facultativos = Prima pagada (con recargo por pago fraccionado) durante la vigencia sin considerar la prima cedida a reaseguro facultativo.

Siniestros Ocurridos = Monto de siniestros ocurridos durante la vigencia.

Comisiones

Los productos de Seguro de Vida Grupo ofrecen comisiones niveladas durante todos los años tanto para el agente como al promotor.

Cancelación Automática

Las pólizas serán canceladas automáticamente por falta del pago de primas después de transcurridos 30 días naturales contados a partir de la emisión de la póliza o del recibo, según sea el caso.

Cancelación Solicitada

Deberá presentarse carta solicitando dicha cancelación en papel membretado y firmada por el representante legal del contratante, en este caso, solo se devolverá la prima no devengada sin derecho de póliza.

1.1.4 Beneficios económicos para las empresas y trabajadores

El seguro de vida grupo surge de la necesidad de las empresas de proteger a su fuerza de trabajo. Complemento a lo que establece la seguridad social, para cubrir incertidumbres y carencias, y también para motivar, intercambiar, contratar y retener a los trabajadores, pues ofrece ventajas como se muestra a continuación al mencionar algunos de los beneficios económicos que se obtienen al contratar una póliza de vida grupo.⁷

Ventajas para la empresa

Las ventajas que tiene una empresa cuando establece un plan de beneficios para empleados son:

- Reducción en los índices de rotación de personal.
- Disminución de los costos de capacitación y entrenamiento.
- Acentuación del prestigio y liderazgo de la empresa, con una imagen de profesionalismo.
- Incremento de su productividad, al proporcionar al trabajador un deseo de superación y pertenencia.
- Aplicación de una manera más redituable de sus recursos económicos, al transferir algunas de las obligaciones laborales que le impone la Ley Federal del Trabajo o sus Contratos de Trabajo.
- Cumplimiento de sus obligaciones morales y sociales que tiene con sus trabajadores.

⁷ IMESFAC LUTC. **Posgrado en venta de seguro de vida. Seguro de Vida en los Negocios II.** The American Collage.

Ventajas para los trabajadores

Las ventajas que los trabajadores obtienen con los planes de beneficios para empleados son:

- Mejora en su ingreso neto, dando por resultado un mayor poder adquisitivo, pues los beneficios no son gravables de impuestos.
- Desarrolla un ambiente de cordialidad, tranquilidad y productividad en su actividad laboral.
- Permite al trabajador visualizar de mejor manera su desarrollo personal, económico y social.

Beneficios económicos para las empresas y trabajadores

Los beneficios económicos que se obtienen al contratar el seguro de vida grupo son:

- Las primas son sensiblemente más reducidas de las que pagaría un empleado por un seguro individual.
- Las empresas contratan la mayor protección al menor costo posible.
- Las primas pagadas por la empresa, normalmente son deducibles del pago del impuesto sobre la renta por ser gastos de previsión social.
- Las primas de las coberturas de seguros pueden ser pagadas entre los trabajadores y la empresa o ser pagadas en su totalidad por la empresa a los trabajadores.

1.2. COMERCIALIZACIÓN DEL SEGURO DE VIDA GRUPO EN LA COMPAÑÍA DE SEGUROS

El seguro de Vida Grupo no es un producto difícil de entender pues sus características obedecen a la necesidad de cubrir a un conjunto de personas que trabajan para un mismo patrón de los riesgos que éstos lleguen a tener, bajo condiciones similares.

Sin embargo, existen varios factores externos que pueden llegar a dificultar la comercialización de este producto: la competencia entre las compañías de seguros, la situación económica de quien contratará la póliza o del mismo país, etc.

A continuación se expondrán algunos de estos factores. Se destacará la importancia y el papel que toma la fuerza de ventas de una Compañía Aseguradora y se mencionará la problemática de su venta.

1.2.1. Factores que intervienen en la venta del seguro de vida grupo.

Existen varios factores que intervienen en la venta del seguro de vida grupo⁸, los cuales se presentan a manera de retos de la siguiente forma:

Competencia de ventas

La mayoría de los propietarios de empresas solicitan distintas opciones de coberturas de grupo en varias aseguradoras, por lo tanto el agente de ventas debe estar preparado para defender su oferta contra la de la competencia.

Servicio

Por su misma naturaleza, el seguro de grupo requiere servicio. El agente de ventas se verá involucrado en una variedad de detalles administrativos, por lo que la venta estará determinada en gran medida por la calidad que éste pueda brindarle a su cliente.

Conocimiento

Es de primordial importancia que debido al manejo administrativo y fiscal del seguro de grupo, el agente de ventas conozca a fondo el producto que venderá y sus variantes técnicas y fiscales, para poder así obtener el máximo aprovechamiento de las bondades del seguro de vida grupo.

Para afrontar los retos anteriores, es conveniente:

Analizar el Reglamento del Seguro de Grupo, ya que es ahí en donde se establecen las características que debe cumplir la colectividad y el contratante para este tipo de seguros.

Se deberá comparar la competitividad del producto de su compañía de seguros con los del resto del mercado, para poder tener argumentos para defenderlo y conocer sus debilidades.

Identificar dentro de la compañía de seguros, qué industrias se prefieren, cuáles no se prefieren y cuáles no se pueden elegir; la mayoría de las compañías tiene una lista de los

⁸ MACLEAN, Joseph B. Op. cit. cap. 18

negocios “inaceptables”. Conocerlos, ayudará a evitar reprocesos y retardos en la respuesta a los clientes.

Se deberá conocer cuántos y qué tipo de apoyos proporciona la aseguradora, así como de qué servicios puede disponer el agente, los clientes y los prospectos en general, para la suscripción, contratación, pago de reclamaciones y manejo en general de una póliza.

El área comercial de beneficios de la Compañía de Seguros, tiene la obligación de brindar servicio y asesoría a sus clientes: los agentes, promotores y corredores, a los que en su conjunto se les conoce como **la fuerza de ventas** de la compañía de seguros.

Debido a que la forma en la que se otorga el servicio a la fuerza de ventas de agentes y promotores es diferente al servicio otorgado a los corredores, este trabajo únicamente enfoca su esfuerzo en la atención y el servicio que se les brinda a los primeros, es decir: agentes y promotores.

Como ya anteriormente se comenzó a explicar, en la Compañía de Seguros en estudio, la primera capacitación a los agentes y promotores está enfocada, hasta ahora, a la venta de seguros de vida individual. Probablemente en un futuro, esto pueda cambiar, sin embargo, en estos momentos, el área comercial de beneficios, donde se promueve el seguro de vida grupo, se enfrenta con el grave problema de la falta de interés por parte de los altos mandos de la Compañía de Seguros de promover este producto con la fuerza de ventas y mejor aún capacitarle sobre el mismo.

Generalmente, los agentes que se acercan al área comercial a solicitar una asesoría para vender el producto de vida grupo, desconocen el manejo de éste así como los puntos más generales como: a quién está dirigido, cuál es el nicho de mercado de este seguro, qué beneficios adicionales se pueden ofrecer, etc., y temen ser rechazados por sus clientes como malos asesores al no conocer el producto.

La línea a seguir de la compañía es brindar un excelente servicio al cliente, el cual difícilmente se podría lograr si sus asesores no contaran con la información necesaria para hacerlo.

Es por ello que, como parte de esta línea, se debe aumentar el conocimiento del agente al campo de los beneficios: al seguro de vida grupo.

1.2.2. La fuerza de ventas de la compañía de seguros

Uno de los más notables desarrollos en el negocio de seguros de vida en años recientes ha sido la atención creciente que se da a la selección y entrenamiento de agentes. Antiguamente el agente era considerado nada más como un vendedor. Recibía poca o ninguna educación o entrenamiento, incluso en ventas; y con frecuencia estaba pobremente preparado para actuar a manera de consejero de seguros de vida. Su vida en el negocio frecuentemente era muy corta.

Actualmente el agente, cuidadosamente seleccionado, es una persona experta, bien entrenada en el seguro de vida, quien es competente para dar consejos sanos y profesionales y para dar un servicio continuo a sus clientes. La mayoría de las compañías actualmente, seleccionan agentes, en primer lugar sobre la base de una prueba de aptitud. Esto elimina, al principio, a la mayoría de aquellos que no cumplen con un perfil ya establecido por la Compañía de Seguros y que probablemente no habrán de tener éxito, y procura la permanencia en el negocio de aquellos que son seleccionados. También se presta atención a factores tales como la educación, ocupaciones anteriores, actividades en la comunidad y personalidad.⁹

Cuando se selecciona un nuevo agente, se le exige que tome cursos educacionales regulados por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), los cuales cubren los principios fundamentales del seguro de vida, los contratos y las prácticas de la compañía, así como los métodos de venta aprobados.

Como antecedente histórico, se puede mencionar que un acontecimiento importante en el terreno educacional fue la organización en 1927 del Colegio Americano de Agentes de Seguros, el cual, mediante examen y cumplimiento de ciertos requisitos de experiencia práctica, otorga la designación de Agente de Seguros Titulado (C.T.U, - Chartered Life Underwriter). Sus exámenes cubren una amplia gama de materias. Un número cada vez mayor de agentes están

⁹ MACLEAN, Joseph B. Op. cit. P. 356

calificando para dicha designación, la cual es reconocimiento e indicación de categoría profesional.¹⁰

En México, este curso es llamado LUTC y es impartido por el IMESFAC. En la compañía de seguros estudiada se tienen asesores que están optando por esta certificación y ampliando su campo de desarrollo para captar nuevos negocios, desafortunadamente el número de ellos es muy reducido, pudiéndose decir que de cada 10 asesores, un asesor está interesado en buscar su certificación mediante este sistema.

Por lo anterior, es importante destacar que un asesor de seguros, es mucho más que un vendedor. Es una persona capacitada para otorgar asesoría financiera, detectar las necesidades de sus clientes y presentar el producto que más se adecue a ellas. De esta forma, un asesor de seguros no puede compararse con un vendedor de productos de belleza o productos comestibles, pues asesorar sobre la adquisición de un seguro, es crear también conciencia de que el producto intangible que se adquiere, es atractivo y cumple con las características de lo que se necesita pero sobretodo en el momento en que se hará uso de él, se tendrá el respaldo de una compañía de seguros sólida y comprometida con sus clientes.

También cabe resaltar que a diferencia de una persona asalariada con un sueldo mensual fijo y garantizado, los ingresos de los asesores de seguros están siempre en función de sus ventas y que aunque estos en el año 2005 en promedio ascendieron a los \$40,000.00 mensuales¹¹, aquellos asesores que no produzcan durante un mes, no tendrán ingresos que percibir. Es por ello que la capacitación hacia la venta de un nuevo producto para ellos, a diferencia del personal asalariado, representa siempre una oportunidad más para adquirir mejores percepciones monetarias. Adicionalmente a la comisión que ellos reciben por la venta de un producto de seguros, se elabora un cuaderno de concursos que les da la oportunidad de obtener mayores ingresos en bonos y asistir a convenciones a distintos lugares del mundo que para estimular su producción la aseguradora les otorga. De esto último se retomará en el apartado 3.3. del presente trabajo.

¹⁰ Idem. p. 356

¹¹ COMPAÑÍA de seguros en estudio. Promedio obtenido de las ventas durante el 2005 de los asesores con venta promedio de 2 pólizas por mes. A diciembre de 2005.

1.2.2.1. Importancia de la fuerza de ventas

Las compañías de seguros identifican los mercados “objetivo” y desarrollan productos para cumplir con las necesidades de los clientes en esos mercados. Sin embargo, el desarrollo de productos superiores es una forma eficiente de distribuir los productos a sus clientes “objetivo”. La compañía aseguradora puede elegir desde varios sistemas de distribución. Un *sistema de distribución*, que en el caso particular se llamará *fuerza de ventas*, es una red de organizaciones y personas que, en conjunto, realizan todas las actividades requeridas para entregar productos a los clientes. La elección de la *fuerza de ventas* es de suma importancia, pues afecta y es afectada por los mercados “objetivo” de la compañía aseguradora y los productos que vende el asegurador. Es por ello que cada agente se debe encontrar en un proceso continuo de capacitación y constante actualización de los productos de la compañía aseguradora.

Los agentes tienen características de los clientes internos y externos de una compañía de seguros. Son clientes externos porque pueden asesorar a los clientes con respecto a la compra de productos de seguro. Muchos agentes son independientes en gran medida del control del asegurador y tienen la libertad de llevar sus negocios a otros lugares si no están satisfechos con el servicio que reciben de la compañía aseguradora. Sin embargo, los agentes, también son considerados clientes internos porque les paga la compañía en comisiones por su venta y reciben algunos servicios de los empleados de ésta.

Las compañías de seguros atienden a los agentes para que éstos puedan atender a los dueños de las pólizas. Una de las funciones más importantes de las áreas comerciales o de ventas en las compañías aseguradoras, consiste en proporcionar a los agentes información oportuna y precisa, ya que la relación del producto con el contratante de la póliza depende de la velocidad y calidad de este servicio. Si la respuesta de un agente fue consecuencia de un mal servicio de la compañía, el agente también estará insatisfecho con el servicio de la compañía y en el futuro puede colocar los negocios con otra compañía aseguradora que proporcione mejor servicio. Los representantes de servicio al cliente, es decir, las áreas comerciales de las compañías aseguradoras también ofrecen a los agentes pistas de ventas y les pueden ayudar a conservar las pólizas que ya han vendido. Estas áreas pueden mejorar el servicio que los agentes proporcionan a los contratantes de las pólizas y potencialmente podrían agregar nuevos negocios a la compañía.

En consecuencia, dado que la función de la Compañía de Seguros es la venta de sus productos y éstos se venden a través de su fuerza de ventas, no es difícil darse cuenta cuán importante es ésta para la aseguradora y porqué debe ésta última, a su vez, cuidar de la primera.

1.2.2.2. Selección y entrenamiento





“El mercado de los seguros ofrece grandes oportunidades. Genera miles de millones de dólares de ingreso para sus participantes. Aún los gigantes de la manufactura han entrado en este creciente mercado...”; “...La Compañía de Seguros te asistirá a cada paso del camino desde el dinámico curso de Orientación de Carrera, que te ayudará rápidamente a obtener tu cédula para vender seguros y te ofrecerá un arranque rápido en tu carrera, mediante una capacitación inicial que incrementará tu conocimiento sobre los productos y habilidades de ventas, para luego pasar a estudios más avanzados y selectos, requeridos en tu preparación hacia una carrera altamente remunerada como Asesor de seguros.”¹²

Con frases como las anteriores, se da inicio a lo que la Compañía de Seguros en estudio llama: ***la carrera del Asesor profesional de seguros.***

Es el inicio de un arduo entrenamiento que ayudará a que los agentes recientemente reclutados, consideren que la incorporación a la Compañía de Seguros es una oportunidad de carrera que ésta les ofrece, a largo plazo.

Y es cierto, ya que verdaderamente la Compañía de Seguros invierte grandes cantidades de dinero y recursos humanos día a día en la capacitación de nuevos agentes de ventas.

Este entrenamiento ofrece conocimientos sobre:

-  La Compañía de Seguros a la que se incorporan;
-  Su Carrera como Asesores o agentes de ventas;
-  Los productos que venderán;
-  Sistema de ventas de la Compañía de Seguros;

¹² COMPAÑÍA DE SEGUROS EN ESTUDIO. Programa de capacitación: “Orientación de Carrera”. Vigente a diciembre de 2005.

- 🚦 Quiénes serán sus clientes;
- 🚦 Cómo serán capacitados para alcanzar el éxito.

La Compañía de Seguros. Antes que nada se les da a conocer el objetivo, misión y valores de la Compañía de Seguros; cuáles son sus convicciones: solidez financiera, humanidad, integridad y confianza.

Carrera como Asesores. Se les menciona que es una buena oportunidad que ofrece recompensas y grandes satisfacciones.

Productos que venderán. Se les da a conocer una extensa gama de productos de vida individual y servicios. También se les da a conocer el Sistema de Ventas de la Compañía de Seguros que incluye un guión completo para la venta, con un cuestionario para la detección de necesidades diseñado especialmente para facilitar la determinación de las necesidades de los prospectos.

Sistema de ventas. La Compañía de Seguros en estudio, utiliza un sistema que se basa en el concepto de la venta por relaciones, compartiendo información que ayuda a establecer una relación muy poderosa entre el agente y el prospecto.

Quiénes serán sus clientes. Se les prepara con una capacitación extensa, tanto en las técnicas de prospección tradicionales, como en las más innovadoras. Cada agente busca sus propios prospectos y no es la Compañía Aseguradora quien le brinda un listado de nombres referidos a quienes ir a venderles.

Cómo serán capacitados para alcanzar el éxito. El programa de estudios es manejado y supervisado por un equipo de tiempo completo de profesionistas altamente calificados organizados de la siguiente forma:

Un Gerente de Desarrollo de Asesores, quien a su vez tiene un grupo de Ejecutivos de Desarrollo de Asesores, cuyas responsabilidades específicas consisten en trabajar con los agentes en las salas de capacitación. El Promotor es quien recluta, a los nuevos Asesores, les aconseja, colabora con ellos y les proporciona el apoyo directo de ventas en el campo. Además, para su completo desarrollo, se tiene una “Currícula de Entrenamiento”, la cual el agente

deberá ir cursando de acuerdo con su propia estructura para ir desarrollando cada vez más las habilidades que le permitan alcanzar el éxito en su carrera.

Cuadro No. 1

Fase de Currícula	Duración en horas	Duración en días	Responsable de su impartición
Orientación de Carrera	22 hrs.	5 días (mínimo)	Promotor
Bases Técnicas	18 hrs.	3 días	Ejecutivo de Desarrollo
Escuela Fundamental de Carrera	40 hrs.	5 días	Ejecutivo de Desarrollo
Escuela Básica de Carrera	Sesiones de 3 hrs. Total: 36 hrs.	12 días (lunes)	Ejecutivo de Desarrollo
Arranque Rápido	Sesiones de 45 min. Total: 18 hrs.	24 días (martes a viernes)	Ejecutivo de Desarrollo (6 semanas)
Escuela Intermedia de Carrera	Sesiones de 3 hrs. Total: 33 hrs.	11 días (martes)	Especialistas, Promotores y Asesores Consolidados
Asociados	Programas especializados mucho mas extensos donde se tiene la participación de otros institutos. Su objetivo es seguir fortaleciendo habilidades de venta y los conocimientos para incursionar en mercados avanzados, mediante la revisión del ciclo de venta, role play y temas específicos de reforzamiento en conocimientos.		
Capacitación Continua	Establecida para la obtención de Cédula Definitiva durante los primeros 18 meses del Asesor Novel, o bien, para el Refrendo de Cédula de Asesores Consolidados; así como cursos permanentes para continuar con el fortalecimiento de habilidades en el desarrollo de la venta.		

Fuente de consulta: Programa de capacitación: “Orientación de Carrera”, apartado “Currícula de Entrenamiento”. Compañía de Seguros en estudio, vigente a diciembre de 2005.

El cuadro anterior “Currícula de Entrenamiento” muestra los cursos que se proporciona a los asesores que pertenecen a la Compañía de Seguros.

Una de las partes medulares de su entrenamiento es el conocimiento de protección tradicional, es decir, los ordinarios de vida, los seguros temporales y los dotales y el desarrollo de las habilidades básicas para la venta.

Se comienza con productos que cubran las necesidades de protección, para luego pasar a retiro, inversión y acumulación, con lo que podrá ayudar a los prospectos a establecer una cimentación financiera sólida. Además aprenderá las habilidades básicas (desde la prospección hasta el cierre) necesarias para la venta.

La intención de este entrenamiento, es precisamente crear profesionales bien capacitados, facultados para brindar a los Clientes productos razonables y un buen servicio. Son pocas las carreras y pocas las compañías que pueden ofrecer este tipo de realización profesional.

De hecho, de las más de 70 compañías aseguradoras en México, solamente unas cuantas pueden considerarse como “compañías de carrera”; es decir, empresas que invierten fuertemente en la capacitación y desarrollo de toda su Fuerza de Ventas.¹³

Hasta aquí se ha explicado de manera muy general cómo se inicia un agente dentro de la Compañía de Seguros, sin embargo, esta primera capacitación está enfocada 100% a que el asesor venda productos de seguro de vida individual, sin considerar que la Compañía de Seguros en estudio, también vende productos de gastos médicos mayores y accidentes personales, individuales y de grupo o colectivo y sobre todo el producto que es motivo del presente estudio: *el seguro de vida grupo*.

Lo anterior forma parte de la problemática que se comentará en el siguiente punto.

1.2.3. Problemática de la venta del seguro de vida grupo

Hasta mediados del año 2000, la Compañía de Seguros comercializaba varios ramos del seguro como eran: vida, accidentes y enfermedades, beneficios para empresas (vida grupo y colectivo, accidentes y enfermedades grupo y colectivo), seguros de autos y daños.

Fue entonces cuando se dio la venta de la aseguradora a una de las compañías de seguros con mayor prestigio e importancia de Estados Unidos y el mundo¹⁴.

¹³ Idem. Lección 3: Identificando tu mercado inicial, construyendo tu base de prospectos. P.37

Esta nueva aseguradora con oficinas corporativas en Nueva York, tiene presencia en toda la Unión Americana, además de Hong Kong, Indonesia, Taiwan, Corea del Sur, India, República China, Argentina y México. Cuenta con más de 13,000 agentes de ventas a nivel mundial a quienes considera el “motor de la compañía”.¹⁵

Aún cuando se vendía varios ramos de seguros, se decidió dejar de vender los ramos de autos y daños, de manera que los que se continuaron vendiendo en la aseguradora son:

- 🚦 Vida individual;
- 🚦 Accidentes y enfermedades individual;
- 🚦 Vida grupo y colectivo;
- 🚦 Gastos médicos mayores grupo y colectivo;
- 🚦 Accidentes personales colectivo.

Esta aseguradora que se caracteriza por su integridad y solidez financiera, tiene la finalidad de obtener el liderazgo de los seguros de vida individual en México. De hecho, en Nueva York es el único seguro que vende. Ser la número uno en México, forma parte de la misión de la compañía como se verá en el capítulo 2.

Con este antecedente, se puede ver por qué la Compañía de Seguros invierte grandes cantidades de dinero y esfuerzos en el reclutamiento y capacitación de su fuerza de ventas, la cual crea una fuerte conciencia de que el único objetivo por la cual se encuentra en la Compañía de Seguros es la venta de los seguros de vida individual que en ella se comercializan.

La dirección comercial de beneficios, en específico el área donde se comercializa el seguro de vida grupo se enfrenta con el grave problema de que cuenta con una fuerza de ventas “prestada”, que nace con el único objetivo en mente de comercializar productos de vida individual y que en caso de tener la “oportunidad” de vender algún otro producto de la compañía, lo hará en función de conseguir más prospectos para continuar vendiendo vida individual.

¹⁴ COMPAÑÍA DE SEGUROS EN ESTUDIO. **Manual de inducción. Nuestra Empresa y su Historia.** México, 2000. P. 2. “La nueva empresa aseguradora con capital extranjero, está ubicada dentro de las 100 mejores empresas a nivel mundial según Fortune (Revista financiera y de negocios).” N. del A.

¹⁵ Idem. p. 2.

Esto trae como consecuencia, falta de interés en los productos del área de beneficios, desinformación de su funcionamiento y cobertura, falta de comunicación con la fuerza de ventas al no estar en contacto continuo con ella y una serie de inconvenientes que hacen difícil el crecimiento de la cartera de beneficios.

A principios de 2005, la Compañía Aseguradora, desde sus oficinas corporativas anuncia la nueva línea a seguir con respecto a la venta de sus productos de beneficios en México. El objetivo era claro: La utilidad de la Compañía de Seguros debería ser para 2007, del 50% por seguros individuales y 50% por seguros de beneficios. Es decir, la mitad de los ingresos netos de la compañía deberán ingresar por los seguros que se comercializan en la dirección de beneficios. En el caso de los seguros de accidentes y enfermedades, se pretende un crecimiento moderado, rentable; y en el caso de vida grupo un crecimiento más agresivo, aunque también buscando mantener la rentabilidad del negocio.

Es por lo anterior, que surge la necesidad de revisar y analizar las fortalezas y debilidades con las que se cuenta, a fin de crear la mejor estrategia con la que se podrá llegar al objetivo establecido anteriormente.

CONCLUSIONES

A pesar de que la Compañía de Seguros en estudio cuenta con una grandiosa estructura de reclutamiento y capacitación de su fuerza de ventas, llevándola a ser una de las mejores del mercado asegurador, es importante enfocar esfuerzos para conseguir un crecimiento integral en los productos que la aseguradora ofrece.

Se sabe que existe una clara y dura competencia en el mercado asegurador por obtener los mejores negocios, los cuales serían más difíciles ganar sin una especialización en el ramo.

Las preguntas son muy claras, ¿cómo se puede aprovechar la fuerza de ventas en la cuál se ha estado invirtiendo tiempo y dinero para llegar al logro de los objetivos de venta del área en estudio?, ¿es necesario crear una fuerza de ventas exclusiva para la promoción de los productos de beneficios?

Es evidente la necesidad de crear una estrategia para lograr el buen crecimiento de la cartera del seguro de vida grupo, pues se requerirá planear la forma en la que se dará a conocer un producto que pocos agentes saben que existe dentro de la Compañía; se deberá integrar a una fuerza de ventas que pertenece al área de venta del seguro de vida individual, convenciéndola de las bondades de la venta de estos seguros, encontrando para ellos un beneficio personal al conocer los bonos adicionales que podría llegar obtener al venderlos.

Por lo anterior, se realiza un estudio de planeación mediante el cual se pueda realizar una propuesta tal que active el entusiasmo tanto de los asesores, como de aquel personal interno de la Compañía como los ejecutivos de ventas que le darán seguimiento para unir esfuerzos y crear una cartera saludable dentro de la aseguradora.

CAPÍTULO 2

ESTRATEGIA PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL SEGURO DE VIDA GRUPO

Objetivo de capítulo:

Crear una estrategia de efectividad que permita armonizar el uso de los recursos (presupuesto, fuerza de ventas y funcionarios de la compañía de seguros) con los objetivos y misión de la Compañía de Seguros.

“Cuando un sistema con un propósito controla otro del cual forma parte, el primero administra al segundo. La administración comprende la toma de decisiones y la toma de decisiones comprende la solución de problemas siempre que el tomador de decisiones dude acerca de la selección que deba hacer. En consecuencia, tradicionalmente se ha considerado que la solución de problemas es una función esencial de la administración”.¹

La clave para que triunfe una organización en la nueva economía radica en el conocimiento y el ingenio creativo de los estrategas, creadores y comercializadores del producto. Lo que cuenta es la habilidad de una compañía para atraer, retener y ampliar continuamente las capacidades de los colaboradores, y proporcionarles el ambiente para la innovación y la creación. El aprendizaje de por vida se convierte en la única ventaja competitiva que una compañía pueda crear.

La organización necesita ajustarse bien con el entorno si tiene metas que debe alcanzar. El propósito de la estrategia es desarrollar políticas que guíen la conducta de las personas en la organización, del modo que el sistema total logre un buen ajuste.²

2.1. LA COMPAÑÍA DE SEGUROS, UNA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

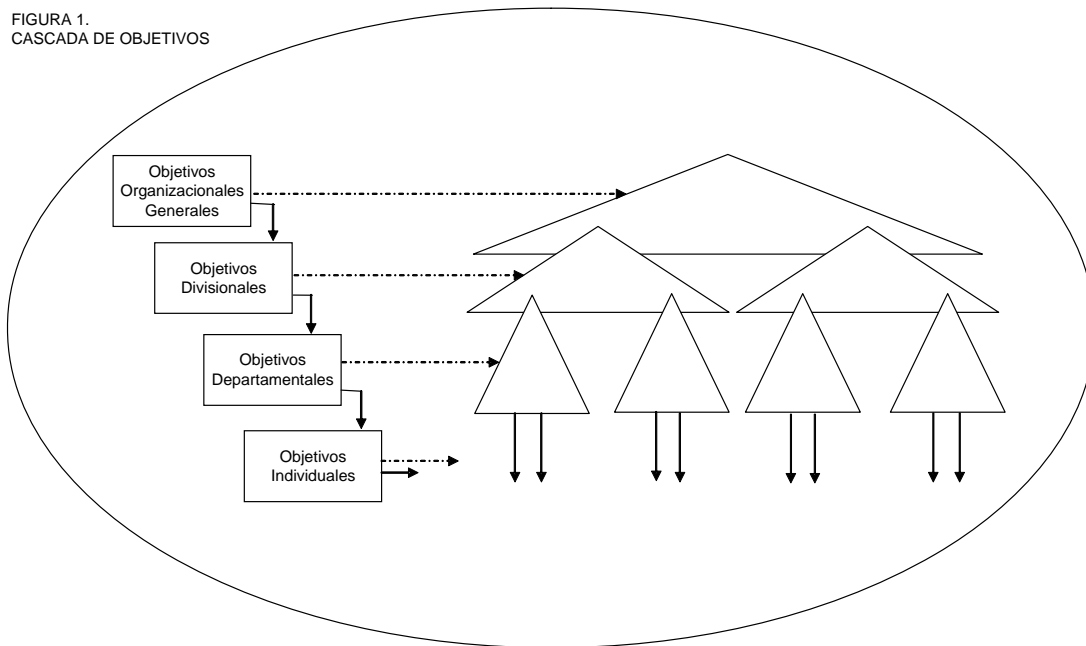
Actualmente la compañía de seguros en la cual se realiza el presente estudio subraya el establecimiento participativo de metas que puedan ser tangibles, verificables y medibles, buscando utilizarlas para motivar al personal que labora para ella, tanto empleados como fuerza de ventas. A este tipo de administración se le llama *Administración por Objetivos (APO)* y se caracteriza por hacer operacional el concepto de objetivos a través de un proceso en el cual dichos objetivos se derivan en cascada a través de la organización. Véase la figura 1.

La APO convierte todos los objetivos generales de la organización en objetivos específicos para unidades organizacionales y miembros individuales.

¹ RUSELL, Ackoff L., **Rediseñando el futuro**. Ed. Limusa. México, 1999. P. 25

² KEES Van Der Heijden. **Escenarios. El arte de prevenir el futuro**. Ed. Panorama. Primera ed. México. 1998.

FIGURA 1.
CASCADA DE OBJETIVOS



Fuente: STEPHEN P. Robbins. **Administración: Teoría y Práctica**. Ed. Prentice Hall. Cap. 7. p. 127

Este tipo de administración realiza evaluaciones administrativas periódicas en las que se revisa el progreso de cada uno de los participantes de la organización ofreciendo una retroalimentación continua que le va dando control de sus partes.

En el área donde se comercializa el seguro de vida grupo de esta compañía aseguradora, al igual que todas las demás áreas de la organización, se ve en consecuencia, también alcanzada por este tipo de administración. Es decir, debe cumplir con ciertos objetivos que le han sido establecidos a principio del año, como es el caso del presupuesto de ventas del seguro de vida grupo.

Sin embargo, aún cuando cada área puede analizar sus propias estrategias para alcanzar los objetivos que le han sido establecidos, cada uno de los individuos pertenecientes a la organización, deberá obedecer a la misión y visión que rige la compañía. De esa forma, siguiendo el mismo esquema, se podrán obtener los resultados que la compañía espera.

Ya habiéndose fijado un objetivo, el área comercial debe crear un plan de trabajo a fin de alcanzarlo a final del año. Es por ello, que el presente estudio propone crear una estrategia, que colabore a alcanzar dicho objetivo.

Para Russell Ackoff, estudioso de las Ciencias de la Administración, la planeación se puede clasificar en: operacional, táctica, estratégica y normativa.

El caso en estudio, hará uso de la planeación estratégica pues se estarán seleccionando los medios, las metas y los sub-objetivos que se requieren y se desean utilizar, considerándose que el presupuesto impuesto por la compañía de seguros, es el objetivo general al cual se deberá llegar.

2.2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Antes de definir la planeación estratégica, vale la pena indicar que según el diccionario “*Estrategia es el arte de dirigir un conjunto de disposiciones para alcanzar un objetivo*”.

La definición de estrategia indica que si bien es importante obtener una serie de acciones o disposiciones, también es necesario involucrar y tener claro un objetivo. Sin embargo, Stephen Robbins indica en su libro *Administración, Teoría y Práctica*, en la introducción al capítulo 7 que habla de la *Planeación Estratégica*, que contar con una estrategia, actualmente ya no es suficiente, pues cualquier cambio en ella puede afectar el desempeño de una organización.³ Es por ello que se deberá hacer uso de la planeación a fin de hacer frente al ambiente dinámico en el que se encuentran la mayoría de las organizaciones.

Probablemente, una de las primeras ocasiones en que se habló con seriedad de lo que significa planear dentro del proceso de la administración, fue cuando el francés Henry Fayol en su libro “*Administración Industrial y General*” publicado en 1916, expuso que las cinco funciones del administrador son prever, organizar, mandar, coordinar y controlar. La primera función “prever” es lo que ahora llamamos planear.

Planear es diseñar un futuro deseado así como los medios efectivos para realizarlo. La planeación estratégica es una planeación corporativa (afecta a varias funciones de las actividades de una organización) de largo plazo que está orientada a los fines. Se ocupa tanto

³ ROBBINS, Stephen P. **Administración: Teoría y Práctica**. Cap. 7. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. Pp. 139 y 140.

de la formulación de los objetivos como de la selección de los medios por los cuales habrán de alcanzarse.⁴

Según los estudiosos de la planeación, ésta puede constituir una diferencia en el desempeño de una organización, pues es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. Para Peter Drucker, “la planeación... no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes”⁵.

El tipo de Planeación Estratégica, ha sido recientemente de gran interés pues considera que el ambiente es más dinámico para la mayoría de las organizaciones. Este tipo de planeación recibió poca atención antes de los setenta según Stephen P. Robbins, profesor de la Universidad del Estado de San Diego.

La planeación estratégica se define como “el proceso que consiste en lograr y conservar un equilibrio, entre las metas de la organización, sus capacidades y oportunidades cambiantes... Basándose en el establecimiento de una misión clara, en el apoyo a la consecución de objetivos y metas, en una cartera sólida y en una estrategia de crecimiento.”⁶

“La planeación estratégica es de largo alcance y engloba no sólo las relaciones internas, sino también las relaciones entre la organización como un todo y su medio ambiente “transaccional”, con el cual interacciona directamente y sobre el cual tiene cierta influencia”.⁷

La planeación estratégica tiene un proceso que consta de nueve pasos según Robbins⁸.

- Definir la misión de la organización;
- Establecer objetivos;
- Analizar los recursos de la organización;
- Examinar el ambiente;
- Hacer predicciones;

⁴ ACKOFF, Russell L. **El Paradigma de Ackoff. Una Administración Sistémica**. Ed. Limusa. México, 2004. Pp. 103-107.

⁵ SALGUEIRO, Amado. **Planificación: “El arte de establecer objetivos”**. Ed. Asociación Española de Normalización. España, 1998. p. 97.

⁶ KOTLER, Philip. **Fundamentos de Mercadotecnia**. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1988.p. 465.

⁷ ACKOFF Russell L. **Planificación de la empresa del futuro**. Ed Limusa. México, 2003. P. 87

⁸ ROBBINS, Stephen P. Op. Cit. Pp. 140- 145.

- Identificar y evaluar oportunidades y riesgos;
- Seleccionar estrategia;
- Instrumentar la estrategia seleccionada.

La planeación estratégica tiene como finalidad aprovechar las oportunidades detectadas y evaluadas en la planeación, ejecutando la estrategia seleccionada para lograr los objetivos de la organización.

A continuación analizaremos cada uno de los pasos mencionados anteriormente, acercándolos al trabajo en estudio.

2.2.1. Misión, valores y visión de la empresa

Es muy común que dentro de la planeación de lo que se ha de hacer, aparezcan problemas de semántica o de conceptos confundidos por no haber quedado claro cuál es el camino a seguir. Es por ello que se debe definir lo más claramente posible los conceptos utilizados dentro de un proceso de planeación: la misión y la visión de la empresa.

Misión y valores de la empresa como organización

El primero que habló sobre la importancia de la Misión en las empresas fue Peter Drucker, cuando en su libro “Management: Tasks, Responsibilities and Practices”, 1973, dijo textualmente... “Se reflexiona tan poco sobre el propósito y la misión de las empresas que ésta es quizá la causa aislada mas importante de la frustración y el fracaso de una empresa”.

Posteriormente, otros estudios hablaron de la importancia de tener una filosofía clara de la empresa que sirviera de guía y motivara al personal.

La misión es la razón para la existencia de una empresa y lo que le confiere valor a los ojos de todos los que participan en ella, especialmente sus empleados. Se espera con esto que los empleados estarán más motivados y trabajarán más inteligentemente si creen en lo que están haciendo y confían en su compañía. Por otra parte, teniendo un sentido de misión, es más

fácil trabajar juntos, respetarse mutuamente y crear espíritu de equipo que responda al interés de la organización, más que al de un solo departamento.⁹

Toda organización tiene una misión que define su propósito y que en esencia responde a la pregunta de en qué negocio se está. Definir la misión de la organización fuerza a la administración a definir el espacio de su producto o servicio.

En el caso en estudio, el área comercial de la compañía de seguros, debe realizar sus acciones con base en la misión de la organización:

“Proteger a nuestros clientes contra los riesgos de la vida, a través de asesoría confiable, atención personalizada y servicios de vanguardia en Seguros de Vida”.

“Ofrecer a su gente; empleados y fuerza de ventas, la mejor alternativa para su desarrollo personal, profesional y económico en respuesta a su esfuerzo”.

Los valores son el marco de referencia de la misión de la empresa. Con ellas debe cumplir toda persona que colabora en la empresa y se mencionan a continuación:

1. Integridad

Es honesto en toda tarea que se encomienda y en toda respuesta que da a los empleados, fuerza de ventas y público en general.

Es leal y respalda con su palabra y actitud, un trabajo en equipo y una continua actitud positiva de servicio.

2. Humanidad

Tiene empatía: se pone en el lugar del otro para entender su situación y ayudarlo de la mejor forma posible.

Es respetuoso: toma en cuenta la opinión e ideas de otros como herramientas valiosas de superación y comprensión, aún cuando no esté del todo de acuerdo con las suyas.

3. Solidez

Apoiado en su experiencia, brinda la asesoría más adecuada a las necesidades de cada uno de sus clientes.

La fortaleza financiera de la empresa es motivo de tranquilidad y orgullo que permite al colaborador ofrecer los mejores planes del mercado.

⁹ SALGUEIRO, Amado. Op. Cit. p. 97.

4. Confianza

Tiene el conocimiento que le permite llegar mejor a la necesidad de los clientes de la empresa y procurar una ayuda más profesional y valiosa.

Su habilidad es una de sus más valiosas herramientas al momento de solucionar cualquier obstáculo.¹⁰

Es importante señalar que lo anterior se vuelve relevante para el presente estudio, pues dado que la fuerza de ventas forma parte de la compañía de seguros, ésta deberá cumplir a su vez, con los valores de la empresa y ajustarse a la misión de ésta.

Es decir, todos los objetivos estratégicos y operativos que se establezcan posteriormente y todas las acciones que se lleven a cabo deben ir encausadas y converger hacia la misión y sus valores.

Visión de la empresa

En los últimos años ha surgido un concepto nuevo y al que antes se ignoraba. Se trata de la “visión”, que suele ir emparejado con la “misión”.

La visión es una importante herramienta de la Planeación Estratégica y es una imagen del futuro que deseamos. Una declaración de visión muestra a dónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos allí.¹¹

Así entonces, la visión de la compañía aseguradora en estudio es la siguiente:

“Ser la compañía número uno en Seguros de Vida en México”.

Una vez habiendo expuesto la misión, valores y visión de la organización, daremos el siguiente paso: establecer el objetivo.

¹⁰ COMPAÑÍA DE SEGUROS EN ESTUDIO. **Nuestra Misión, Visión y Valores**. México, 2001.

¹¹ SALGUEIRO, Amado. Op. Cit. p. 98

2.2.2. Establecimiento del objetivo

El objetivo es el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos.¹²

En este caso particular el objetivo será “*crear una estrategia de capacitación para la fuerza de ventas para comercializar el seguro de vida grupo*”.

Pero, ¿en qué puede colaborar ésta a alcanzar la misión de la empresa?

Es fácil observar que tanto en la misión como valores de la empresa, sobre todo en los valores de *solidez y confianza*, se hace alusión a la *asesoría* y al *conocimiento*. Es por ello, que la capacitación de la fuerza de ventas para comercializar el seguro de vida grupo colabora en el cumplimiento de la misión y valores de la organización a la cual ellos pertenecen y representan.

Una vez discutido el objetivo, se analizarán los recursos de la organización.

2.2.3. Análisis de recursos

Según Russell Ackoff, los tres obstáculos principales para el desarrollo de una organización, son la escasez de recursos, la mala distribución de los recursos y la inseguridad. Entendiéndose por recurso, cualquier cosa física o mental, que puede usarse para obtener otra cosa que uno necesita o desea. Por consiguiente, la información, el conocimiento y la comprensión son recursos como lo es el dinero.¹³

Lo que la administración puede hacer está limitado por los recursos y capacidades que la organización posee. Las organizaciones están limitadas por sus recursos humanos, financieros y físicos.

¹² ROBBINS, Stephen P. Op. cit. cap 7, p.141.

¹³ RUSSELL, Akcoff L. Op. cit. p. 82

El análisis de los recursos de la organización debe revelar su *ventaja comparativa*: esto es, la competitividad relativa que la organización tiene sobre sus competidores presentes y futuros. La evaluación de los recursos de una organización también debe ver sus *debilidades*.

En el cuadro No. 2 se mencionan algunas de las principales ventajas comparativas y debilidades con las que la Compañía de Seguros en estudio cuenta actualmente.

Cuadro No. 2

Análisis de Recursos	
Ventaja comparativa	Debilidades
Respaldo de una Importante Compañía de Seguros a Nivel Nacional e Internacional.	No existe una fuerza de ventas dentro de la Compañía de Seguros exclusiva del área de beneficios, que dedique sus esfuerzos a la venta del Seguro de Vida Grupo. A octubre de 2005, la fuerza de ventas de la Compañía de Seguros es de 2,943 asesores a nivel nacional, con cédula A, la cual les permite vender el seguro de vida individual. El número de asesores que se atienden en México, es de 1,346 asesores.
Constante preocupación de la Compañía de Seguros por obtener un personal bien capacitado y a su fuerza de ventas bajo un proceso de entrenamiento continuo.	Se cuenta con una fuerza de ventas prestada, que enfoca sus mejores esfuerzos a la producción del Seguro de Vida Individual, por el cual los agentes de venta son medidos.
Los ejecutivos comerciales están certificados por el IMESFAC, para la suscripción del seguro de vida grupo, otorgándoles el título de ejecutivos suscriptores. Resultado: fuerza laboral interna mejor capacitada.	El número de ejecutivos de ventas en la Compañía de Seguros es insuficiente considerando que cada ejecutivo debe brindar atención a 400 asesores de ventas, de los cuales menos de un 40% son los que históricamente han vendido el producto en análisis.
El Producto del Seguro de Vida Grupo a diferencia de otras Compañías de Seguros, brinda coberturas adicionales novedosas y atractivas, que pueden incluirse a las coberturas tradicionales de este producto.	Frecuentemente se deben otorgar descuentos muy altos (más del 50%) para poder hacer del producto un seguro económicamente atractivo para el cliente. Desconocimiento del producto para aproximadamente un 60% de la fuerza de ventas de la compañía de seguros.

Fuente de consulta: Creación propia.

Del cuadro anterior, se pudieron obtener ventajas y desventajas de la Compañía Aseguradora, de la siguiente forma:

Ventajas comparativas:

1. Se cuenta con el respaldo de una firma importante en el medio asegurador. Se tiene por seguro que la compañía de la cual se hace el presente estudio pertenece a su vez a una compañía internacional al día con las necesidades del mundo, pues ha lanzado nuevos productos, mejorado sus características e incrementado la calidad de su servicio.
2. Mantiene a su personal en constantes cursos de capacitación y a su fuerza de ventas bajo un proceso de entrenamiento continuo.
3. Se cuenta con una compañía fundamentada en bases sólidas. Convicciones que se manifiestan en la forma en la que se asesora y protege a sus clientes, a través de asesores y empleados, y en los productos que se venden y servicios que se brindan.
4. Sus ejecutivos de ventas han recibido el curso para la certificación de suscripción del seguro de vida grupo, otorgándoles el nombramiento de ejecutivos suscriptores, lo que le permite contar con un equipo interno más capacitado y hacer más eficiente la toma de decisiones.
5. El producto de seguro de vida grupo que se ofrece en esta compañía de seguros es un producto que tiene características atractivas, adicionales a las que está ofreciendo la competencia. Tales como coberturas para graves enfermedades, apoyo para cáncer, cobertura por despido y beneficio conyugal, las cuales se brindan con costos muy atractivos y de manera general en caso de desear brindar un plus al producto.

Debilidades:

1. El área de comercialización del seguro de vida grupo tiene un presupuesto de ventas que debe alcanzar mes con mes, durante cada año calendario. Sin embargo, este presupuesto es difícil de alcanzar sin que exista una fuerza de ventas que enfoque su esfuerzo a la venta de este tipo de seguro.
2. Actualmente la fuerza de ventas de la compañía, como ya se ha mencionado, enfoca sus esfuerzos en la venta del seguro de vida individual que vende la compañía de seguros, lo cual

es un obstáculo para la venta del seguro de vida grupo pues no participa en el presupuesto de ventas con el que un agente de esta compañía aseguradora debe cumplir. En pocas palabras no se cuenta con una fuerza de ventas exclusiva para el seguro de vida grupo. La fuerza de ventas con la que se debe trabajar es como comúnmente se podría decir “prestada”.

3. La dirección general de la Compañía de Seguros, ha determinado que el número de ejecutivos comerciales en el área, es suficiente. Aún cuando pudieran ser pocos para brindar la atención a un número excesivo de agentes. Se habla de una estructura de 3 ejecutivos de ventas y un subdirector comercial en atención a más de 2,500 agentes que aunque no necesariamente todos ellos solicitan ser atendidos constantemente, se debe brindar apoyo sobre cualquiera que fuera la necesidad en el momento en el que alguno de ellos lo necesite.

4. Alrededor de un 99% de la fuerza de ventas nueva desconoce en qué consiste el seguro de vida grupo y de manera general, incluso asesores veteranos en la compañía, se ven en dificultades cuando se encuentran frente a su cliente intentando evadir las preguntas del mismo y más tarde por necesidad, tener que recurrir al área de beneficios y solicitar orientación.

5. El producto del seguro de vida grupo que se ofrece en esta compañía de seguros, llega a ser muy competitivo, sin embargo, para llegar a serlo, frecuentemente se requieren descuentos adicionales a los que se otorgan originalmente.

2.2.4. Examen del ambiente

La administración deberá identificar su ambiente para encontrar los diversos factores políticos, sociales, económicos y de mercado que pudiesen incidir sobre la organización.

Según Russell Ackoff en su libro *La planeación de la empresa del futuro*, el ambiente es una de las discrepancias de la organización entre lo que cree que es y lo que realmente es.

Está constituido de dos partes:

1. *La parte transaccional*, que consiste en los individuos, las organizaciones y las instituciones con las que interactúa la empresa directamente.

En el caso en estudio, podríamos mencionar los siguientes:

- ✚ Los clientes que han comprado nuestro producto se sienten satisfechos con él. Esto lo podemos medir por el porcentaje de conservación de la cartera.
 - ✚ Otras compañías de seguros, que se consideran fuerte competencia y frecuentemente pueden cambiar sus políticas y procesos superando los de la Compañía de Seguros en estudio, crear nuevos productos, etc. se vuelven una amenaza para la venta del seguro de vida grupo.
 - ✚ La fuerza de ventas capacitada puede producir más que aquella que no lo está.
2. *La parte cotextual*, que consiste en la parte del ambiente que no es transaccional, y que influye o es influida por la corporación. Esta tiene poca o ninguna influencia por la corporación.

De este tipo se mencionan las siguientes:

- ✚ La situación política del país e inestabilidad financiera representan una fuerte amenaza para la venta del seguro de vida grupo.
- ✚ Desastres climatológicos que como en el caso del Huracán Katrina, desestabiliza la situación económica del país y de otros países.
- ✚ Actos terroristas, como en el caso de los ataques del 11 de septiembre a las Torres Gemelas en Nueva York también pueden afectar de manera directa e indirecta a la industria aseguradora.

Las suposiciones que las organizaciones hacen acerca de ellas mismas, tienen efecto importante en lo que hacen y cómo lo hacen. La validez de estas suposiciones debe ser cuestionada continuamente.

2.2.5. Hacer predicciones

Las predicciones incluyen factores externos que se consideraron en el paso anterior. También incluyen factores internos, como las proyecciones de ingresos, las estimaciones de gastos a distintos niveles de operación, etc. En el caso en estudio las predicciones se harían proyectando el porcentaje de incremento de la cartera de vida grupo una vez capacitando a una muestra considerable de la fuerza de ventas, demostrando que esto realmente puede hacer que la cartera se incremente.

Existen técnicas de predicción muy valiosas: los modelos econométricos de predicción, la extrapolación de tendencia, los modelos de regresión, los paneles de expertos y las simulaciones por computadora.

En el capítulo 3 se utilizará una de estas técnicas: el modelo de regresión.

2.2.6. Análisis de fortalezas y debilidades (FODA)

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta accesible y participativa que la administración puede utilizar. Es uno de los primeros pasos de la planeación estratégica aunque algunas veces es ignorada o tomada como un ejercicio superficial.¹⁴

Aún cuando el análisis FODA es una técnica sencilla, hay algunas reglas claras para obtener un resultado útil de ésta.

Regla 1: Las fortalezas y debilidades son características internas, no impuestas desde afuera. La organización posee fortalezas y debilidades de las que debe tomar la responsabilidad de conservarlas o dirigir las. Es recomendable involucrar a un tercero (consultor externo por ejemplo) a fin de que exponga sus observaciones acerca de la organización y realice un análisis de estos datos. Una fotografía completa de la organización es un requerimiento necesario para una mejor planeación y una mejor toma de decisiones.

Regla 2: Las oportunidades y amenazas son influencias externas que deben ser identificadas y la organización se debe preparar para hacerles frente. Las oportunidades y amenazas no son la contra-imagen de las fortalezas y debilidades. Proviene del ambiente y primero deben ser reconocidas para después, responder a ellas. Ninguna compañía puede tener ventaja de cada oportunidad; ni puede estar preparada para cada amenaza. Existen tres importantes elementos para descubrir una lista de oportunidades:

¹⁴ KRAMER-KAWAKAMI, Dorothy. **Where do we go from here? Leveraging the Life and Annuity Business Environment.** CLU, LLIF, Special Consultant. Ed. LIMRA International, Inc. USA, 2004. P. 8.

1. Señalar una debilidad no es una oportunidad; la dirección debe tratar de señalar debilidades.
2. Generalmente, una oportunidad trae algo nuevo a la organización, lo cual puede incluir una nueva capacidad, una nueva estrategia de mercado, tecnología, una alianza estratégica o adquisición.
3. Una oportunidad puede traer una fortaleza o puede desplazar una debilidad.

Regla 3. La misma característica puede ser vista como una fortaleza y como una debilidad. Por momentos, una dirección con un respaldo y objetivos comunes pueden ser una fortaleza en tiempos de crecimiento y predicción; sin embargo, un equipo de dirección homogéneo puede llegar a ser una fuente de debilidad en tiempos difíciles aún cuando tenga una gran experiencia. Por ejemplo en nuestro estudio, la fuerza de ventas experimentada, puede ser una fortaleza ya que no se invierte mucho más en estar reclutando nueva fuerza de ventas, pero al mismo tiempo este equipo puede ser una debilidad pues ya habrá gente entre 55-60 años de edad que probablemente ya no estén tan interesados en producir como lo estarían los jóvenes, pues ya estarán pensando en retirarse y realizar otras actividades.

Regla 4. Separar hechos de opiniones subjetivas es bueno para obtener una mejor opinión. Estos retos se pueden identificar de mejor manera con la ayuda de un consultor, una persona imparcial. El equipo puede aceptar los cuestionamientos de creencias y estándares más fácilmente de un tercero. Utilizar los datos de la organización y del consumidor y colocar en un lugar principal los resultados de los negocios objetivo para categorizar las características como fortalezas y debilidades.

Regla 5. Es vital para conservar una mente abierta y estar preparado para aprender. Organizar un equipo interdisciplinario. Escuchar puntos de vista de otras áreas responsable dejando el papel defensivo. De esta forma el equipo estará siempre en el mismo canal; planeando crecer juntos.

El siguiente cuadro muestra las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan al pretender hacer crecer la cartera de vida grupo de la Compañía de Seguros capacitando a la fuerza de ventas:

Cuadro No. 3

<u>Fortalezas</u>	<u>Debilidades</u>
<p>Se cuenta con la mejor tecnología. Fuerza económica y social. Fuerza de ventas capaz de vender productos intangibles en diversos mercados. El producto del seguro de vida grupo de la Compañía Aseguradora ofrece características que no ofrecen otras compañías. Fuerza de ventas con formación creativa y empresarial. Respaldo de una importante compañía de seguros trasnacional. Respaldo de una compañía con un excelente historial de estabilidad económica. Se cuenta con la fuerza de ventas más grande en el sector asegurador a nivel nacional. Se cuenta con un equipo de ejecutivos comerciales suscriptores que a diferencia de otras compañías de seguros, pueden tomar decisiones en cuanto a la valoración del riesgo. Se brindan constantemente cursos de servicio a empleados y fuerza de ventas a fin de que el cliente prefiera la Compañía de Seguros también por su servicio.</p>	<p>Se cuenta con una fuerza de ventas prestada y ampliamente capacitada para la venta del seguro de vida individual. La fuerza de ventas no tiene conocimiento del seguro de vida grupo. El desconocimiento del seguro acarrea que el cliente vea la fuerza de ventas como desinteresada en ofrecerle este producto y la venta se vuelve impersonal y burocrática. Frecuentemente, para poder hacer nuestro producto económicamente atractivo para el cliente, se requiere otorgar descuentos muy altos y poco justificables. Falta de seguimiento e involucramiento por parte de la fuerza de ventas y ejecutivos suscriptores. Escases de agentes que dediquen sus esfuerzos a la venta del seguro de vida grupo y más aún de aquellos que deseen dedicar el 100% de su esfuerzo a este producto. Bajas ventas lo cual genera que no se llegue al presupuesto. Resistencia al cambio por parte de la fuerza de ventas y los ejecutivos de ventas.</p>
<u>Oportunidades</u>	<u>Amenazas</u>
<p>Creación de una fuerza de ventas de beneficios (objetivo) con la fuerza de ventas ya existente en la Compañía de Seguros. Capacitación de esa fuerza de ventas. Creación de un manual para capacitar a la mayor parte de la fuerza de ventas especialmente a la objetivo. Hacer énfasis en las coberturas especiales que tiene el producto del seguro de vida grupo, indicando al cliente, que son coberturas con muy bajo costo y que no tienen otras aseguradoras. Atender y resolver las necesidades de los clientes, más allá de sus expectativas. Crecimiento en pequeñas y medianas empresas, que son el nicho de mercado del asesor. Nicho que no ha sido explotado totalmente y que brinda utilidad a la Compañía de Seguros.</p>	<p>La competencia de otras compañías de seguros y de brokers que, en ocasiones buscan el tipo de negocio pensado para el asesor (pequeños y medianos). Prácticas viciadas de mercado, tales como creación de pooles por conducto, otorgamiento de descuentos y dividendos a grupos pequeños, etc. Piratería de información. Nuevas regulaciones gubernamentales que pueden frenar el crecimiento. Desestabilización en la economía del país. Alta inflación, tasas de interés inestables, etc. Altos costos de reaseguro y gastos de administración, adquisición, etc. Nueva competencia de seguros de grupo vendidos como venta masiva, donde no se realiza ningún tipo de selección y se aplica la metodología de venta por volumen.</p>

Fuente de consulta: Creación propia.

El cuadro anterior muestra las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que el autor del presente trabajo se ha encontrado. Sin embargo, se puede apreciar

que de un análisis como el anterior, se podrían seguir encontrando más de ellas, conforme se vayan dando los cambios dentro y fuera de la compañía. También puede cambiar la percepción de la situación de acuerdo a la necesidad y puntos de vista particulares de quien realice este análisis.

Una vez habiendo realizado el análisis anterior, la administración debe buscar una serie de alternativas que pueden explotar la situación.

2.2.7. Identificación y evaluación de estrategias

Según Stephen Robbins, existen cuatro estrategias que la administración puede seleccionar para seguir: estabilidad, crecimiento, contracción o un enfoque combinado.

La estabilidad es la ausencia de cambios significativos. Como la Compañía de Seguros se encuentra actualmente, se puede decir que ha subsistido a través de muchos años. Sin embargo, ese estado de estabilidad no se considera un estado ideal y peor aún no se alcanza el presupuesto de venta ideal, por lo que si no se hace nada para que mejore, podría traer en un futuro, una contracción de la empresa.

El crecimiento es aumentar el nivel de las operaciones de la organización. Esto incluye más ingresos, más empleados y una mayor participación en el mercado. Cuando se piensa en crecimiento para el problema que nos envuelve, se piensa en el crecimiento de la cartera del seguro de grupo, en el crecimiento de la fuerza de ventas objetivo, en el crecimiento del grupo de trabajo en atención de los asesores en México.

La contracción se refiere a la reducción del tamaño o diversidad de las operaciones de una organización, como los despidos de personal. No se quisiera pensar en esta estrategia en la Compañía de Seguros, sin embargo, al no hacer que la cartera del seguro de vida grupo se incremente, probablemente en un futuro, los administradores opten por ella.

La estrategia combinatoria es la persecución de dos o más de las estrategias previas en forma simultánea pero en distintas partes de la organización o el uso de dos o más estrategias con el tiempo. Probablemente se podría considerar una estrategia combinatoria no absurda, el crecimiento de la fuerza de ventas objetivo y bien capacitada, y a consecuencia el crecimiento de la cartera de vida grupo, considerando a su vez una estabilidad del número de clientes que actualmente se tiene asegurados y con una contracción de la fuerza de ventas que actualmente se atiende por ejecutivo, dirigiendo el esfuerzo de cada uno de ellos a la fuerza de

ventas objetivo que se está capacitando y que va a colaborar con el crecimiento de cartera que en un principio se persigue. A continuación se seleccionarán 5 estrategias alternativas de solución:

Cuadro No. 4



Evaluación de estrategias alternativas de solución

Estrategia alternativa	Tiempo de Implementación	Costo de Implementación	Consecuencia	Observación
1. Continuar brindando asesoría a los asesores, únicamente cada vez que éstos se acerquen a los ejecutivos de la compañía a solicitarla.	Ninguno	Ninguno	Negativa	Se trata de una estrategia alternativa de estabilidad, con la que no habrán cambios significativos y a la larga puede traer problemas como la contracción del área por no cumplir con el presupuesto fijado.
2. Creación de una fuerza de ventas exclusiva de beneficios.	De 12 - 24 meses	Medio Se continuaría considerando el reclutamiento de asesores, sin rechazar aquellos con potencial en el ramo.	Relativa	Estrategia de crecimiento que no pertenece al objetivo del corporativo internacional de la compañía de seguros pues para ellos lo más importante es el crecimiento en la cartera de vida individual. La creación de una fuerza de ventas que no se involucrara con el producto individual sería ir contra su primordial objetivo. Se debe considerar que esta fuerza de ventas debe tener una cédula especial para vender este producto, la cual se le proporciona al agente una vez habiendo obtenido la cédula con la que puede vender el seguro de vida individual.
3. Contratación de por lo menos 3 ejecutivos más para la atención de los agentes de ventas.	1 mes	Alto El sueldo de 3 ejecutivos más	Relativa	Fuera del presupuesto de la subdirección comercial, según los directivos de la compañía. Fue rechazada bajo este argumento y el de que durante temporadas bajas el número de personas podría considerarse excesivo.
4. Contratación de ejecutivos de desarrollo de asesores que se dediquen exclusivamente a capacitarlos.	1 mes	Medio El sueldo de cada ejecutivo dedicado exclusivamente a la capacitación	Relativa	Estrategia de crecimiento que ha sido rechazada por la dirección del área pues se considera que no existe presupuesto para ejecutivos dedicados exclusivamente a capacitar.
5. Ubicación y capacitación de la fuerza de ventas objetivo.	6 meses	Bajo	Positiva	Estrategia combinatoria: de estabilidad y crecimiento. Esto, en el sentido de que con la fuerza de ventas existente (estabilidad) se determinará aquella que tiene potencial para vender el seguro de vida grupo y se le capacitará, creciendo en las ventas y en el número de asesores dispuestos a vender este producto (crecimiento).

Fuente de consulta: Creación propia.

A fin de determinar la estrategia alternativa más viable a seleccionar, se establecerá la escala de evaluación que considera parámetros de tiempo, costo y consecuencias.

Cuadro No. 5



Escala de puntuación

Parámetro	Evaluación		
	2	1	0
Tiempo	0-3 meses	6 - 12 meses	12 ó más meses
Costo	Ninguno	Medio	Alto
Consecuencias	Positivo	Relativo	Negativo

Fuente de consulta: Creación propia.

Posteriormente, se hace una evaluación de cada estrategia alternativa donde la que obtenga la mayor puntuación, será la estrategia seleccionada.

Cuadro No. 6



Mayor Puntuación = Mejor Estrategia

Estrategia alternativa	Tiempo de Implementación	Costo de Implementación	Consecuencia	Puntuación
1. Continuar brindando asesoría a los asesores, únicamente cada vez que éstos se acerquen a los ejecutivos de la compañía a solicitarla.	2	2	0	4
2. Creación de una fuerza de ventas exclusiva de beneficios.	0	1	1	2
3. Contratación de por lo menos 3 ejecutivos más para la atención de los agentes de ventas.	2	0	1	3
4. Contratación de ejecutivos de desarrollo de asesores que se dediquen exclusivamente a capacitarlos.	2	1	1	4
5. Ubicación y capacitación de la fuerza de ventas objetivo.	1	2	2	5

Fuente de consulta: Creación propia.

2.2.8. Selección de la estrategia

Una vez que las estrategias alternativas han sido enlistadas y evaluadas, se selecciona una, la cual, debe ser consistente con la misión y objetivos de la organización y debe corresponder bien a sus capacidades.

Se pudo observar que la estrategia que más puntuación obtuvo es la “*Ubicación y capacitación de la fuerza de ventas objetivo*”, por lo que ésta será la más conveniente a desarrollar.

2.2.9. Instrumentación de la estrategia

Este es el último paso y requiere de una comunicación exitosa de la estrategia a todos los niveles de la administración. Los administradores deberán comprender la estrategia y su rol individual en ésta, para que no sea suboptimizada.

Se plantea entonces, una estrategia específica de ubicación de la fuerza de ventas con potencial para la venta del seguro de vida grupo y una vez que ésta se haya determinado, se procederá a su capacitación a través de un manual de comercialización del producto, con el que se brindará un instrumento de educación y autodesarrollo.

2.3. ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN PARA COMERCIALIZAR EL SEGURO DE VIDA GRUPO

La capacitación ha existido siempre, entendiéndose ésta como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos. Desde 1978, año en que se elevó a rango de derecho social, las empresas han capacitado por múltiples razones; se capacita por obligación legal o por impacto curricular. Pero también se capacita con base en necesidades específicas: para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño del capacitado. Se capacita en general, para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones.¹⁵

¹⁵ PINTO Villatoro, Roberto. **Proceso de capacitación**. Ed. Diana. México, 1990. p. 7.

La capacitación del personal de una empresa, llámense empleados internos o fuerza de ventas, es un proceso fundamental e importante para su desarrollo. Muchas organizaciones le dan preferencia a los aspectos materiales y dejan a un lado el factor humano, cuando en realidad es el elemento principal para sostener y dar dinamismo a la empresa.

El objetivo primordial de la capacitación debe ser contribuir al desarrollo de habilidades y a la modificación de actitudes del personal capacitado, con el fin de lograr el correcto desempeño de su actividad. Asimismo tiene como función generar procesos de cambio que se encaminen al cumplimiento de la misión y los objetivos de la empresa. También debe dirigirse al logro de una mejor calidad de los recursos humanos para obtener cambios positivos en el conocimiento, habilidades y actitudes del personal.

Una buena capacitación, en la búsqueda por modificar la conducta de las personas, debe planearse de acuerdo a objetivos específicos y reales.

2.3.1. Planeación estratégica de la capacitación

Planear es decidir con anticipación qué se va a hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién debe hacerlo; implica prever y seleccionar los cursos de acción a seguir en el futuro.¹⁶

Para Pinto Villatoro, en el proceso de capacitación, la planeación es la fase que le da razón y contenido técnico a la capacitación, pues conduce a determinar “qué se va a hacer” valiéndose de cuatro etapas:

Determinación de Necesidades de Capacitación (DNC). Es un procedimiento que parte de los recursos con los que se cuenta para conocer las deficiencias del personal. Señala lo que “se hace” y lo que “debe hacerse”. La DNC debe establecer en qué se requiere capacitar, a quiénes se debe capacitar, en qué cantidad o con qué profundidad se requiere el aprendizaje y cuándo y con qué prioridad se necesita. Existen técnicas para recopilar información que permita conocer las necesidades de capacitación como son: la observación, la entrevista, la

¹⁶ PINTO Villatoro, Roberto. **Proceso de la capacitación.** Ed. Diana. México, 1990. pp. 46-48.

encuesta y la lluvia de ideas.¹⁷ En el apartado 3.1. se expondrán los resultados de la encuesta realizada a la fuerza de ventas a fin de detectar sus necesidades de capacitación.

Definición de Objetivos. Los objetivos en capacitación deben fijarse en función de los objetivos de la organización y en razón de la satisfacción, solución o reducción de los problemas, carencias o necesidades detectadas en la DNC. Su especificación conduce al diseño del plan de capacitación. Los objetivos deben ser la base y motivo en sí de capacitar, son la razón propia del entrenamiento y deben seguirse sin perderlos de vista.

Elaboración de Planes y Programas. La elaboración de programas de capacitación da significado y contenido al plan y parte de los objetivos establecidos a través de la información detectada en la DNC. Las necesidades detectadas son las que orientan hacia los contenidos de los temas en que se va a capacitar para traducirse posteriormente en cursos que agrupados forman programas.

Presupuestos. Son los resultados esperados expresados en términos numéricos.

Se ha detectado que el problema primordial de la capacitación es el desequilibrio entre la capacitación impartida y las posibilidades de aplicar los conocimientos obtenidos. Cuando aquellos que reciben la capacitación no pueden aplicar lo aprendido, la capacitación resulta una mala inversión. La norma debe ser sencilla e imperativa: si no hay demanda, no hay capacitación.¹⁸

La planeación estratégica de la capacitación busca la eficiencia para fijar los objetivos, para la ejecución y para el control. Debido a que se necesitan ciertos tipos de desempeño para ayudar a que la organización alcance sus objetivos, una planeación estratégica de la capacitación colaborará proporcionando a la fuerza de ventas las herramientas para lograrlo.

El siguiente apartado da a conocer la importancia de la capacitación y el por qué de llamarla una estrategia comercial de desarrollo y crecimiento.

¹⁷ Idem. Cap. III. Pp.59-101.

¹⁸ Catalogación (Cataloging-in-Publication) proporcionada por Banco Interamericano de Desarrollo. **Capacitación profesional y técnica: Una estrategia del BID.** P. 10 Biblioteca Felipe Herrera. Serie de informes de políticas y estrategias sectoriales del Departamento de Desarrollo Sostenible. Washington, D.C. 2001.

2.3.1.1. Importancia de la capacitación

Durante muchos años, al menos en México, los consumidores compraban aquello que les era ofrecido. Las opciones de elección no abundaban, así como tampoco existían grandes diferencias de precios entre dos productos teóricamente similares. A partir de la década de los 80 el consumidor comenzó a ser cada vez más exigente. No solamente por tener la posibilidad de elegir, sino que también aprendió a solicitar servicios o productos de mayor calidad así como también cambió su “lealtad” hacia la marca.

Esto último es un fenómeno que comparte el mundo en su totalidad. Las grandes compañías internacionales están tratando de implementar sistemas que les permitan mantener a sus clientes actuales, pues han detectado que es significativamente más económico tratar de aumentar el consumo de parte de un cliente que tratar de conseguir nuevos clientes.¹⁹

En la actualidad el cliente conoce, o por lo menos cree conocer, su necesidad y cree también conocer de qué manera se debería satisfacer. A diferencia de años atrás, sabe que varios productos pueden dar respuesta a su necesidad y terminará contratando aquel que le otorgue mayor *seguridad, confianza o conocimiento sobre el tema*.

Los cambios continuos que se operan en los distintos mercados hacen que las empresas deban estar preparadas o se adapten rápidamente a ellos a fin de no quedar rezagadas con respecto a su competencia. Un área en la cual sólo se invierte en el momento en que ingresa un nuevo ejecutivo, un nuevo asesor de ventas o se libera un nuevo producto, es el área comercial. Muchas veces las empresas no logran darse cuenta del motivo por el cual un antiguo y exitoso vendedor hoy no logra llegar al nivel de ventas que solía tener, atribuyéndolo quizás a la edad o a que el mercado no acepta el producto. En la mayoría de los casos esto no es verdad. Quizás el vendedor está tratando a un nivel jerárquico que, si bien hace años era el correcto, hoy tiene expectativas o incentivos diferentes a los que solía tener y por lo tanto la venta debe ser realizada a un nivel superior. ¿Estará capacitado ese vendedor para mantener un diálogo de negocios con un director de una empresa en lugar de mantenerlo con un jefe de área? ¿Podrá transmitir esa confianza que el director espera?

¹⁹ BARCA Auditores, Artículo de. **Capacitación**. México 2002.

En este caso no se trata del envejecimiento del vendedor sino ante una falta de capacitación para enfrentar nuevas condiciones, más allá del producto que se pretende comercializar. De nada sirve realizar una excelente propuesta económica si no se es capaz de demostrar la conveniencia del producto a vender para los objetivos de la empresa cliente.

En resumen, la capacitación ofrece ventajas fundamentales para el desenvolvimiento de las personas a las que se dirige. En este estudio, estas ventajas se aprecian de la siguiente forma:

- Aumenta la motivación de la fuerza de ventas.
- Incrementa el entendimiento de los procesos de la compañía.
- Aumenta la capacidad para adoptar nuevas tecnologías y métodos.
- Posibilita la innovación de estrategias y productos.
- Reduce los costos producidos por errores de mal información operación o desconocimiento.
- Crea mayor productividad.
- Reduce la rotación de la fuerza de ventas objetivo.
- Mejora la imagen de la compañía de seguros.

Es por lo anterior, que la capacitación es de suma importancia para poder lograr un crecimiento con desarrollo al comercializar del seguro de vida grupo.

2.3.1.2. La capacitación: estrategia comercial de desarrollo y crecimiento

Existe un consenso general entre los investigadores en torno a que la educación y la capacitación han sido factores fundamentales de la producción.²⁰ Ya se ha mencionado que la capacitación del personal de una organización, es un proceso fundamental e importante para su desarrollo. Sin embargo, falta definir desarrollo y su diferencia con el crecimiento, pues no son exactamente lo mismo.

El crecimiento es incremento en tamaño o en número. El crecimiento de una empresa tiene que referirse a un aumento de tamaño o a un incremento en ventas, participación en el mercado, número de empleados o utilidades netas. El desarrollo no es una condición o estado definido por lo que posee o tiene la persona. Es un proceso en el que un individuo incrementa

²⁰ Catalogación (Cataloging-in-Publication) proporcionada por Banco Interamericano de Desarrollo. **Serie de informes de políticas y estrategias sectoriales del Departamento de Desarrollo Sostenible.**

su capacidad y desea satisfacer sus propios deseos y los de los demás. Es un crecimiento en capacidad y potencial, no en logros. Es más una cuestión de motivación, conocimiento, comprensión y sabiduría que de riqueza. Está menos relacionado con lo que tiene la persona que con lo que puede hacer con lo que tiene. Según Russell Ackoff “Un hombre desarrollado con recursos limitados puede alcanzar una vida de mayor calidad que un individuo con recursos ilimitados, pero menos desarrollado”... “Un recurso limitado cesa de ser limitante si decrece la necesidad de él o si se aprende a utilizarlo más eficiente y eficazmente, esto es, si se desarrolla. Mientras más desarrollada es una persona o un sistema, menos se verá limitado por los recursos”.²¹

El producto que se intenta comercializar con la propuesta que se está sugiriendo en el presente estudio, tiene ventajas que ya se mencionaron con anterioridad, aunque se debe aceptar que éstas no representan una gran diferencia con respecto a los productos que vende la competencia. Es por ello que se requiere atacar el problema de la no comercialización de este producto utilizando más eficientemente los recursos. En este caso haciendo referencia al producto. Así mismo, se ha comentado que se cuenta con una fuerza de ventas prestada especializada en la venta del seguro de vida individual. En este sentido también se puede considerar lo anterior como relevante, pues existe una solución adicional a esta problemática, la mejor explotación de los recursos con los que se cuenta.

Con las reflexiones anteriores, se llega a la conclusión de que crecimiento y desarrollo no deben entrar en conflicto y que a pesar de que con este trabajo se desea encontrar un crecimiento en la cartera de vida grupo, no se pretende que éste se dé sin que exista un desarrollo de por medio.

Es entonces, la capacitación que se planea otorgar a la fuerza de ventas, una estrategia comercial para transmitir el conocimiento del producto, ofreciendo desarrollo y crecimiento tanto a la fuerza de ventas como a la compañía de seguros. De desarrollo porque se explotarán los recursos con los que se cuenta: la fuerza de ventas objetivo, el producto de vida grupo con sus características algunas de ellas especiales, el personal ejecutivo de la compañía de seguros. Estrategia de crecimiento porque explotando los recursos internos y conociendo las debilidades con respecto a la competencia y otros factores externos como la situación actual

²¹ RUSSELL, Ackoff L. Op. cit. pp. 53 y 54

del país, por ejemplo; se podrá captar mayor número de negocios que busca la compañía aseguradora captar y con ello incrementar sanamente la cartera de vida grupo.

2.3.2. Estrategia de capacitación

En el apartado 2.3.1.1. se expuso la importancia de la capacitación en cualquier especialidad. También se mencionó en el apartado 1.2.1.1. la importancia de la fuerza de ventas, en donde la actuación negligente o falta de capacitación adecuada puede provocar que los riesgos a los que está expuesto el asegurado no se cubran adecuadamente o de la manera más completa posible. Es por ello que resulta necesario planear una estrategia de capacitación para la fuerza de ventas.

Existen varias estrategias de capacitación entre las cuales se pueden mencionar las siguientes: *ventas especializadas, venta a PYMEs, venta consultiva, venta telefónica, ventas para no vendedores y creatividad en ventas.* ²²

Para la capacitación de la fuerza de ventas se creará una estrategia de *Ventas Especializadas*, la cual deberá contener como su nombre lo indica, los puntos que harán de los asesores especialistas del producto.

Antes de hacer la creación de esta estrategia, se mencionarán los lineamientos para elaborarla:²³

- Deben participar en su formulación, tanto el responsable del programa como aquellos que intervendrán en la ejecución.
- La determinación de los recursos y el período para completarlo, deben estar relacionados con las posibilidades de la empresa.
- La aprobación del desarrollo y ejecución del programa, debe comunicarse a todos aquellos que estén involucrados en él.
- Debe ser factible.

²² Ordoñez-Bianco Consultores. **Capacitación para manejo de negocios.** http://www.ordonez-bianco.com/capacitacion_manejo_negocio.asp

²³ Programa de Capacitación. **El proceso administrativo para la capacitación.** <http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/procesoadmvo/temas2.htm>

- ✚ Evitar que las estrategias se interpongan entre sí.
- ✚ Deben establecerse por escrito, graficarse, y ser precisos y de fácil comprensión.
- ✚ Debe ser adaptable a las modificaciones o cambios que se presenten; así mismo, debe considerar las consecuencias que operarán en el futuro.

La estrategia de capacitación que se propone, empieza su primera etapa en su planeación que como ya se mencionó en el apartado 2.3.1. consta de la determinación de necesidades de capacitación, la definición de objetivos, la elaboración de planes y programas y los presupuestos. Una vez realizada la planeación de la estrategia, se procede a plantear la segunda etapa de ella, la cual se expondrá en el diagrama No. 1.

De acuerdo al diagrama, el paso con el que inicia la estrategia es la DETECCIÓN DE LAS PROMOTORÍAS OBJETIVO. Se les llamará objetivo, porque son aquellas en las que se pondrá más atención para generar una mejor producción del seguro de vida grupo. Se determina que una promotoría es objetivo, cuando en ésta se encuentren asesores de seguros que hayan vendido durante el año calendario anterior a este estudio, por lo menos \$1'000,000.00 en prima de la venta del seguro de vida grupo. Este monto fue determinado por la Dirección General de Beneficios en compañía de gente trabajando en el corporativo de Nueva York, quienes consideraron que éste era un monto atractivo para hacer que una promotoría crezca en ventas de vida grupo. A partir de la detección de aquellas promotorías, SE ASIGNA UN GRUPO DE ASESORES (PROMOTORÍA) A CADA UNO DE LOS EJECUTIVOS DE VENTAS, quedando de la siguiente manera:

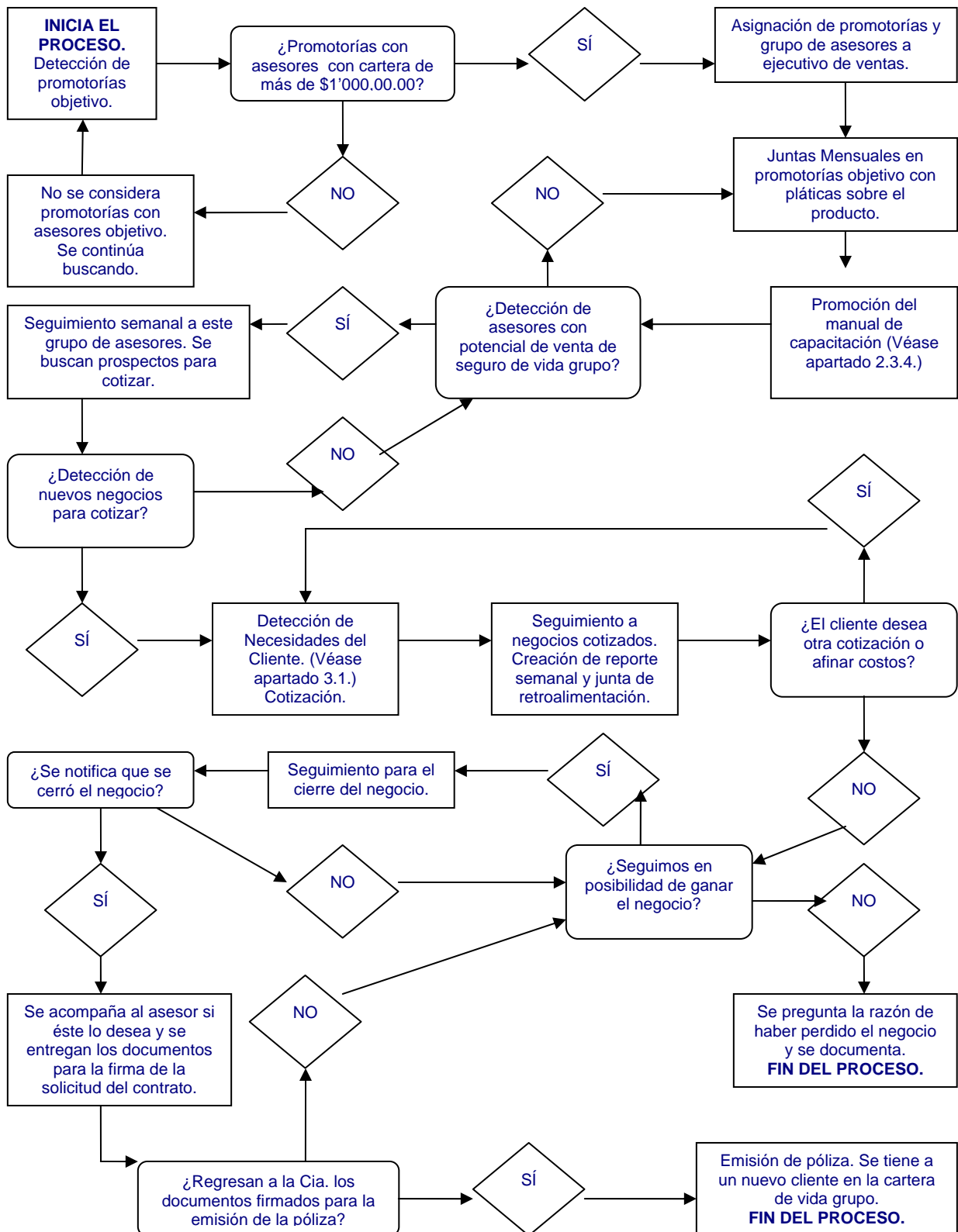
Cuadro No. 8

Funcionarios Cia de Seguros	Total asesores	Asesores objetivo	Porcentaje
Ejecutivo 1	449	180	40.09%
Ejecutivo 2	449	203	45.21%
Ejecutivo 3	448	190	42.41%
Total	1346	573	42.57%

Fuente: Compañía de seguros en estudio - creación personal

El cuadro anterior refleja el número de asesores que a finales de diciembre de 2005 tiene la Compañía de Seguros en estudio. Es decir, en la división México, se encuentran 1,346 asesores que se deben asignar a cada ejecutivo de ventas.

Diagrama No. 1 - LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN



Fuente de consulta: Creación Propia

Posteriormente es necesario que el ejecutivo de ventas, realice junto con el promotor (líder del grupo de asesores), un plan de trabajo a fin de realizar JUNTAS MENSUALES donde se presente el producto y el apoyo que se ofrece al venderlo por parte del ejecutivo. Se debe realizar por lo menos una junta al mes para platicar sobre este producto y/o sobre las experiencias en ventas de este seguro tanto del ejecutivo hacia los asesores como de éstos hacia el ejecutivo. Es decir, retroalimentación. Es aquí donde SE PROMOCIONARÁ EL MANUAL, que en el formato que se haya escogido deberá presentarse. Éste manual, también deberá enriquecerse con estas juntas y con la experiencia que cada ejecutivo estará aportando mensualmente también, hacia adentro de la compañía. Véase apartado 2.3.3.

Las juntas mensuales y acercamiento con la fuerza de ventas, tiene la finalidad de detectar a aquellos asesores que tienen verdaderamente un perfil para la venta de este producto. Es decir, un asesor que anteriormente haya trabajado en alguna empresa donde haya podido hacer contactos con otras empresas y haya podido crear buenas relaciones con la gente que toma decisiones en ellas para contratar seguros. O bien, con estas relaciones por amistades, familiares o personas muy cercanas. Generalmente, este seguro es ganado por personas con una buena relación con el cliente. Si se detecta en alguna junta mensual a una persona con este perfil se deberá ofrecer un SEGUIMIENTO ESPECIAL Y SEMANAL A ESTE GRUPO DE ASESORES a quienes se estará siguiendo de cerca preguntando acerca del círculo de influencia al que pertenece.

Si se llegara a encontrar algún prospecto en este grupo de asesores para cotizar el seguro de vida grupo, se procederá a DETECTAR LAS NECESIDADES DEL PROSPECTO, de acuerdo a su giro, ubicación, número de empleados, seguros actuales; a fin de REALIZAR UNA COTIZACIÓN de acuerdo a sus necesidades. Una vez realizada la cotización y entregada por parte del asesor al prospecto, se sugiere seguir con el seguimiento semanal con este prospecto a través del asesor. Puede existir la posibilidad de revirar la propuesta elaborada, para lo cual se deberá RECOTIZAR el negocio. Si a consecuencia de este seguimiento se notifica que puede haber una posibilidad de ganar el negocio, se procede a OFRECER UN SEGUIMIENTO MÁS ESTRECHO de ser posible diario con el posible cliente. Si se notificara que el prospecto está aceptando la cotización se sugiere ACOMPAÑAR AL ASESOR AL CIERRE, ENTREGANDO LOS DOCUMENTOS QUE SE DEBERÁN FIRMAR PARA SOLICITAR LA EMISIÓN DEL CONTRATO. En el momento, en que estos documentos se regresaran firmados a la compañía, se procederá

a EMITIR LA PÓLIZA, por lo que se tendrá un NUEVO CLIENTE EN LA CARTERA DE VIDA GRUPO.

En los casos en los que el proceso no se llegue a cerrar, se deberá preguntar la razón por la que no se ganó el negocio. De tal forma que esta información se documente y sirva como antecedente para que en un futuro, se gane el negocio o respalde la decisión de no querer ganarlo.

Se ha sugerido como principal herramienta de capacitación, la creación de un manual para respaldar la información que se deberá transmitir a los asesores. En el siguiente apartado, se informa al respecto.

2.3.3. Manual comercial como instrumento de capacitación para la venta del seguro de vida grupo

“Manual es la guía sobre la actuación individual o por funciones como consecuencia lógica de integrar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan a cabo... es donde se dan a conocer o se aclaran objetivos, políticas a seguir, la estructura y funciones técnicas, métodos y sistemas para el desarrollo propio de las funciones de toda la empresa”²⁴

El concepto de un manual para Agustín Reyes Ponce es empírico, variable y fácil de comprender: “significa un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin en concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la organización”.²⁵

La intención de crear un manual para instrumentar la capacitación en la venta del seguro de vida grupo, tiene la finalidad de facilitar al asesor de ventas una herramienta útil y fácil de estudiar y llevar consigo, para que en el momento en que lo requiera pueda consultarlo.

²⁴ GÓMEZ Ceja Guillermo. **Planeación y organización de empresas**. 8ª ed. Ed. McGraw-Hill / Interamericana de México, S.A. de C.V. México, 1994. p. 377.

²⁵ Idem p. 378.

Se sugiere que el manual se divida en tres partes principalmente: *el teórico o del conocimiento del producto* con información propia del seguro como descripción, principales características y políticas; *el de venta o comercialización* con argumentos y técnicas que ayudarán al asesor a vender el producto; y por último *el de las percepciones: comisiones, bonos y convenciones* a los que tendrá derecho el asesor de ventas al comercializar el producto. A continuación se exponen los puntos por cada uno de estos temas:

MANUAL DE VIDA GRUPO

INTRODUCCIÓN.

Presentación de la subdirección comercial de beneficios.

Introducción y presentación del manual.

Objetivo del manual.

Los puntos anteriores, serán el primer contacto con la fuerza de ventas explicando las razones de la creación de esta herramienta de capacitación. En estos puntos se expondrá la importancia que tiene para la Compañía de Seguros la capacitación de su fuerza de ventas en los seguros que ésta ofrece destacando la importancia que tiene para ella hacer del conocimiento de sus asesores el funcionamiento de este producto.

PARTE I. EL SEGURO DE VIDA GRUPO

El seguro de Vida Grupo.

Descripción general del producto.

Coberturas y privilegio de conversión.

Determinación de sumas aseguradas.

Edades de aceptación.

Colectividades asegurables y colectividades abiertas. Colectividades no asegurables.

Riesgos especiales.

Principales políticas de suscripción.

Ejemplos ilustrativos.

Se da a conocer a la fuerza de ventas el producto que la Compañía de Seguros ofrece, destacando las principales características de éste, sus principales políticas de suscripción, colectividades asegurables y no asegurables, así como algunos ejemplos ilustrativos de cómo el asesor puede realizar una selección previa del negocio y algunos ejemplos de costos para riesgos normales. Es aquí donde se les debe dar a conocer, cuáles son los negocios en los que no está interesada la Compañía, o bien, se debe indicar bajo qué parámetros puede estar interesada en aceptarlos.

PARTE II. LA COMERCIALIZACIÓN DEL SEGURO DE VIDA GRUPO

¿Qué vendemos?

A quién se dirige el producto. Nicho de mercado.

Saber del producto y saber escuchar.

Detección de necesidades del cliente.

Manejo de Objeciones especializadas. ¿Cómo decir “no”?

Cierres de venta.

Ventajas del producto. Cuadro comparativo con principales compañías de seguros.

¿Cómo definir un plan de beneficios?

En este apartado, se pretende dar a conocer al asesor, los principales nichos de mercado, los principales clientes de la compañía, algunas experiencias positivas y negativas de otros asesores de ventas, argumentos de ventas y cómo ofrecer este seguro. También se sugiere complementarlo con datos sobre la competencia, destacando las ventajas y desventajas del producto. Por último, se ofrece información sobre cómo definir un plan de beneficios, con base en las necesidades de cada cliente.

PARTE III. COMISIONES Y CUADERNO DE CONCURSOS

Comisiones, bonos y convenciones por la venta de este seguro.

Cesión de comisiones. Momentos necesarios para ceder y no dejar de obtener ganancia.

¿Cómo se puede participar en el cuaderno de concursos?

Pasos a seguir para llegar a una convención.

Restricciones.

Se deberá incluir en este apartado de forma novedosa y atractiva la información de las comisiones a las que tienen derecho por la venta del seguro y se dará a conocer cómo se puede participar en el cuaderno de concursos: bonos y convenciones. Es importante también, exponer la alternativa de cesión de comisión y cómo en algunas ocasiones es conveniente hacerlo a fin de captar un negocio para posteriormente obtener una recompensa adicional participando con bonos y convenciones.

INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN PARA COTIZAR Y/O EMITIR

Solicitud e información para realizar una cotización.

Formatos para solicitar cotización.

Solicitud e información para emitir un negocio ya ganado.

Formatos para solicitar la emisión de una póliza.

Art. 140.

Solicitud para realizar cambios, altas o bajas de una póliza.

De aquí el asesor, podrá obtener información sobre la principal documentación y requisitos que deberá solicitar a fin de obtener por parte de la compañía una cotización o póliza.

ÁREAS DE CONTACTO

Funcionarios de ventas: Ejecutivos y Directores.

Líderes de áreas de contacto: emisión, cobranzas, indemnizaciones.

Se considera conveniente ofrecer al asesor como herramienta adicional, la oportunidad de conocer a los funcionarios a cargo del área de beneficios, pues regularmente no se encuentran familiarizados con ellos. Esto permitirá mantener un mayor contacto y mejorar el acercamiento y seguimiento a la fuerza de ventas. Del mismo modo, se podría dar a conocer a los líderes de las principales áreas con las que deberán tener contacto para el seguimiento de sus pólizas y buen servicio a sus clientes.

Con los puntos y apartados anteriores se pretende otorgar, como ya se había expuesto, una herramienta útil y de fácil acceso que otorgue a la fuerza de ventas la oportunidad de ampliar o iniciar su cartera de seguro de vida grupo. Sin embargo, se considera que el apartado más

importante para la venta y promoción de éste, es el apartado II donde se toca el tema de la “*comercialización*”; es por ello que se deberá tener mucho cuidado en dar buenos argumentos de ventas y preparar al asesor contra las posibles objeciones de los prospectos. Es recomendable realizar varias sesiones con asesores especializados en ventas de este seguro y también sesiones donde participen actuarios que pertenezcan a comités con otras compañías aseguradoras y/o que tengan gran experiencia en el ramo a fin de retroalimentar el punto de experiencias reales.

Se considera conveniente presentar el manual en alguna junta general de asesores a fin de exponer las bondades de la herramienta que se proporciona. También se podría elaborarlo en una presentación novedosa y atractiva. De esta manera podrá ser más llamativo a la fuerza de ventas pero sobre todo podrá ser una herramienta actual. (Véase apartado 3.5.)

En el siguiente capítulo se expondrán algunas propuestas de cómo se podría presentar el manual como una herramienta útil para los asesores de ventas.

CONCLUSIONES

A pesar de que la Compañía de Seguros, para la cual se realiza el estudio, lleva a cabo una administración por objetivos, mediante la cual todos los participantes de ella son medidos, cada área puede optar por seguir otro tipo de planeación. En este caso se optó por la planeación estratégica, con la que se pretende alcanzar los objetivos establecidos por los directivos de la Compañía de Seguros, siguiendo siempre la misión, valores y visión de la empresa a la cual obedece.

Asimismo, siguiendo este esquema y considerando el crecimiento y desarrollo a través de la capacitación como la estrategia a seguir, la fuerza de ventas capacitada, sabrá identificar cuáles son las características más importantes que ponen en ventaja y/o desventaja al producto, a quiénes está dirigido, cómo deben venderlo y cuál es el nicho de mercado al cuál se quiere dirigir la Compañía de Seguros, de tal forma que permita alinear esfuerzos y perseguir también los mismos objetivos de desarrollo y crecimiento.

Fue necesario hacer uso de la planeación de la estrategia de capacitación y determinación de necesidades en el proceso de la capacitación, pues con éstas es posible detectar las desviaciones entre “el deber ser” y “el ser” o situación real. Al elaborar la DNC se debe tener presente que la capacitación es la solución a los problemas de una empresa cuando sus causas se relacionan con deficiencias en conocimientos, habilidades y actitudes. Cuando los problemas sean de tipo administrativo es indudable que las soluciones impliquen cambios en la organización de la empresa.

Se podría pensar que como en caso del personal asalariado, si se les capacita éstos esperan tener mayores responsabilidades con el mismo beneficio económico. Sin embargo, cabe hacer la aclaración que a diferencia de los empleados de un patrón o empresa, los agentes o asesores de ventas obtienen sus ingresos en proporción directa a lo que venden, por lo que es de esperarse que si se capacitan y especializan cada vez más en los productos que venden, podrán obtener mejores ingresos pues podrán tener la oportunidad de vender más y mejor y por lo tanto aumentar sus comisiones. No obstante en el siguiente capítulo se informará sobre el *cuaderno de concursos*, como se le llama al programa de remuneración, al que tienen derecho aquellos asesores que cumplen con ciertas metas y que destacan por su desempeño.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CAPACITACIÓN

Objetivo de capítulo:

Evaluar la alternativa seleccionada en el capítulo anterior analizando el resultado de las mejoras obtenidas después de la implantación del programa de capacitación.

Sugerir algunas metodologías y técnicas de seguimiento y capacitación para un continuo y permanente desarrollo de la fuerza de ventas.

“En el mundo corporativo, los ejecutivos manejan de manera sistemática los compromisos gerenciales, considerando a éstos como las medidas que se toman en el presente y que comprometen a la organización con un curso de acción futuro. Ningún CEO responsable lanzaría un nuevo producto o haría una adquisición importante sin realizar primero estudios metódicos y determinar el avance según metas cuantificables.”¹

Se ha considerado importante la planeación para llevar a cabo la estrategia de capacitación que se propone para la solución del problema expuesto, sin embargo es también importante resaltar que no basta con el diseño de la estrategia, pues incluso la estrategia más sabia resultará nula a menos que toda una serie de movimientos de apoyo pongan en acción dicho plan.

Stephen Robbins en su libro “Administración: Teoría y Práctica” indica que se puede hacer planeación, creando una estrategia, sin embargo no habrá una seguridad de que las actividades vayan conforme a lo planeado y de que las metas estén siendo alcanzadas hasta que se aplique el control como un eslabón final en la cadena funcional de la administración. Asimismo se podrá identificar las desviaciones significativas, cuando las haya, para tomar las medidas necesarias para corregir la desviación.²

3.1. NECESIDADES DE CAPACITACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Antes de entrar de lleno a la evaluación e interpretación de los resultados que se obtiene del seguimiento y capacitación que se ha realizado, es importante realizar la DNC (Determinación de Necesidades de Capacitación). Como se mencionó en el apartado 2.3.1., se utilizará la técnica de la encuesta y con ello se evaluará cuán atractivo puede ser para la fuerza de ventas recibir la capacitación planteada.

A finales del año 2004 se realizó una encuesta a la fuerza de ventas la cual tuvo varios fines entre los cuales se pueden mencionar los siguientes: detectar cuáles son las expectativas que se tienen del área de beneficios, sobre sus conocimientos actuales sobre los productos que se

¹ Harvard Business Review.

² ROBBINS Stephen. Op. cit. p. 407.

comercializan en esta área y sus políticas, sobre la importancia que consideran que puede llegar a tener el conocimiento de estos productos, sobre los factores que apoyan y los factores que obstaculizan la venta de los productos de grupo y colectivo.

Esta evaluación tuvo la finalidad de que la Compañía de Seguros, emprendiera la búsqueda de información y datos que apoyaran a tomar acciones para incrementar la calidad y el servicio del producto. El objetivo de la encuesta fue identificar las áreas de oportunidad y fortalezas de los productos de Grupo y Colectivo que permitieran enriquecer la calidad y el servicio del mismo. La encuesta se hizo por producto (seguro de vida grupo y colectivo, seguro de gastos médicos mayores y seguro de accidentes personales). Únicamente se mostrarán aquellas preguntas que involucren al seguro de vida grupo, que es el objeto de estudio del presente trabajo.

El procedimiento utilizado para lograr el objetivo de la evaluación fue el siguiente:³

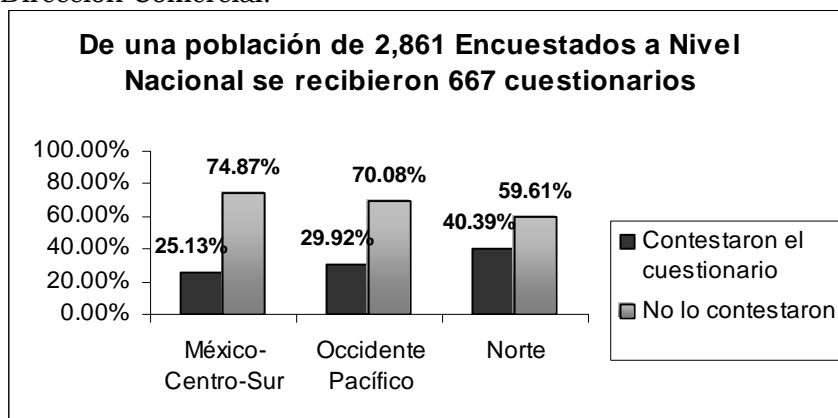
Se diseñó un cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y de opción múltiple mismos que se distribuyeron y aplicaron a 2,861 asesores con diferentes tipos de Cédula (Provisional, A, A1, B y B1) de la siguiente manera:

Dirección México Centro Sur – 1162 cuestionarios

Dirección Occidente Pacífico – 976 cuestionarios

Dirección Norte – 723 cuestionarios

Se codificó, procesó y analizó la información recopilada, arrojando los siguientes resultados por cada Dirección Comercial:



³ COMPAÑÍA DE SEGUROS EN ESTUDIO. Encuesta realizada a asesores en noviembre de 2004.

GRÁFICO 1. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Preguntas dirigidas a asesores que cuentan con Cédula A y/o Provisional⁴:

Pregunta 1. ¿Sabe que existe un tipo de cédula específico para comercializar los seguros de vida grupo y colectivo?

Si 86.67% No 11.11% No contestaron la pregunta 2 .22%

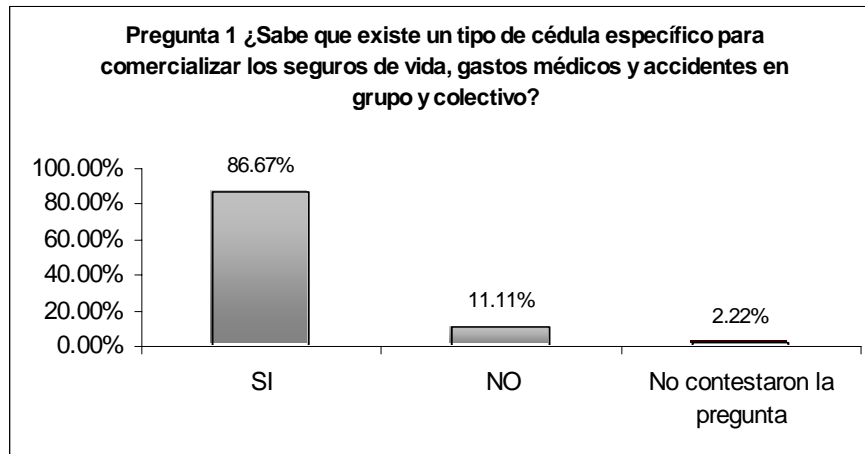


GRÁFICO 2. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Pregunta 2. ¿Le interesaría la obtención de cédula tipo B1 (Cédula con la que se autoriza la comercialización del seguro de personas grupo y colectivo)?

Si 76.30%

No 19.26%

No contestaron la pregunta 4.44%

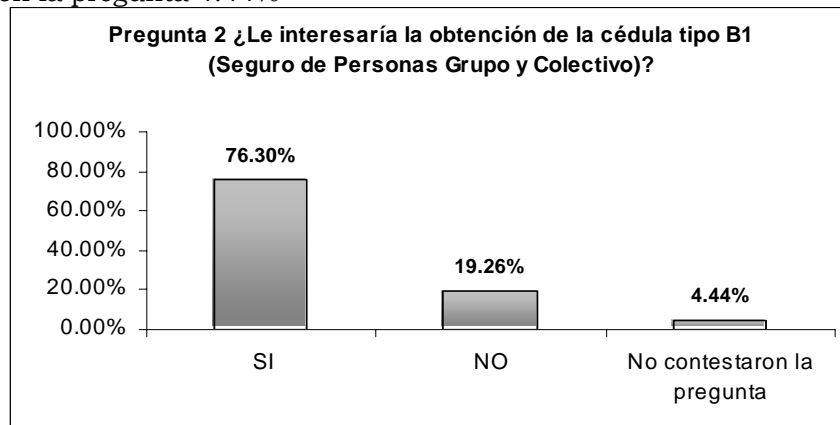


GRÁFICO 3. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

⁴ La cédula A y la cédula provisional son los permisos que se otorgan a un agente para poder vender seguros de vida individual. Por lo tanto las preguntas que se realizaron a estas personas, se realizaron con la intención de informar el interés y conocimiento que tienen estos agentes de los productos de grupo y colectivo. [N. del A.]

Pregunta 3. ¿Conoce los productos que se pueden comercializar en Grupo y Colectivo?

Si 51.11%

No 45.93%

No contestaron la pregunta 2.96%

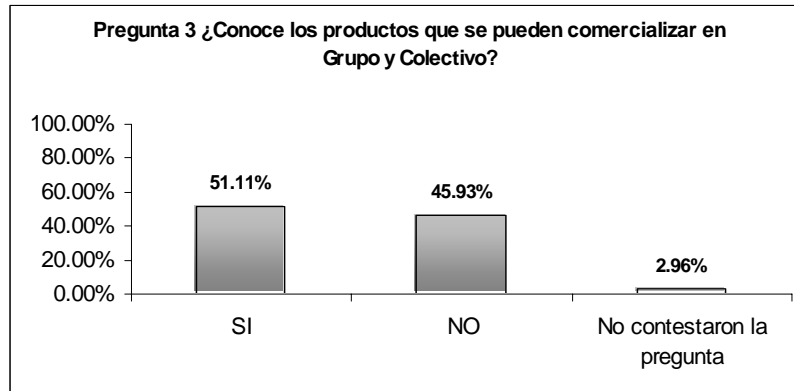


GRÁFICO 4. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Pregunta 4. En su opinión ¿piensa que el mercado para la comercialización de productos de grupo y colectivo es fácil o difícil de identificar?

Fácil 71.11%

Difícil 25.19%

No contestaron la pregunta 3.70%

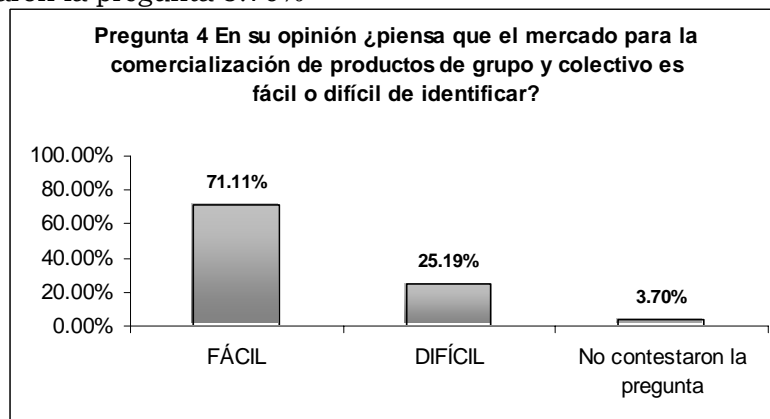


GRÁFICO 5. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Pregunta 5. ¿Identifica las políticas de suscripción de grupo y colectivo?

Si 20.00%

No 75.56%

No contestaron la pregunta 4.44%

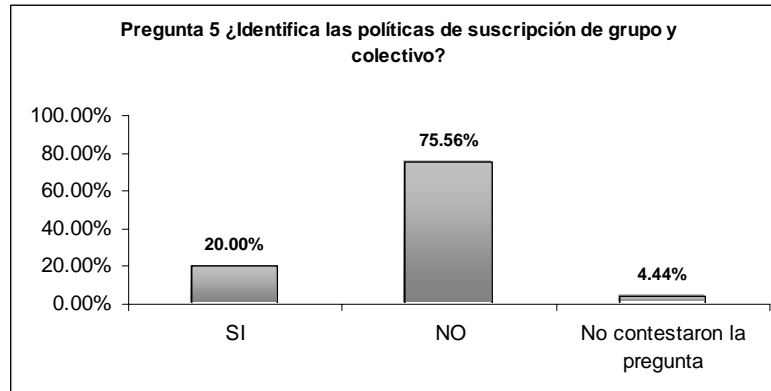


GRÁFICO 6. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Pregunta 6. ¿Conoce los beneficios del cuaderno de concursos de grupo y colectivo?

Si 11.85%

No 85.19%

No contestaron la pregunta 2.96%

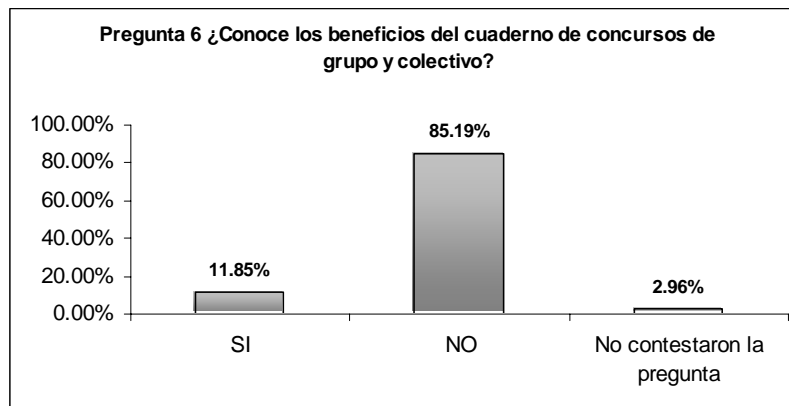


GRÁFICO 7. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Pregunta 7. ¿Le gustaría participar en el programa de entrenamiento en productos de grupo y colectivo?

Si 85.93%

No 11.85%

No contestaron la pregunta 2.22%

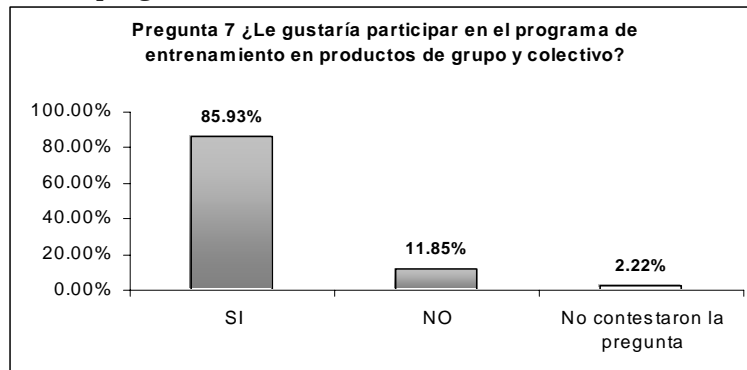


GRÁFICO 8. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Asesores que cuentan con Cédula B⁵:

Pregunta 1. ¿Cree que nuestros productos son competitivos con otros mercados?

Si 78.95% No 5.26% No contestaron la pregunta 15.79%



GRÁFICO 9. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

⁵ La cédula B, otorgada por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, permite a los asesores vender los seguros de grupo y colectivo, además de seguros de daños. La cédula B1 es una cédula exclusiva para la venta de seguro de personas grupo y colectivo, es decir, no autoriza la comercialización de seguros de daños. La mayoría de los asesores en la Compañía de Seguros, únicamente cuentan con cédula A, sin embargo, de este estudio se puede apreciar, que habría más asesores interesados en prepararse y presentar el examen para la obtención de esta cédula. [N. del A.]

Pregunta 2. ¿Le parece que los grupos a asegurar son demasiado grandes?

Si 18.42% No 50.00% No contestaron la pregunta 31.58%

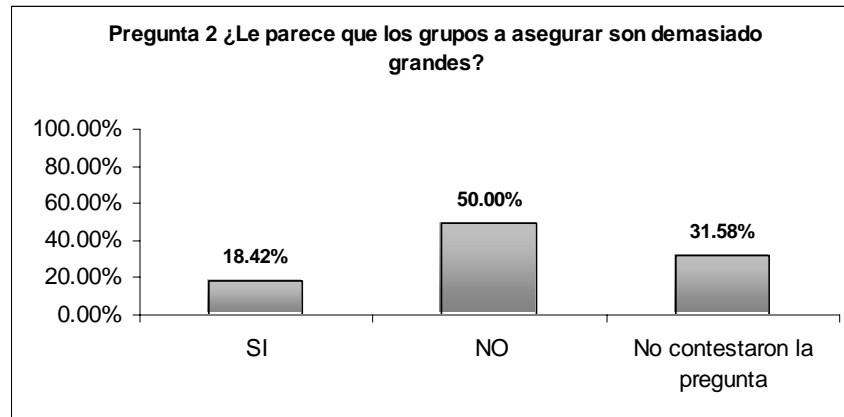


GRÁFICO 10. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Pregunta 3. ¿Conoce las políticas de suscripción de Grupo y Colectivo?

Si 31.58%

No 52.63%

No contestaron la pregunta 15.79%

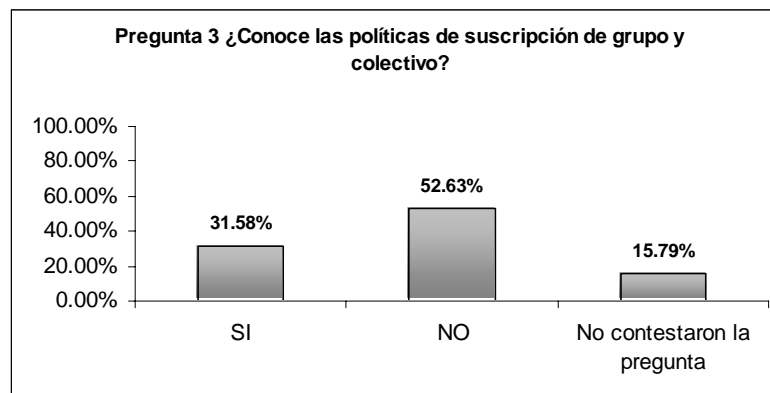


GRÁFICO 11. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Pregunta 4. ¿Conoce el cuaderno de concursos para grupo y colectivo?

Si 15.79%

No 68.42%

No contestaron la pregunta 15.79%

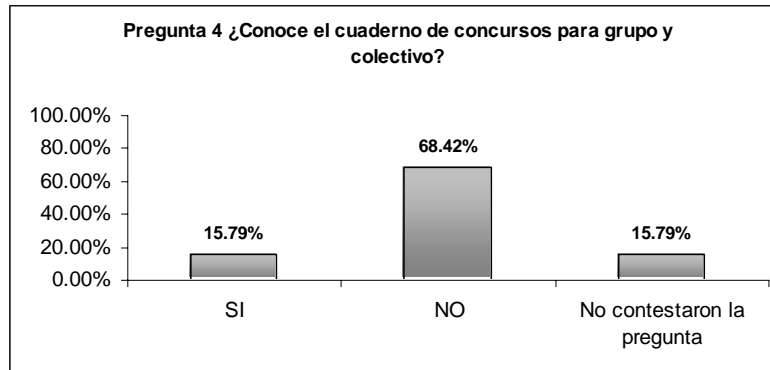


GRÁFICO 12. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Pregunta 5. ¿Le gustaría participar en el programa de entrenamiento en productos de grupo y colectivo?

Si 65.79%

No 7.89%

No contestaron la pregunta 26.32%

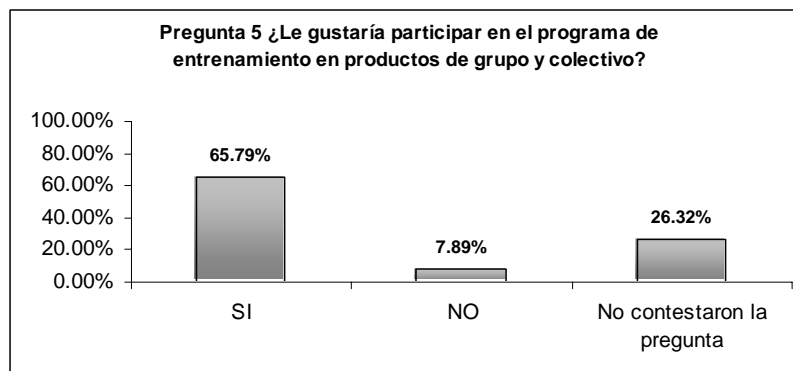


GRÁFICO 13. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Pregunta 6. ¿En qué porcentaje considera conocer los productos de grupo y colectivo?

En un 100% 5.26% En un 80% 34.21%
En un 70% 7.89% Menos de 70% 52.63%

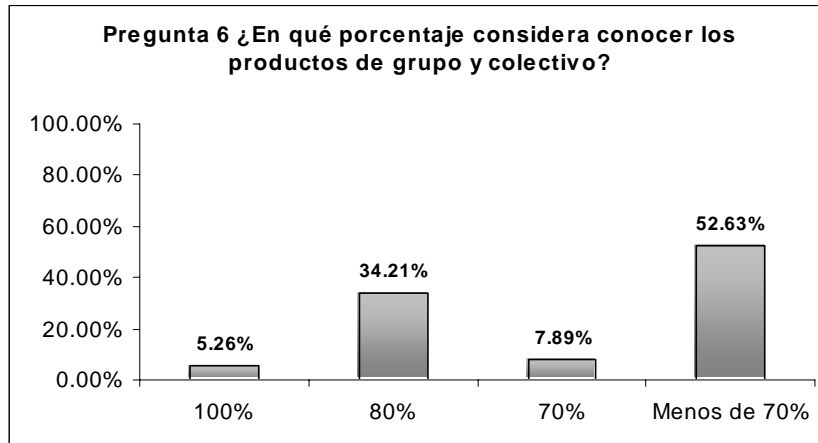


GRÁFICO 14. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Pregunta 7. En su opinión ¿cuáles son los factores que apoyan la venta de productos de grupo y colectivo?

Planes 21.05% Asesoría al cliente 26.32% Coberturas 31.58%
Prestigio SMNYL 34.21% Precio 21.05% Comisiones e Incentivos 7.89%
Material informativo 26.32%

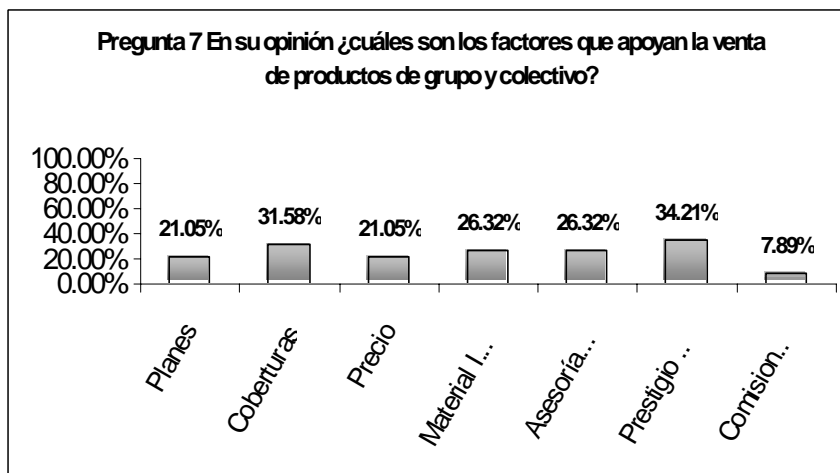


GRÁFICO 15. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Pregunta 8. En su opinión ¿cuáles son los factores que obstaculizan la venta de grupo y colectivo?

Planes 13.16%	Material informativo 15.79%	Falta de capacitación 52.63%
Coberturas 5.26%	Competencia 23.68%	Precio 21.05%
Falta de mercado 5.26%		

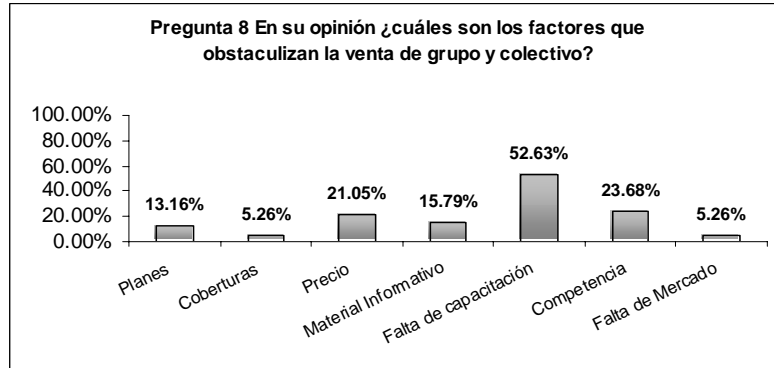


GRÁFICO 16. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Pregunta 9. ¿Qué opina de los productos de vida de grupo y colectivo?

Conocimiento del Producto

Muy bien	13.16%
Bien	21.05%
Regular	23.68%
Malo	5.26%
No contestaron la pregunta	36.84%

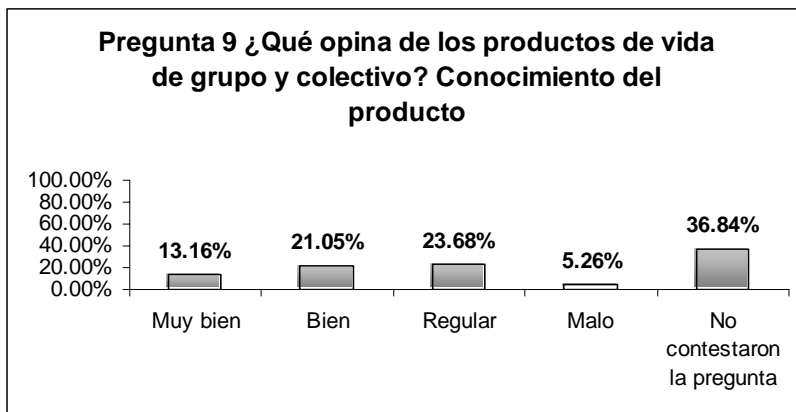


GRÁFICO 17. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Tarifas

Muy bien	18.42%
Bien	28.95%
Regular	18.42%
No contestaron la pregunta	34.21%

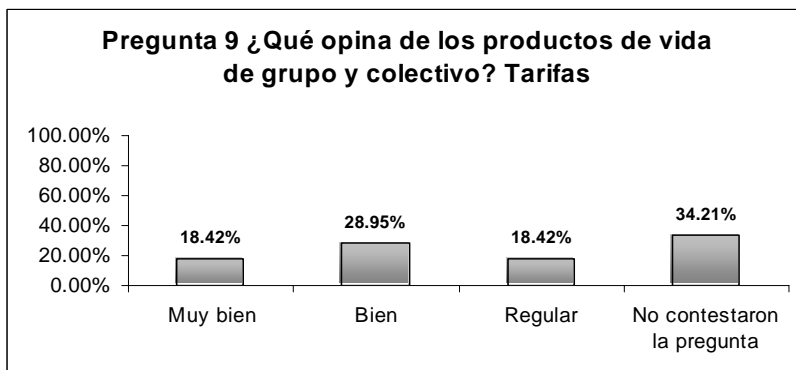


GRÁFICO 18. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Comisiones

Muy bien	5.26%
Bien	39.47%
Regular	15.79%
Malo	5.26%
No contestaron la pregunta	34.21%

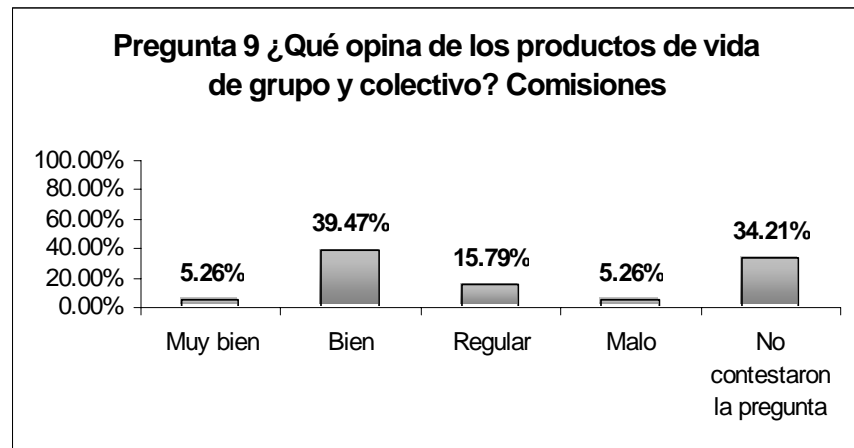


GRÁFICO 19. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Cotizaciones

Muy bien	10.53%
Bien	31.58%
Regular	15.79%
Malo	7.89%
No contestaron la pregunta	34.21%

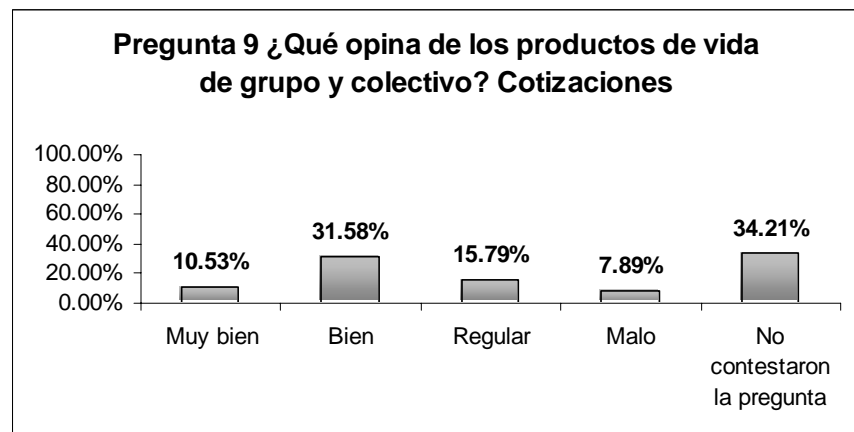


GRÁFICO 20. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Asesoría

Muy bien	10.53%
Bien	28.95%
Regular	13.16%
Malo	13.16%
No contestaron la pregunta	34.21%

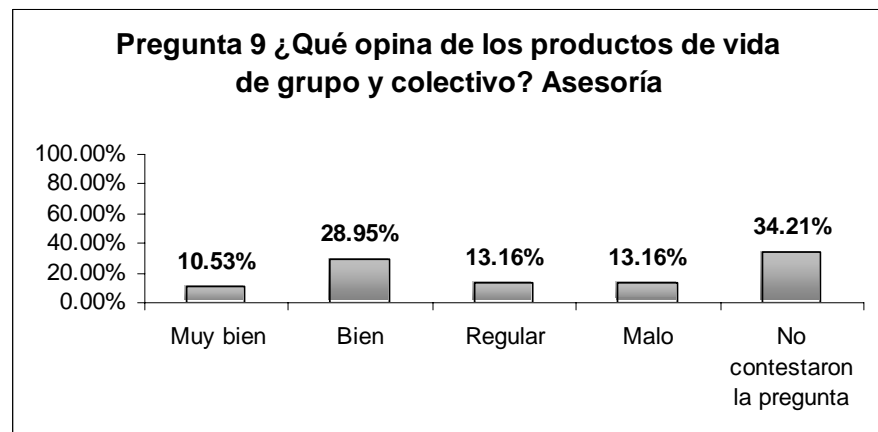


GRÁFICO 21. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Material disponible

Muy bien	7.89%
Bien	28.95%
Regular	13.16%
Malo	15.79%
No contestaron la pregunta	34.21%

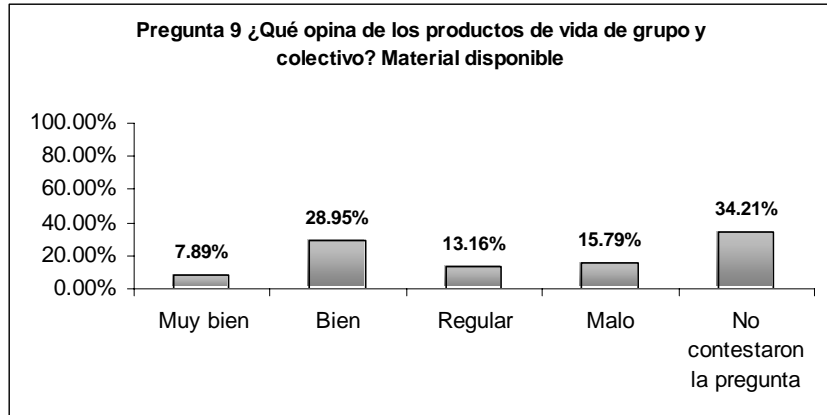


GRÁFICO 22. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Procesos

Muy bien	5.26%
Bien	28.95%
Regular	18.42%
Malo	10.53%
No contestaron la pregunta	36.84%

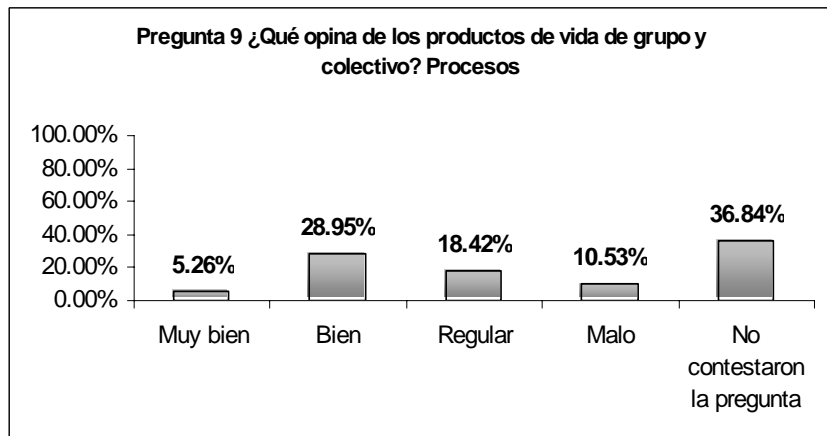


GRÁFICO 23. Fuente de consulta. COMPAÑÍA de Seguros en estudio. Encuesta Diciembre 2004.

Fin de la encuesta.

De la anterior encuesta se pueden obtener conclusiones que ayudan a detectar necesidades de capacitación.

A continuación se realizarán algunas de ellas.

De la fuerza de ventas que no cuenta con una cédula para comercializar seguros de grupo, se pueden rescatar los siguientes puntos:

- Un 86.67% de la fuerza de ventas sabe que existe un tipo de cédula específico para la comercialización del seguro de grupo. (Gráfico 2).
- A un 76.30% le interesaría la obtención de la cédula para comercializar grupos. (Gráfico 3).
- Un 75.56% desconoce las políticas de suscripción. (Gráfico 6).
- Un 85.19% desconoce los beneficios del cuaderno de concursos que se ofrece como incentivo por la venta de estos productos. (Gráfico 7).
- A un 85.93% le gustaría participar en el programa de entrenamiento en productos de grupo. (Gráfico 8).

Con la anterior información se concluye que existe conocimiento por parte de los asesores con cédula A y/o provisional de la existencia de los productos de grupo e interés en capacitarse para comercializarlos; sin embargo, la falta de información del producto y las políticas de suscripción, contribuyen a que los asesores que no cuentan con cédula para la comercialización del seguro de vida grupo, se alejen de cualquier negociación que involucre este producto. Al mismo tiempo, no conocen los beneficios que podrían obtener al comercializarlos. Por ejemplo, el cuaderno de incentivos que la Compañía de Seguros elabora cada año para ellos (véase apartado 3.2.), resulta atractivo ya que un asesor al comercializar el seguro de vida grupo podría llegar a obtener hasta el 49% de cada peso que ingresa a la Compañía. Al dar a conocer esta información, la venta del seguro de vida grupo sería mucho más atractiva de lo que actualmente es al dar a conocer que de cada peso que un asesor ingrese a la Compañía, puede ganar casi la mitad, en bonos y comisiones.

También se puede destacar que del conjunto de asesores que cuentan con cédula para comercializar seguros de grupos y colectivos, les interesaría en su gran mayoría capacitarse para comercializarlos. Retomando los datos de la encuesta se destaca lo siguiente:

- Un 52.63% de la fuerza de ventas desconoce la políticas de suscripción. (Gráfico 11).
- Un 68.42% desconoce el cuaderno de concursos para grupo y colectivo. (Gráfico 12).
- A un 65.79% le gustaría participar en el programa de capacitación y entrenamiento en este tipo de productos. (Gráfico 13).
- Un 52.63% considera que conoce menos de un 70% de los productos de grupo y colectivo. (Gráfico 16).
- Uno de los factores que obstaculizan su venta es la falta de capacitación. (Gráfico 16).

- Sobre su conocimiento de los productos de vida grupo y colectivo se obtiene una mayoría del 23.68% que considera que es regular. (Gráfico 16).
- Las tarifas con un 28.95% se considera que están bien. (Gráfico 18).
- Las comisiones, los premios y cotizaciones una mayoría de 39.47% considera que están bien. (Gráfico 19).
- La asesoría con una mayoría de 28.95% se considera que está bien aunque se le acercan mucho aquellos que opinan que es regular y malo con un 13.16% por cada uno de ellos. (Gráfico 21).
- En su mayoría considera que el material disponible (Gráfico 22) y los procesos están bien. (Gráfico 23), con un 28.95% por cada uno de ellos.

Aún cuando estos asesores ya cuentan con una cédula para la comercialización de los seguros de grupo y que para la obtención de ésta debieron haber recibido una capacitación y presentar un examen de conocimientos, si no se da seguimiento a lo aprendido y no se lleva a la práctica, es muy probable que se olvide. Claro es que un gran número de asesores con cédula B desconocen políticas de suscripción, las cuales pueden variar de un año a otro en la Compañía Aseguradora, desconocen el cuaderno de concursos actual y a pesar de esto, la gran mayoría están convencidos de que los productos de grupo y colectivo de la Compañía de Seguros son atractivos, considerando que uno de los factores que obstaculizan la venta del seguro de grupo es la falta de capacitación. También se observa que la mayoría de los asesores estarían dispuestos a participar en el programa de entrenamiento y capacitación para la comercialización del seguro de vida grupo.

Habiendo pues, realizado el diagnóstico de necesidades, se muestra que sí es necesaria la capacitación de los asesores y que además son ellos mismos quienes la solicitan a través de la encuesta anterior.

A continuación se dará a conocer el programa de bonos y convenciones, llamado cuaderno de concursos al que pueden tener derecho los asesores de ventas por la comercialización del seguro de vida grupo.

3.2. REMUNERACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

(Programa de Bonos y Convenciones)

Según Philip Kotler, en su libro *Fundamentos de la Mercadotecnia*, para atraer el número necesario de asesores de ventas, la compañía ha de elaborar un plan atractivo de remuneración. Esta remuneración, consta de varios elementos: una cantidad fija y una cantidad variable⁶. En el caso de los asesores de la Compañía de Seguros la cantidad fija podría ser la comisión que se establece inmediatamente al ganar un negocio por el cual percibirán dicha cantidad. La cantidad variable es la representada por bonos, comisiones u otros premios con los cuales se propone recompensar el esfuerzo y la constancia. Según el autor, estos últimos se proporcionan a fin de que se sientan seguros y contentos en su trabajo y por lo tanto realicen una mejor labor.

Programa de Bonos y Convenciones

Para poder incentivar la venta de los asesores, la Compañía de Seguros, así como otras aseguradoras, crea su “*cuaderno de concursos*”. Existe un cuaderno para la venta del seguro de vida individual en el cual se les pide a los asesores un determinado número de pólizas mensuales o un determinado monto de prima con el que tendrán derecho a bonos adicionales a sus comisiones normales y también a asistir a grandes convenciones a distintos lugares de la República Mexicana y el mundo. En 2005 la invitación a la convención más grande era a Buenos Aires. En el año 2006, se les invita a Praga. Los asesores que han asistido a estas convenciones han quedado muy complacidos destacando que la Compañía de Seguros se desvive en atenderles con un trato excepcional.

Algunos asesores, generalmente los que no cumplen con el perfil para la venta del seguro de vida individual y se interesan más por la venta de seguros de empresas, consideran que el cuaderno de concursos de individual es muy exigente y poco alcanzable. Sin embargo, también el área de beneficios por la venta del seguro de vida grupo crea su propio cuaderno de concursos con el cual también se ofrecen bonos adicionales a sus comisiones y la oportunidad de asistir a las convenciones, que según comentan los mismos asesores de ventas, el camino a obtener el derecho a la convención es más sencillo que por la venta de vida individual.

⁶ KOTLER, Philip. Op. Cit. P. 448.

Actualmente, se otorga un bono por la prima pagada a la compañía y un bono adicional por el número de pólizas que ingresaron. El siguiente, es el caso particular de un asesor que recibió un bono en el año 2006 por su venta durante el año 2005.

Primas Iniciales Pagadas Vida Grupo en año 2005:	\$ 793, 895
Número de Pólizas Iniciales Pagadas:	12
% de Bono por Producción (prima pagada):	19.2%
Bono Por Producción (prima pagada):	$(743,895 * 19.2\%) = \$ 152,428$
% de Bono por No. De Pólizas:	50%
Bono por No. De Pólizas:	$(152,428 * 50\%) = \$ 76,214$
Total Bono Primas Iniciales:	\$ 228,642
Comisiones Ganadas (establecido previo):	\$ 158,779
Total Ingresos Vida Grupo y 2 Colectivo:	\$ 387,421
% de Ingresos sobre Prima Pagada	48.8%

Adicionalmente este asesor, por el monto de la prima pagada a la compañía, tuvo la posibilidad de asistir a la máxima convención que se otorga a los asesores.

Recibir casi la mitad de la prima que se ingresa a la compañía es un buen argumento para incentivar la venta del producto, sin embargo el cuaderno de concursos, no ha tenido la difusión suficiente entre la fuerza de ventas y son contados los asesores que alcanzan estos premios aún cuando no son difíciles de alcanzar.

Esta herramienta podrá funcionar adecuadamente cuando se promoció el producto y se capacite a los asesores, dándoles a conocer también cómo alcanzar bonos adicionales. Para ello es necesario que cuando se capacite se de a conocer cada detalle de este programa.

A continuación, se procederá a explicar el plan de seguimiento y capacitación, así como de la evaluación de este plan, que se ha venido realizando en la Compañía de Seguros y cómo se deberá comportar hacia el futuro.

3.3. SEGUIMIENTO Y CAPACITACIÓN

A principios del año 2005 la Dirección Comercial Nacional de Beneficios de la Compañía de Seguros en estudio, en su preocupación por alcanzar las metas establecidas por la Dirección General de la misma, ha venido impartiendo a grupos de asesores, cursos de capacitación sobre los productos que se comercializan en beneficios. En especial el seguro de vida grupo, al ser éste el producto más importante de la dirección donde se comercializa.

Fue también a principios de este año, cuando se implementó un programa de seguimiento interno dirigido a los ejecutivos de ventas de la dirección de beneficios donde se pretendía monitorear las actividades exclusivamente de venta, en las cuáles pudiera haber una mayor retroalimentación y comunicación entre las distintas jerarquías de la dirección. Es decir, se crea un programa de seguimiento al negocio con la finalidad de que hubiera una mayor comunicación y en caso de tener un prospecto de difícil negociación, el jefe inmediato del ejecutivo de ventas pudiera saber, en su momento, la problemática y la manera en que se podría actuar para volver al prospecto un cliente más, o bien para apoyar al ejecutivo en las acciones que debería tomar.

El subdirector comercial, quien actualmente es el jefe inmediato del ejecutivo de ventas, a su vez, también es monitoreado por su jefe inmediato, el director comercial nacional. Y así sucesivamente hasta llegar al director general de la Compañía de Seguros.

Este seguimiento es una junta semanal de no más de una hora, en donde cada subordinado expone la agenda de la semana pasada y de la semana que está por venir. También muestra sus inquietudes, preocupaciones y logros.

Durante el tiempo en que se ha dado este seguimiento se ha realizado a su vez un registro de los datos más representativos que ayudan a verificar el rendimiento de cada ejecutivo, como son:

- Número de atenciones objetivo en la Compañía. Se refiere a aquellas atenciones a los agentes que cada ejecutivo realizó durante la semana y que estuvieron en función de encontrar por lo menos un nuevo negocio para cotizar y planear presentar propuesta de seguro de vida grupo.

- Número de visitas programadas a clientes. Se refiere al número de visitas fuera de la oficina a posibles clientes en acompañamiento a los asesores en función de una mejor atención a los agentes de la compañía y a los clientes.
- Negocios cotizados. Se refiere al número de cotizaciones elaboradas por cada ejecutivo comercial. Aquí se incluyen aquellas que por su carácter de importancia, tamaño o riesgo, pudiera realizar el área de suscripción, que actualmente cotiza y suscribe negocios de más de 300 participantes. Estos negocios también se cuentan como cotizaciones entregadas por el ejecutivo, pues éste es responsable de que el negocio sea aceptado por el agente de ventas para que éste lo comercialice con sus clientes.
- Negocios emitidos. Número de negocios que finalmente aceptaron el seguro y dan su aceptación para emitir la póliza. Aquí se considera únicamente aquellos negocios cuyas pólizas se encuentran en proceso, en el área de emisión desde una semana anterior a la creación de este reporte. No así, aquellos negocios que notifican únicamente la aceptación de la póliza pero que sólo se puede considerar como una promesa de aceptación.
- Prima emitida. La cantidad monetaria que resulta de la emisión de la póliza del nuevo cliente.
- Número de agentes con capacitación. Se refiere al número de agentes a los que se brindó capacitación.

Este reporte desde su implementación, ha mostrado la eficiencia de los ejecutivos para captar negocios, pero también ha mostrado que entre mayor capacitación y seguimiento un ejecutivo da a sus asesores, más negocios y prima ha captado. Los resultados de este seguimiento se mostrarán en el punto 3.4 con mayor detalle.

3.4. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Uno de los pasos más importantes para el buen seguimiento al trabajo a realizar, es la retroalimentación de información a los asesores. A esto se le llama evaluación de desempeño pues el ejecutivo comercial u otro funcionario que de seguimiento a la fuerza de ventas examinará el rendimiento de sus asesores y compartirá con éstos el análisis de los resultados obtenidos.

La evaluación del desempeño es una metodología que resulta útil por un lado para validar y refinar las actividades de la Compañía (tal como la selección y capacitación) y por otro para

brindar información a los asesores que desean mejorar su futuro rendimiento. Se realiza a través de una entrevista en donde el evaluador y el evaluado tienen la oportunidad de:

- ✚ Revisar el grado de cumplimiento de las metas establecidas al inicio del ejercicio.
- ✚ Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente, aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- ✚ Comentar acerca de programas a corto y mediano plazos, de acuerdo con las prioridades del área y de la institución misma.
- ✚ Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- ✚ Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.
- ✚ Así como acordar las metas para el siguiente ejercicio.

La entrevista será más efectiva si se prepara en forma estructurada pero relativamente informal, por lo cual se sugiere:

- ✚ Programar y Preparar la entrevista.
- ✚ Avisar con suficiente tiempo a la persona a evaluar (al menos con 48 horas de anticipación).
- ✚ Especificar a cada evaluado que la sesión de evaluación es para mejorar el desempeño.
- ✚ Realizar la sesión en privado y con un mínimo de interrupciones.
- ✚ Ser lo más específico posible, evitando las vaguedades.
- ✚ Centrar los comentarios (positivos y negativos) en el desempeño y no en la persona.
- ✚ Identificar y explicar las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- ✚ Concluir la sesión destacando los aspectos positivos del desempeño del evaluado.

Deberá realizarse un reporte de evaluación en donde queden establecidos los resultados y avances de la evaluación. Dicho reporte no deberá ser completado sino hasta después o durante el desarrollo de la entrevista, de tal forma que los resultados no sean una sorpresa para el evaluado.

Se sugiere que a los asesores detectados como objetivo, sea aplicada esta metodología como parte del seguimiento que se sugirió en el punto 3.3. de este capítulo.

El siguiente apartado ilustrará la importancia de la capacitación, así como del seguimiento y la retroalimentación para la venta de este seguro, a través del uso de estadísticas y registros que dentro de la Compañía, el área de beneficios proporciona para que exista una regulación de las actividades de los ejecutivos y funcionarios en función del logro de su objetivo: la venta del seguro de vida grupo. Además se hará un análisis de los resultados obtenidos durante el año 2005, cuánto se creció en prima, cómo se conservó la rentabilidad y a cuántos asesores se capacitaron.

3.5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El punto anterior menciona el reporte que cada semana ha venido creando el área de beneficios durante el año 2005. Esto se ha realizado a nivel nacional y considera a las tres divisiones en la Compañía de Seguros: México, Monterrey y Guadalajara.

A fin de poder ofrecer un panorama más ilustrativo sobre el efecto que tiene la capacitación y el seguimiento en la prima emitida de la compañía, se mostrará el reporte por las tres divisiones.

Cuadro No. 9

	Ejecutivo	Atenciones en la Cia	Visitas Programadas a Conductos	Núm agtes con capacitación	PRIMA EMITIDA	COTIZAC EFECTUADAS	COTIZAC GANADAS
M E X	1	1383	90	899	2,042,551	228	31
	2	803	68	329	263,299	111	5
	3	1079	446	637	1,835,247	185	24
G D L	4	569	246	368	3,154,861	129	34
	5	40	1694	23	1,922,978	175	25
	6	299	276	120	373,810	87	15
M T Y	7	268	443	166	1,650,384	91	15
	8	543	449	261	799,390	90	16
	9	46	155	13	350,000	41	2
TOTALES		5,030	3,867	2,815	12,392,520	1,137	167

Fuente de consulta: Reporte nacional al mes de noviembre de 2005 para primas iniciales generado por el área de beneficios en la Compañía de Seguros en estudio.

El cuadro anterior muestra como se había comentado, los siguientes parámetros que servirán para analizarlo:

- Atenciones en la Compañía.

- 📌 Visitas programadas a conductos.
- 📌 Número de asesores con capacitación.
- 📌 Prima emitida.
- 📌 Cotizaciones efectuadas.
- 📌 Cotizaciones ganadas.

Es importante destacar que este plan de capacitación ha venido tomando mayor impacto en México, lo cual se puede ver claramente en el número de agentes con capacitación reportados por esta división. También se puede observar en este cuadro cómo a mayor capacitación y seguimiento, que se mide por el número de atenciones y visitas programadas a conductos, mayor es la prima que el ejecutivo está emitiendo en la Compañía.

Es importante mencionar, que otros parámetros son importantes también para la obtención de un incremento en la cartera de la Compañía de Seguros, como el porcentaje de efectividad entre negocios ganados y negocios cotizados. Este es un punto importante y que se puede observar en el cuadro anterior. Sin embargo se concluye también que aún cuando se realicen muchas cotizaciones, si no existe un buen seguimiento de éstas y una capacitación del asesor, el número de cotizaciones que llegan a emitirse puede no ser muy bueno. Esto se puede observar en el cuadro anterior donde específicamente el ejecutivo 2 había realizado 111 cotizaciones de las cuáles sólo ganó 5, lo cual trae como consecuencia que tenga una prima emitida mucho menor en comparación con sus otros dos compañeros de división que brindaron mayor capacitación y dieron mayor número de atenciones y visitas a conductos, lo cual trajo como consecuencia que hayan ganado un mayor número de negocios.

Ahora bien, como ya se mencionó, el seguimiento que semana con semana se ha venido dando a los ejecutivos de ventas, ha aportado además de un mayor seguimiento y servicio a la fuerza de ventas, un impacto en los resultados de la Compañía de Seguros. Resulta pues, interesante analizar los últimos datos que arroja el estado de resultados de la cartera del seguro de vida grupo, el cual se tiene hasta el mes de septiembre. Este análisis únicamente se hará para la división México, que como ya se mencionó anteriormente, es la división donde más se ha venido aplicando el programa de capacitación a asesores.

Cuadro No. 10

**Resultados del Avance v.s. Presupuesto en la Venta del Seguro de Vida Grupo
Enero a Diciembre 2005**

	Resultados 2004 Acum. a Dic.	Resultados 2005 Acum. a Dic.	% Crecimiento Acum. a Dic.	Metas 2005 Acum. a Dic.	% Cumpliment Acum. a Dic.
1.- Primas Nuevas Vida Grupo	6,159,245	8,692,273	41.13%	9,000,000	97%
2.- Renovación Vida Grupo	53,801,331	48,377,152	-10.08%	44,029,788	110%
Total Vida Grupo	59,960,576	57,069,425	-4.82%	53,029,788	108%

Fuente de consulta: Estado de Resultados al 31 de diciembre de 2005 generado por el área de beneficios División México en la Compañía de Seguros en estudio.

Con el estado de resultados anterior se puede observar que en 2005 se tuvo un crecimiento del 41.13% de primas nuevas (negocios captados durante el año en estudio) con respecto al año 2004, lo cual representa a su vez, que se alcanzó la meta que se había fijado para el 2005 a quedar en un 97%.

Por otro lado, las primas de renovación (negocios con los que ya se contaba en la cartera de vida grupo desde un año antes del que se estudia) se tiene que no se renovó un 10.08% de la prima que en 2004 se tenía, aunque se esperaba un decremento en primas para este mes, pues se presupuestaba una prima acumulada menor a la que se tenía el año anterior debido a que algunas cuentas de mayor prima se perdieron por licitación y ya se conocía que no renovarían con la Compañía de Seguros, por lo que el cumplimiento del presupuesto fue de un 110% de la meta en 2005.

En general se puede observar que tanto las primas iniciales como de renovación al mes de diciembre, representan un decremento del 4.82% con respecto al 2004, sin embargo con respecto al cumplimiento de la meta de ese mismo año, se cumplió con el 108% del presupuesto asignado en total (primas iniciales y de renovación) para 2005.

¿Cómo se puede interpretar esto?

Se sabe que en cualquier tipo de negocio el factor “incertidumbre” forma parte del mismo, es decir, se puede pensar que se obtendrán muy buenos resultados cuando se ha realizado un plan de acción bien estudiado. Sin embargo, el resultado siempre tendrá un poco o mucho de incierto, dependiendo de los factores externos no controlables que afectan los resultados de ese negocio.

En el cuadro anterior se puede apreciar claramente que para las primas iniciales la Compañía de Seguros al 31 de diciembre de 2005 tuvo un buen crecimiento del 41.13% con respecto al año 2004. Este año además de haber crecido en este buen porcentaje, se puede mencionar que se cuenta con un acercamiento más estrecho de la subdirección comercial del seguro de vida grupo con la fuerza de ventas, por la que se incrementó la cartera en este porcentaje.

Por otro lado, si se observa únicamente las primas de renovación, se podrá ver que la no conservación de negocios por un periodo prolongado, colabora a que en años posteriores la prima de renovación disminuya y no se cumpla con la meta en determinado momento. Es decir, parte de la capacitación de los ejecutivos a los asesores consiste en crear una cultura de captación de negocios a largo plazo a fin de crear clientes fieles a la Compañía de Seguros y disminuir con ello la rotación de negocios de una compañía a otra. Los factores no controlables para que un cliente decida cambiar de compañía de seguros no se podrán evitar nunca, como ya se había comentado en párrafos anteriores. Ahí siempre estarán. Sin embargo sí se podrá disminuir el número de clientes que decidan moverse de compañía aseguradora brindando un buen servicio, una buena asesoría, un buen seguimiento, solidez en la marca, etc.

¿Qué se puede decir sobre la rentabilidad de la cartera de vida grupo?

Al 31 de diciembre de 2005 las cifras se vieron de la siguiente forma:

Cuadro No. 11

Division	Prima Anualizada	Utilidad Técnica	Porcentual
Mexico	47,817,364	12,304,766	26.45%
Monterrey	55,442,059	9,221,186	19.06%
Guadalajara	58,475,039	7,824,759	14.65%

Fuente de consulta: *Val_gpo, archivo del vigor de Vida (primas iniciales y de renovación) proporcionados por el área de Actuaría de la Compañía de Seguros en estudio.*

Con el cuadro anterior es posible apreciar cómo la rentabilidad de México es mayor debido a que se trata de la división cuyo seguimiento y capacitación ha sido constante y aún cuando en Guadalajara y Monterrey, se ha tenido una mayor prima anualizada emitida, ésta representa menor ganancia para la Compañía de Seguros y es México la división donde se ha realizado un trabajo de captación de primas más moderado aunque de mejor calidad.

Y ¿qué se puede decir del nuevo grupo de asesores que obtuvieron su cédula B1 durante el transcurso del año?

En el transcurso del año 2005 se realizaron dos cursos formales (mayo y agosto) coordinados por el centro de capacitación de la Compañía de Seguros en conjunto con el IMESFAC, con los cuales, pudieron obtener su cédula B1 los asesores que participaron en este curso y que mostraron gran interés por la venta y comercialización de este seguro. Asimismo, se puede decir que en la división México, 13 asesores obtuvieron su cédula B1 de los cuáles entre 6 de ellos han ingresado una prima anualizada de \$1'206,290.47, lo que representa el 19% de la prima inicial del año en curso para aquella división.

Con todo lo anterior y realizando un reforzamiento del seguimiento y capacitación que se ha venido ofreciendo a la fuerza de ventas, la dirección comercial de beneficios de la Compañía de Seguros en estudio, esperaba que la cartera de vida grupo obtuviera un crecimiento del 40% al finalizar el año 2005 comparado con el año anterior, 2004 y se obtuvo un crecimiento del 41.13%.

Asimismo, en el área de beneficios se esperaba una rentabilidad en la cartera de vida grupo de alrededor del 20% lo cual se pudo superar por la división México. Y se espera también, que éste se mantenga de esa forma para el año 2006.

A fin de continuar obteniendo buenos resultados se deberá realizar un plan de capacitación de los asesores objetivos adicional al plan de trabajo que se ha venido realizando. En el siguiente apartado se expone una propuesta.

3.6. PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

Un programa de capacitación debe especificar adecuadamente sus objetivos y debe resultar pertinente e interesante. Anteriormente a él se debe realizar un diagnóstico de necesidades como se vio en el apartado 3.1.

Se crea el programa con el objetivo de que la fuerza de ventas de beneficios tenga las habilidades para detectar los negocios interesantes para la compañía de seguros y pueda captar mayor número de clientes en el menor tiempo posible.

Con lo anterior se espera que la fuerza de ventas obtenga habilidades para detectar negocios iniciales de vida grupo interesantes para la Compañía, que asesore a sus clientes y detecte sus necesidades, que detecte los negocios que no es posible asegurar así como aquellos que se llevan más tiempo para evaluar, que obtenga los conocimientos para implementar propuestas de seguro y las habilidades para interpretarlas y explicar sus elementos al cliente.

A continuación se sugiere un programa de capacitación para la fuerza de ventas:

MÓDULO I

Introducción

1. Presentación de la Subdirección Comercial de Beneficios.
2. Inducción a los seguros de grupo.
3. Objetivo del programa.
4. Alcance del programa.

Propedéutico

1. Mercado al que está dirigido el seguro.
2. Requerimientos para la venta del seguro de vida grupo.
3. Estructura para el mantenimiento de una póliza.
4. Servicio a la póliza de vida grupo.

Bases Técnicas

1. Marco Legal del Seguro de Vida Grupo.
2. Generalidades de las Bases Técnicas del Seguro de Vida Grupo.
3. Principales políticas de suscripción.
4. Anti Lavado de Dinero (Material y Examen Asesores Nuevos).
5. Coberturas.

Este primer módulo se sugiere para el primer año, donde se preparará a la fuerza de ventas seleccionada como “objetivo”.

MÓDULO II

Planeación de un Seguro de Vida Grupo

1. Planeación de un seguro de vida grupo para diferentes nichos de mercado.
2. Determinación de sumas aseguradas.
3. Determinación de coberturas por tipo de colectividad.
4. Planes con dividendos y sin dividendos.

Administración de la póliza

1. Tipos de administración.
2. Estructura de la compañía de seguros.
3. Apoyos internos e infraestructura.

Conservación de Cartera

1. Mantenimiento de pólizas de vida grupo.
2. Solicitudes de movimientos de la póliza.
3. Dividendos.
4. Comisiones.

Este módulo se sugiere para el segundo año, donde la fuerza de ventas “objetivo” ya tendrá un conocimiento previo y podrá tener mayor visión del negocio.

Cabe mencionar, una vez más, que debido a que las experiencias varían unas de otras, la capacitación deberá ser permanente, por lo que para cursos avanzados se sugerirá continuar

MÓDULO III

Nichos de Mercado

1. Nichos de mercado sin explotar.
2. Generar nichos de mercado.
3. Aprovechamiento de los nichos de mercado ya existentes.

Prospectos

1. Grandes prospectos ya existentes en la cartera individual.
2. Compitiendo con los grandes de los negocios.
3. Licitaciones. Negocios de gobierno.

Taller

Experiencias de grandes agentes de seguros.

Taller

Casos especiales.

Taller

Licitaciones. Negocios de gobierno.

El último módulo se dará el tercer año y se sugiere que de éste en adelante se realicen talleres de temas específicos que puedan ayudar al mejor desempeño de la fuerza de ventas.

realizando talleres con temas particulares que pudieran ser de interés común. Asimismo, se sugiere promocionar el acceso a la información que la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) pone a disposición de los usuarios de Internet. Lo anterior, a fin de que el asesor se encuentre actualizado con datos que podrán ser relevantes en una negociación. Por otro lado, se sugiere continuar con la serie de juntas masivas que el equipo de la subdirección comercial de beneficios realiza mensualmente para la fuerza de ventas.

Es importante reforzar todo lo anterior con material didáctico para que la fuerza de ventas pueda llegar a hacer uso cuando lo requiera y con ello tener a la mano la capacitación que se le haya estado brindando. Es por ello que se sugiere la creación y constante actualización del *Manual de Ventas para la Comercialización del Seguro de Vida Grupo*, así como de la creación de acciones para su implementación y fácil manejo.

3.7. PRINCIPALES ACCIONES PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MANUAL

Hasta hace algunos años todavía los manuales que se manejaban en la Compañía de Seguros dirigidos a la fuerza de ventas para los productos de vida individual, eran cuadernillos que cada asesor podía portar en su portafolio para que en caso de necesitar información pudiera acudir a él.

Actualmente, se podría pensar que un manual de ese tipo es un instrumento que más que ser útil podría resultar poco práctico y obsoleto. Es por ello que, se sugiere realizar un manual interactivo en un formato CD (Compact Disc - Disco Compacto) de manera que los asesores puedan estudiar con el uso de sus propias computadoras, en su casa o en la oficina. Este manual deberá contener de preferencia, después de cada uno de los temas que vaya tratando, un breve cuestionario a manera de examen a fin de que el asesor vaya realizando conforme revisa el manual, su propia evaluación.

Además, se sugiere complementar este material con la información que antiguamente se habría impreso en un cuadernillo, pero esta vez en un archivo que se pueda descargar en la Palm (agenda electrónica) de cada uno de los asesores. Esto último con el fin de que cuando el asesor se encontrara con su cliente pueda tener la información a la mano y no deje para otro día la respuesta que puede brindarle a su cliente en ese mismo momento.

Se sabe que el mundo vive un constante cambio y que la tecnología, en el caso específico de los instrumentos como los que se sugieren, el cambio se da alarmantemente rápido. Sin embargo, por lo menos en el momento en el cual se realiza el presente trabajo, y muy probablemente también por los próximos cinco años, se podrá contar con una herramienta útil, de bajo costo y de fácil acceso.

Es importante que el manual se presente a la fuerza de ventas de manera general, independientemente de que en un futuro se realicen en las sesiones mensuales de trabajo por promotoría, una revisión detallada de los puntos que más interesen a cada grupo. Se propone entonces, como se mencionó en el apartado 2.3.4., una junta en donde se presente el manual de asesores, como primer acercamiento. Además, se podría aprovechar el momento para hacer entrega de por lo menos un ejemplar por promotoría. También se deberá planear el costo del manual y si éste se les dará a la fuerza de ventas gratuitamente con costo para la compañía o con costo a cada uno de los asesores que deseen adquirirlo.

3.8. REDISEÑO DE LA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA LA VENTA EFECTIVA DEL SEGURO DE VIDA GRUPO

Stephen Covey en su libro de “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”⁷ menciona que el ser humano vive con muchos guiones que se le han transmitido a lo largo de su vida. El proceso de escribir los propios guiones es un proceso de reescritura o cambio de paradigmas básicos que ya se tienen. El autor comenta en su libro, que cuando se reconocen los guiones inefectivos, los paradigmas incompletos o incorrectos que se encuentran en el interior de las personas, se puede empezar a reescribir proactivamente esos guiones.

Por lo anterior, se reconoce que en la Compañía de Seguros existía un paradigma en el que se llegó a pensar que si los asesores conocían el producto de vida grupo, así como los demás productos de beneficios los asesores podrían hacer mal uso de esa información y generar un caos entre ellos y el personal interno a la Compañía.

⁷ COVEY, Stephen R. **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**. Ed. Paidós Plural. México 2005.

También se reconoce que si este pensamiento, por mucho tiempo permaneció en el personal de ventas así como en el personal de suscripción, es un paradigma que se debe romper y se ha venido haciendo poco a poco.

Una vez que se acepta que la mejor manera de comercializar a través de la fuerza de ventas de la Compañía, se reescriben los guiones que en el caso particular de este trabajo, se hace con la creación de la estrategia de venta: capacitación y seguimiento.

Finalmente y a manera de un breve resumen ilustrativo sobre el plan que se sugiere para continuar con el plan de capacitación a la fuerza de ventas, se tienen los siguientes pasos:

- 📌 Determinar cuál es la fuerza de ventas objetivo.
- 📌 Capacitar a la fuerza de ventas objetivo.
- 📌 Dar seguimiento constante y apoyo.
- 📌 Generar una relación estrecha entre la fuerza de ventas y la dirección comercial de beneficios para empezar a crear nuestra propia fuerza de ventas.
- 📌 Proporcionar el material de capacitación para su constante revisión.

En la medida en que la fuerza de ventas conozca nuestros productos, las políticas de la compañía y los planes de la misma, se podrá trabajar más armónicamente y crear una sinergia a fin de perseguir el mismo fin y llegar a él.

3.9. ESCENARIOS

Se dice que en la actualidad las únicas constantes en el entorno empresarial son la turbulencia y el cambio. Esto da pie a pensar sobre la importancia del manejo de situaciones problemáticas cuya solución puede llegar a encontrarse, pero se debe tener en cuenta que aquella solución seguramente no será permanente, pues debido a los cambios del entorno y del medio en el cual se encuentra, se volverá de alguna manera a ver involucrada la situación en otra dificultad para la cual se deberá encontrar una nueva solución.

Cuando se habla de escenarios, se habla de circunstancias bajo las cuales se puede encontrar alguna situación preocupante, donde el factor principal por la cual se realizan es la incertidumbre.

La incertidumbre sobre el futuro, generalmente se percibe como incómoda y se suele actuar ante ella de manera poco responsable, cuando por el contrario, al ser ésta, factor principal de la toma de decisiones, se le debe confrontar sin temor a lo que puede suceder, ampliando el panorama de lo posible y cambiando la perspectiva del futuro por completo.

Los escenarios se planean al igual que las estrategias y esta planeación es dinámica con un enfoque cambiante que requiere de un profundo y constante seguimiento a fin de poder adecuarse a nuevas perspectivas y situaciones que darán pie a la selección de alternativas y por lo tanto al resultado de las acciones a tomar.

Es entonces que se deben ver los escenarios como historias que describen los estados actual y futuro del entorno empresarial de manera distinta desde varias perspectivas a fin de disminuir la incertidumbre que depara el futuro.

Según Kees Van Der Heijden, profesor de administración general y estratégica en la Universidad Strathclyde, Glasgow, Reino Unido y autor del libro *Escenarios*, la planeación de éstos debe basarse en los siguientes cinco pasos⁸:

🚦 Reconocimiento de objetivos de la organización.

Caso particular: Compañía de Seguros, cuya misión, visión y valores ya se han expuesto en el capítulo dos de este trabajo.

🚦 Evaluación de las características de la organización, incluyendo la capacidad para cambiar.

La Compañía de Seguros, a través del tiempo ha tenido varios cambios al haber sido adquirida por diferentes instituciones hasta llegar a lo que ahora es la actual Compañía de Seguros. Se puede entonces apreciar que el cambio, no es un factor desconocido en la compañía en estudio.

🚦 Evaluación del entorno actual y futuro.

Se ha analizado con anterioridad cuál es el entorno actual y pasado de la Compañía de Seguros, sin embargo, más adelante se evaluará cómo puede llegar a ser el entorno de la compañía en un futuro.

🚦 Evaluación del ajuste entre ambos.

Punto de equilibrio entre la Compañía de Seguros y su entorno, a fin de tomar las mejores decisiones.

⁸ VAN Der Heijden, Kees. P. 21.

Desarrollo de políticas y, con base en esto, decisiones y acción para mejorar el ajuste. Este punto se desarrolla cada vez que existe un nuevo cambio en la Compañía de Seguros. Se toman y se tomarán decisiones y acciones para lograr un mejor ajuste y balance entre el entorno y las características de la compañía.

Antes de mostrar los escenarios creados para el caso particular del presente trabajo, se mostrará un pequeño estudio estadístico que realizado por la inquietud de saber si las ventas que se han tenido en la Compañía de Seguros, tienen alguna relación con el comportamiento del PIB (Producto Interno Bruto) en el país. Para esta evaluación, se tomó la prima pagada de vida grupo en la Compañía de Seguros del año 2001 al 2005 y el PIB reportado y pronosticado por el Banco de México del año 2001 al 2009.

Lo anterior se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 12

Año	Prima Pagada	PIB	Increment
2001	445,506,450	1,602,315,483	NA
2002	461,491,910	1,615,561,578	4%
2003	531,836,003	1,638,295,948	15%
2004	609,212,266	1,709,780,312	15%
2005	568,313,266	1,770,375,283	-7%
2006	NA	1,844,731,045	NA
2007	NA	1,920,365,018	NA
2008	NA	1,999,099,983	NA
2009	NA	2,081,063,083	NA

Fuente de consulta: Creación propia con prima pagada del seguro de vida grupo en la Compañía de Seguros en estudio a 2005 y PIB reportado y pronosticado a 2009 por el Banco de México.

Es importante mencionar que durante el 2001 al 2004, la Compañía de Seguros contaba con cuentas (negocios) que pagaban una prima grande, pero también generaban pérdida a la compañía. Sin embargo, para 2005 se implementó una depuración de la cartera de vida grupo, eliminando este tipo de cuentas que por varias razones dejaron de renovar sus pólizas con la compañía y se perdieron, lo cual hizo que el número en prima se redujera también para este año 2005, dejando una mejor rentabilidad en la cartera.

Esto justifica que la prima pagada que había venido incrementándose cada año, tenga un decremento para el año 2005 del 7% con respecto a la prima pagada del 2004.

Por lo tanto si se considera este efecto de depuración de la cartera como un caso particular del comportamiento de crecimiento de la misma, se puede realizar una regresión de la cual se obtiene un coeficiente de correlación entre las variables prima pagada y PIB, del 98% y una R² ajustada del 91%, lo cual indica que existe una fuerte relación entre la prima pagada y el crecimiento del país. Con lo anterior y considerando el pronóstico oficial que el Banco de México hace del PIB para el año 2009, podemos obtener un pronóstico para la prima pagada a 2009, de la siguiente forma:

Cuadro No. 13

Año	PIB	Pronóstico Prima	Incremento
2005	1,770,375,283	568,313,266	NA
2006	1,844,731,045	681,670,006	20%
2007	1,920,365,018	796,975,401	17%
2008	1,999,099,983	917,008,318	15%
2009	2,081,063,083	1,041,962,585	14%

Fuente de consulta: creación propia. Prima pronosticada con base en el ejercicio de regresión realizado de prima pagada de la Compañía de Seguros en estudio VS PIB pronosticado por el Banco de México.

El estudio anterior, se grafica de la siguiente forma:

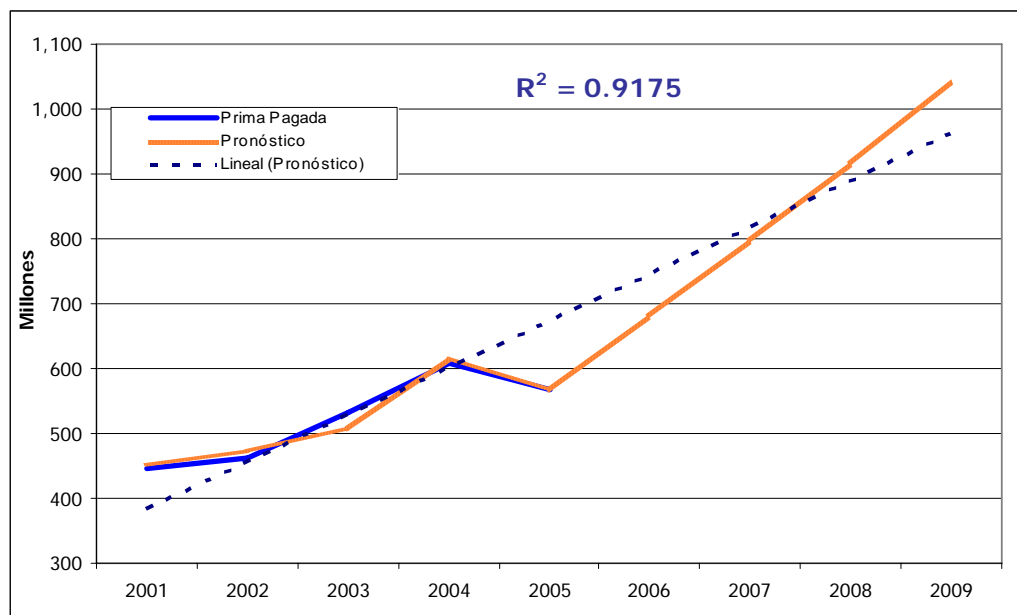


GRÁFICO 24. **Fuente de consulta.** Creación propia con base en el análisis de regresión de prima pagada de la Compañía de Seguros en estudio y la prima pronosticada a 2009, basados en el comportamiento del PIB pronosticado a este año y publicado por el Banco de México.

Es de esperarse entonces, que si el crecimiento de la cartera de vida grupo de la Compañía de Seguros está relacionado fuertemente con el crecimiento del país, el cual en promedio, del año 2000 a 2005 ha sido del 2.45%, de 1980 a 2005 del 2.76% y de 1900 al año 2005 ha sido en promedio del 3.65%, no va a tener un impacto muy representativo de más del 5% en unos años más, por lo tanto si la economía del país crece poquito, sería inconsistente esperar que la cartera de la Compañía de Seguros tuviera un gran crecimiento. Es decir, mientras el país se mantenga con crecimientos de menos del 5% la economía del sector asegurador no podrá esperar grandes impactos si hasta este momento (año 2005), la industria aseguradora nacional no representa ni el 2% del PIB nacional⁹.

Es por ello que sabiendo que tanto el crecimiento como el desarrollo de un sector depende de variables externas al mismo, que se denominarán principales y secundarias, se realiza el siguiente análisis considerando los escenarios de la siguiente forma:

- Pesimista (--). Se refiere al peor de los escenarios. Este sería el peor de los casos.
- Pesimista – Optimista (-+). Se refiere a un escenario negativo aunque más realista.
- Optimista – Pesimista (+-). Se refiere a un escenario positivo aunque más realista.
- Optimista (++) . Se refiere a un escenario ideal.

Dentro de cada escenario se declaran como variables principales a:

- Económico.
- Social y político.

Y a las variables secundarias como lo:

- Tecnológico.
- Jurídico.
- Metodológico.

⁹ MUNDO EJECUTIVO. **El universo de los buenos negocios**. Enero 2006. Num.321 Año XXV Volumen XVIII. p. 80

Capítulo 3
Análisis y evaluación de la
estrategia de capacitación.

Tipo	Descripción de	ACTUAL	PESIMISTA Negativo - Negativo	
	Variable	2005	2010	2015
ECONÓMICO	Devaluación y sobrevaluación en el país.	El país cuenta con una inflación anual del 3.33% vs la de Estados Unidos del 3.41%. Primera ocasión desde 1970 que se tiene una inflación menor que la de Estados Unidos. Se cuenta con una sobrevaluación con respecto al dólar del 9.38%	El país se encuentra pasando un tiempo de devaluación en el cual las empresas a las cuales se prefiere enfocar el mercado asegurador para la fuerza de ventas de agentes (las PYMES), no encuentran apoyo por parte del gobierno y por lo tanto tampoco crecimiento. Varias de ellas empiezan a cancelar sus contratos de seguros para empleados por falta de liquidez y la compañía aseguradora deberá cambiar su estrategia de crecimiento, que no dependerá en gran medida de la capacitación como de la adecuación de su plan en función de la situación del país.	Debido a un tiempo de fuerte sobrevaluación del peso en los sexenios anteriores, se genera una devaluación brusca e inesperada, que es la que más nefastas consecuencias tiene para la economía de las personas y de las empresas. Para esto basta ejemplificar la devaluación de 1994, donde tiempo antes hubo un periodo con sobrevaluación del peso. El crecimiento de la Compañía Aseguradora se vuelve lento. Su estrategia más que de crecimiento, se vuelve de mantenimiento de cartera donde cada aseguradora deberá mantener la calidad de sus productos y servicios a fin de conservar el mayor tiempo posible su propia cartera.
	Seguimiento a leyes que regulan las actividades económicas, y eliminación de las actividades ilícitas.	Se implementa el seguimiento al art. 140 de la Ley de Instituciones de Seguros que habla de las actividades ilícitas y seguimiento a la documentación de antilavado de Dinero. Las actividades ilegales manejan grandes cantidades de dinero. Se incrementa el comercio informal: ambulante, evasores de impuestos.	Una vez más se deja en el olvido el seguimiento al art. 140 contra las actividades ilícitas, desatándose nuevas olas de lavado de dinero. Se genera una fuerte ola de violencia que se ha venido dando de tiempo atrás propiciando el aumento de estas actividades ilícitas a base de violentos acontecimientos. El comercio informal se incrementa en gran medida.	El nuevo gobierno olvida dar seguimiento a las actividades ilícitas y no se compromete a su disminución. Se incrementa la corrupción del país y el comercio informal crece tal que la gente que anteriormente, tenía un empleo por el cual pagaba sus impuestos, prefiere dejarlo para dedicarse al comercio informal y tener el 100% de su venta como ingreso para él mismo.
	La fuerza de ventas como el motor de comercialización de la Compañía de Seguros en estudio.	Se cuenta con una fuerza de ventas de más de 1,300 asesores de seguros a nivel nacional en la Compañía de Seguros. Todos ellos capacitados para la venta del seguro de vida individual.	Disminuye el número de asesores productivos por lo que se debe hacer una depuración del número de asesores en la aseguradora como la que se hizo en la Compañía de Seguros en estudio en el año 2003. Se continúa con el reclutamiento selectivo de nuevos asesores. La competencia seduce a la fuerza de ventas de la compañía, con mejores bonos y beneficios.	Los costos de reclutamiento se elevan y el número de asesores que permanecen en la Compañía no justifica los gastos de capacitación, por lo que se opta por depurar más el número de asesores, limitando los gastos de su capacitación. La competencia ha logrado llevarse con mejores planes de trabajo a los asesores de la Compañía de Seguros en estudio, en los cuáles ha invertido durante ya más de 10 años.

Capítulo 3
Análisis y evaluación de la
estrategia de capacitación.

Tipo	Descripción de	ACTUAL	PESIMISTA Negativo - Negativo		
	Variable	2005	2010	2015	2020
SOCIAL Y POLÍTICO	Población total en México Fuente: CEPAL, Anuario estadístico de América Latina y el Caribe, 200, del pronóstico de la población a 2040 como escenario pesimista.	Población a mitad del año 2005 de 106'147,000 personas.	El número de habitantes alcanza alrededor de los 113 millones de mexicanos.	El número de habitantes alcanza alrededor de los 119.6 millones de mexicanos.	El número de habitantes alcanza alrededor de los 126.4 millones de mexicanos.
	Número de certificados en el sector asegurador. A fin de conocer cuál es el universo de gente que cuenta con un seguro de vida grupo. Fuente: AMIS - Estadística Anual SESA Vida.	A finales de 2004 se contaba con un número de 17,476 pólizas de vida grupo en todo el sector asegurador con un número de 5,685,645 certificados, lo cual representa un promedio de 325 participantes por póliza.	Se cuenta con un número de 6.25 millones de certificados.	Se cuenta con un número de 8 millones de certificados.	Se cuenta con un número de 10.5 millones de certificados.
	Porcentaje de población en el país que cuenta con un seguro de vida grupo.	De los puntos anteriores se deriva que de la población que en el año 2004 existía en México, el 5.43% están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.	El 5.53% de los mexicanos están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.	El 6.69% de los mexicanos están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.	El 8.31% de los mexicanos están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.
	La educación, promedio de nivel de escolaridad, representa un factor importante para determinar el nivel cultural del país y por lo tanto la cultura de la previsión a través de la contratación de seguros. Fuente: INEGI, XII Censo General de Población y Vivienda, 2000, Tabulados Básicos. Aguascalientes, Ags., 2001.	El promedio de escolaridad de la población de 15 años y más, al último censo poblacional a nivel nacional es de 7.3 años, mientras que en el Distrito Federal, este promedio asciende a 9.4 años.	Se conservan los promedios de escolaridad que se tienen desde 2005, sin embargo, no se da la importancia que merece este rubro por lo que no se encuentra un incremento en la educación del país.	Se conservan los promedios de escolaridad que se tienen desde 2005 y 2010, con ligeras variaciones de menos del 1% con respecto a esos años. Se continúa restando importancia a este rubro por lo que no se encuentra un incremento en la educación del país.	El país llega a estancarse en la educación al aumentar la población y no proporcionar mayor presupuesto al rubro educativo. Esto trae como consecuencia que se genere menor número de oportunidades. La fuerza de ventas como parte del sistema, se encuentra menos capacitada y con menos oportunidades que las que tenía en años anteriores.
TECNOLÓGICO	La tecnología como parte fundamental del servicio a ofrecer a los clientes.	Los cambios tecnológicos se dan con mayor rapidez año con año, donde cada vez que se obtiene un artículo para estar a la vanguardia, ya se puede encontrar en el mercado un artículo mejor a un precio menor. La Compañía de Seguros en respuesta a estos cambios, ha creado una página de internet donde tanto los clientes como la fuerza de ventas e incluso los empleados de la aseguradora pueden consultar datos importantes sobre sus pólizas y otros datos de interés.	El crecimiento de las grandes empresas a nivel mundial ha sido elevado al igual que los cambios tecnológicos. En el país, esto ha impactado de igual manera, sin embargo, las Compañías de Seguros más importantes del mercado entre las cuales se encuentra la compañía en estudio, mantienen un crecimiento lento en lo tecnológico sin llegar a ser muy marcada la diferencia entre una compañía y otra. Por otro lado nuevas compañías aseguradoras de países de primer nivel, entran al mercado con tecnología avanzada que es difícil para las aseguradoras mexicanas igualar.	Se encuentra el mercado asegurador dividido entre las compañías de seguros que viven a la vanguardia y aquellas que no quieren invertir en lo tecnológico. El cliente percibe la diferencia del servicio que recibirá tanto de las que invierten como de las que no invierten en tecnología. Es difícil competir contra aquellas compañías que se encuentran a la vanguardia.	Las compañías de seguros que no se encuentran tecnológicamente a la vanguardia tiene una clara desventaja de aquellas que sí la tienen por lo que los clientes prefieren asegurarse en compañías actualizadas.

Capítulo 3
Análisis y evaluación de la
estrategia de capacitación.

Tipo	Descripción de	ACTUAL	PESIMISTA Negativo - Negativo		
	Variable	2005	2010	2015	2020
JURÍDICO	Regulación de la actividad comercial en el sector asegurador.	No existe una regulación suficiente en la actividad comercial de los seguros.	Continúa sin haber una regulación en la actividad comercial de los seguros. Se descuida la aplicación de leyes que ya existían y que podrían salvar la actividad de competencia leal.	La CNSF no interviene en el cumplimiento de reglas y no promueve el cumplimiento de las mismas.	Se corrompe la actividad de los seguros. Las autoridades actúan con pasividad ante situaciones ilícitas o poco leales.
	Auditorías como medio de regulación interno.	Se exigen auditorías constantemente por despachos externos y por el corporativo de Nueva York.	Se toman las auditorías como un mero requisito en donde la única finalidad es cumplir con él.	Se consideran las auditorías como irrelevantes y generalmente no se preparan las áreas durante todo el año, sino hasta tiempo antes de ser auditadas.	Las auditorías se vuelven un proceso engorroso con el que hay que cumplir para poder llenar el requerimiento que el corporativo de Nueva York solicita.
METODOLÓGICO	La cultura del seguro como parte importante de la cultura del país.	No se cuenta con una cultura del seguro en el país así como en EUA de donde es la Compañía de Seguros.	Se continúa con una inexistente cultura del seguro. Se desconocen los beneficios que este puede traer.	Algunas empresas que solían tener un seguro de vida grupo para sus empleados prefieren eliminarlo pues consideran más impactante ofrecer otro tipo de prestaciones que los empleados agradecerían más.	Se continúa con una tendencia de mal información sobre los beneficios de los seguros y por lo tanto se estanca el crecimiento del sector.
	La fuerza de ventas enfocada a la venta del seguro de vida individual.	La fuerza de ventas continúa enfocando sus esfuerzos a la venta del seguro de vida individual.	A pesar de los esfuerzos de la dirección comercial de beneficios donde se comercializa el seguro de vida grupo, la Compañía sigue enfocando sus esfuerzos e invirtiendo en la venta del seguro de vida individual sin pensar en el de vida grupo.	La Compañía de Seguros mantiene la venta del seguro de vida grupo a pesar de que no produce como en algún momento pensó que produciría (el 50% del ingreso de la Cia.). Sin embargo, si continúa sin vender lo suficiente podría tomar acciones drásticas como enfocar todo su esfuerzo y toda la dirección donde se comercializa el seguro de vida grupo, a formar parte de la venta del seguro de vida individual, lo cual podría acarrear una serie de situaciones como el recorte del personal que pertenece a esta dirección.	Desaparece la venta del seguro de vida grupo en la Compañía de Seguros. Se considera que la Cia. puede vender exclusivamente seguros de vida individual y seguir siendo tan exitosa como siempre.
	La cultura del servicio es el plus que la Compañía de Seguros pretende dar a sus clientes. El porqué de cambiar su seguro a la aseguradora en estudio.	Todos los empleados y asesores de ventas de la Compañía de Seguros en estudio, se encuentran en un proceso de capacitación para dar un mejor servicio al cliente, identificando necesidades, dando alternativas y solucionando complicaciones. Sin embargo, es un proceso lento que aún no se ha terminado de implementar y aún no se dan los resultados esperados. Aún así es notorio el cambio de actitud que algunas áreas sobre todo internas a la Cia. han venido adquiriendo.	Aún no existe una cultura de servicio en las áreas involucradas para la venta del seguro, lo cual genera que se dificulte más su comercialización. No hay valor agregado en el trabajo de las áreas involucradas.	La inversión que hizo la Cia en los cursos de capacitación fue en vano, pues la actitud de servicio se ha perdido y se da un servicio como en cualquier otro lugar sin dar un valor agregado al trabajo y donde muchas veces el cliente no queda satisfecho.	La idea de una cultura del servicio se perdió completamente y la Cia de seguros fue rebasada por otras aseguradoras donde sí se pudo implementar esta cultura. El trato al cliente no es malo pero tampoco se destaca por ser bueno.

Capítulo 3
Análisis y evaluación de la
estrategia de capacitación.

Tipo	Descripción de	ACTUAL	PESIMISTA - OPTIMISTA		
	Variable	2005	2010	2015	2020
ECONÓMICO	Devaluación y sobrevaluación en el país.	El país cuenta con una inflación anual del 3.33% vs la de Estados Unidos del 3.41%. Primera ocasión desde 1970 que se tiene una inflación menor que la de Estados Unidos. Se cuenta con una sobrevaluación con respecto al dólar del 9.38%	El tipo de cambio ha estado en equilibrio, pues las inflaciones de los dos países (Méx y EU) han sido similares, podría decirse que los precios también son equivalentes y solo se ven afectados por los aranceles (Impuestos Aduanales) que cada país fija para regular el flujo legal de mercancías importadas o exportadas. Esto genera que la moneda esté sobrevaluada y da lugar a una mayor importación ilegal (contrabando) de mercancías, que resultan más baratas en el otro país. No se otorga mayor presupuesto a la creación de nuevas PYMES. Queda estancado el plan de apoyo a nuevas empresas.	No se otorga un mayor presupuesto a la creación de nuevas PYMES sin embargo las que ya existen gozan de un crecimiento si no muy alto, si constante. Lo anterior permite otorgar seguros de grupo sin esperar que no van a durar sólo uno o dos años.	Debido al estancamiento de la economía del país, las compañías aseguradoras optan por mantener a sus propios clientes y buscar quedarse con negocios que la competencia tiene en su cartera.
	Seguimiento a leyes que regulan las actividades económicas, y eliminación de las actividades ilícitas.	Se implementa el seguimiento al art. 140 de la Ley de Instituciones de Seguros que habla de las actividades ilícitas y seguimiento a la documentación de antilavado de Dinero. Las actividades ilegales manejan grandes cantidades de dinero. Se incrementa el comercio informal: ambulante, evasores de impuestos.	El nuevo gobierno continúa dando seguimiento a la eliminación de actividades ilícitas las cuales continúan creciendo y por lo tanto la compañía aseguradora opta por reforzar la selección de nuevos negocios así como de continuar solicitando documentación del art. 140	Las empresas con actividades ilícitas no están detectadas pues se multiplican. Se continúa realizando la selección de empresas mediante la documentación de lavado de dinero, sin embargo, se incrementa el riesgo de incluir en la cartera una de estas empresas.	Ambiente tenso en el que se continúa solicitando documentación de lavado de dinero ante una gran cantidad de empresas que se dedican a realizar actividades ilícitas.
	La fuerza de ventas como el motor de comercialización de la Compañía de Seguros en estudio.	Se cuenta con una fuerza de ventas de más de 1,300 asesores de seguros a nivel nacional en la Compañía de Seguros. Todos ellos capacitados para la venta del seguro de vida individual.	Se considera que para el año 2007, la Compañía de Seguros en estudio tiene una fuerza de ventas para el seguro de vida individual de alrededor de 4,000 asesores. A la vez de incrementarse la fuerza de ventas, la compañía de seguros selecciona detalladamente al asesor que recluta. Pidiendo que por lo menos cada uno de ellos haya terminado una carrera profesional.	Se incrementa la fuerza de ventas con respecto al año 2010 donde se cuenta con más de 4,000 asesores de ventas, sin embargo, aún no se crea la cultura de la venta del seguro de vida grupo por lo que se continúa vendiendo en mayor medida seguros individuales por ser la línea de venta de la aseguradora.	El número de asesores que se alcanza a tener se mantiene desde el 2010 y aunque se les capacita arduamente se encuentra el mercado al mismo tiempo, otorgando planes de trabajo con sus fuerzas de ventas, parecidos e incluso mejores al de la Compañía de Seguros en estudio.

Capítulo 3
Análisis y evaluación de la
estrategia de capacitación.

Tipo	Descripción de	ACTUAL	PESIMISTA - OPTIMISTA Negativo - Positivo		
	Variable	2005	2010	2015	2020
SOCIAL Y POLÍTICO	Población total en México Fuente: CEPAL, Anuario estadístico de América Latina y el Caribe, 200, del pronóstico de la población a 2040 como escenario pesimista.	Población a mitad del año 2005 de 106'147,000 personas.	El número de habitantes alcanza alrededor de los 112.5 millones de mexicanos.	El número de habitantes alcanza alrededor de los 118 millones de mexicanos.	El número de habitantes alcanza alrededor de los 122.6 millones de mexicanos.
	Número de certificados en el sector asegurador. A fin de conocer cuál es el universo de gente que cuenta con un seguro de vida grupo. Fuente: AMIS - Estadística Anual SESA Vida.	A finales de 2004 se contaba con un número de 17,476 pólizas de vida grupo en todo el sector asegurador con un número de 5,685,645 certificados, lo cual representa un promedio de 325 participantes por póliza.	Se cuenta con un número de 7 millones de certificados.	Se cuenta con un número de 10.5 millones de certificados.	Se cuenta con un número de 13.5 millones de certificados.
	Porcentaje de población en el país que cuenta con un seguro de vida grupo.	De los puntos anteriores se deriva que de la población que en el año 2004 existía en México, el 5.43% están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.	El 6.22% de los mexicanos están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.	El 6.78% de los mexicanos están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.	El 11.01% de los mexicanos están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.
	La educación, promedio de nivel de escolaridad, representa un factor importante para determinar el nivel cultural del país y por lo tanto la cultura de la previsión a través de la contratación de seguros. Fuente: INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. Tabulados Básicos. Aguascalientes, Ags., 2001.	El promedio de escolaridad de la población de 15 años y más, al último censo poblacional a nivel nacional es de 7.3 años, mientras que en el Distrito Federal, este promedio asciende a 9.4 años.	Se incrementa el promedio de escolaridad en el Distrito Federal a 9.5 años, así como la cultura de la previsión de la que cada vez se habla más en el país. La fuerza de ventas de la Compañía como parte de la sociedad tiene una mejor educación y un grado de escolaridad mínimo de preparatoria. Lo anterior, se ve reflejado en la capacidad y seguridad que tienen con sus clientes al ofrecer seguros de la Compañía de Seguros.	La fuerza de ventas cuenta con estudios universitarios que aunque no se encuentran concluidos al 100%, han pertenecido y estudiado con gente que se encuentra mejor preparada que en años anteriores.	La fuerza de ventas cuenta con una carrera universitaria y buscan capacitarse continuamente por su propia voluntad con estudios referentes al ramo de los seguros.
TECNOLÓGICO	La tecnología como parte fundamental del servicio a ofrecer a los clientes.	Los cambios tecnológicos se dan con mayor rapidez año con año, donde cada vez que se obtiene un artículo para estar a la vanguardia, ya se puede encontrar en el mercado un artículo mejor a un precio menor. La Compañía de Seguros en respuesta a estos cambios, ha creado una página de internet donde tanto los clientes como la fuerza de ventas e incluso los empleados de la aseguradora pueden consultar datos importantes sobre sus pólizas y otros datos de interés.	Compañías aseguradoras extranjeras abren oficinas en México y tecnológicamente se encuentran a la vanguardia, lo cual representa un gran reto para las compañías de seguros que ya existían en el país que deberá actualizar sus sistemas y softwares. Sin embargo no existe gran interés por invertir en tecnología.	Se percibe un ambiente de apatía en las aseguradoras mexicanas por invertir en la tecnología de cada una de las compañías lo cual genera una fuerte desventaja contra aquellas aseguradoras que sí están a la vanguardia.	El país se encuentra involucrado como parte de la globalización, en el ámbito tecnológico, sobre todo al tener como país vecino a EU. Se puede decir entonces que no existe un gran resago entre la compañía aseguradora en el marco tecnológico, y la competencia, sobre todo aquellas nuevas empresas que entraron hace no más de 5 años.

Capítulo 3
Análisis y evaluación de la
estrategia de capacitación.

Tipo	Descripción de	ACTUAL	PESIMISTA - OPTIMISTA		
	Variable	2005	2010	2015	2020
JURÍDICO	Regulación de la actividad comercial en el sector asegurador.	No existe una regulación suficiente en la actividad comercial de los seguros.	Existe una reforma a la ley del contrato del seguro de grupo donde se crea una regulación más estricta a las operaciones del seguro de grupo. Sin embargo, el mercado se encuentra muy viciado para poder encontrar buenos resultados a corto plazo.	Fuerte competencia entre las aseguradoras quienes por ganar los negocios, olvidan seguir las leyes que en otro caso de menos presión por ganar a los clientes sí se acatan a las leyes que las rigen.	Fuerte competencia donde las leyes que rigen a los seguros en ocasiones no se cumplen. Esto genera un ambiente poco saludable para el sector que crea desconfianza incluso en los clientes.
	Auditorías como medio de regulación interno.	Se exigen auditorías constantemente por despachos externos y por el corporativo de Nueva York.	Se considera que las auditorías son importantes sin embargo no se hace partícipes a todos los empleados de la aseguradora de la importancia que éstas tienen para la compañía, por lo tanto no se les presta la suficiente atención por parte de algunos empleados.	Se continúa considerando a las auditorías como importantes pero sin hacer a todos los empleados sensibles de su importancia. Esto sigue generando el proceso de auditar como engoroso.	Se obtienen resultados satisfactorios aunque no se ha logrado concientizar al personal de la aseguradora de la importancia de una auditoría.
METODOLÓGICO	La cultura del seguro como parte importante de la cultura del país.	No se cuenta con una cultura del seguro en el país así como en EUA de donde es la Compañía de Seguros.	Existe desinterés por parte de la Compañía de Seguros de informar a los empleados de las empresas clientes sobre los beneficios del seguro que han adquirido para ellos. Lo más importante para la aseguradora es vender el producto aunque se continúe con una desinformación de los productos que se venden y por lo tanto no exista promoción mayor de los mismos.	Los seguros son atractivos para las empresas desde el punto de vista fiscal aunque el interés de asegurar a los empleados de éstas no exista pues no se encuentran razones por las cuales podría ser atractivo para el empleado recibir esta prestación.	El mercado asegurador continúa teniendo clientes que otorgan seguros a sus empleados como una prestación, sin embargo, el otorgamiento del seguro tiene más fines fiscales que de apoyo al trabajador.
	La fuerza de ventas enfocada a la venta del seguro de vida individual.	La fuerza de ventas continúa enfocando sus esfuerzos a la venta del seguro de vida individual.	En 2007 no se logró llegar a la meta de obtener el 50% de la utilidad de la compañía por venta del seguro de grupo. Es por ello que aunque se sigue comercializando el producto, los asesores y promotores consideran infructífera su venta.	Se crean nuevas estrategias para la venta del seguro de grupo sin embargo, existe un ambiente de tensión al esperar que si no funcionó en años pasados, difícilmente se podrá conseguir que funcione.	Continúa la venta del seguro de grupo aunque no tiene el apoyo de las áreas de individual. Aún cuando se capacita a los asesores, éstos deben cumplir metas muy altas que no les permite ver asuntos de negocios de grupo.
	La cultura del servicio es el plus que la Compañía de Seguros pretende dar a sus clientes. El porqué de cambiar su seguro a la aseguradora en estudio.	Todos los empleados y asesores de ventas de la Compañía de Seguros en estudio, se encuentran en un proceso de capacitación para dar un mejor servicio al cliente, identificando necesidades, dando alternativas y solucionando complicaciones. Sin embargo, es un proceso lento que aún no se ha terminado de implementar y aún no se dan los resultados esperados. Aún así es notorio el cambio de actitud que algunas áreas sobre todo internas a la Cia. han venido adquiriendo.	Existe conciencia de la cultura de servicio, sin embargo no se lleva a la práctica en todas las áreas de la Compañía de Seguros.	Se mantiene un recuerdo de la compañía de servicio que se pretendió llegar a ser, sin embargo, no se siguió el esquema con el entusiasmo con el que se comenzó en el año 2005. Aún así se continúa brindando servicio aunque no como en aquel año, sí como en años anteriores a éste. Servicio bueno pero no sobresaliente.	Se continúa brindando un servicio pero con el esquema antiguo donde lo más importante era la aseguradora y el factor menos importante es el cliente. Esto genera que algunos de ellos vean la renovación de sus pólizas o la compra de los seguros como un punto engoroso al cual no quisieran tener que enfrentarse.

Capítulo 3
Análisis y evaluación de la
estrategia de capacitación.

Tipo	Descripción de	ACTUAL	OPTIMISTA - PESIMISTA		
	Variable	2005	2010	2015	2020
ECONÓMICO	Devaluación y sobrevaluación en el país.	El país cuenta con una inflación anual del 3.33% vs la de Estados Unidos del 3.41%. Primera ocasión desde 1970 que se tiene una inflación menor que la de Estados Unidos. Se cuenta con una sobrevaluación con respecto al dólar del 9.38%	No se ha impulsado el crecimiento de las PYMES, sin embargo, la Compañía Aseguradora debe luchar por ganar negocios que actualmente se encuentran asegurados en el mercado, sin dejar de buscar nuevos negocios de empresas que no cuentan con el seguro. Sin embargo, la opción de luchar por los negocios que tiene la competencia resulta la mejor opción pues la economía del país no permite a las nuevas PYMES tener recursos impactantes para pensar asegurar a sus empleados.	El plan de impulso a la PYME se continúa otorgando para las nuevas y ya formadas empresas. Esto es un factor que debe aprovechar la compañía aseguradora, pues existe una economía suficiente para conseguir seguros de grupo para los empleados de las empresas. Sin embargo, hace falta aún más impacto como el publicitario a fin de conseguir más empresarios dispuestos a asegurar a su personal.	Buen impulso a la creación y conservación de PYMES. Buen crecimiento en el número de empresas que reciben apoyo por parte del gobierno. Oportunidad para promocionar y hacer labor de venta para el crecimiento de la cartera de grupo. Se tiene una mentalidad amplia de los beneficios que un seguro de vida grupo puede traer tanto al contratante, como asegurado, beneficiario, etc.
	Seguimiento a leyes que regulan las actividades económicas, y eliminación de las actividades ilícitas.	Se implementa el seguimiento al art. 140 de la Ley de Instituciones de Seguros que habla de las actividades ilícitas y seguimiento a la documentación de antilavado de Dinero. Las actividades legales manejan grandes cantidades de dinero. Se incrementa el comercio informal: ambulante, evasores de impuestos.	El nuevo gobierno continúa dando seguimiento a la ley contra el lavado de dinero. Se continúa con los esfuerzos para eliminar las actividades ilícitas. Continúa el comercio informal.	Se continúan las actividades ilícitas, sin embargo están detectadas las empresas que tienen vínculos con narcotráfico y otras actividades ilícitas. Se continúan solicitando documentación de lavado de dinero.	La aseguradora continúa realizando la filtración de empresas mediante la solicitud de documentación contra lavado de dinero. Disminuyen las actividades ilícitas al crearse leyes más estrictas. La captación de negocios se vuelve más fácil que cuando no existían leyes estrictamente regulatorias.
	La fuerza de ventas como el motor de comercialización de la Compañía de Seguros en estudio.	Se cuenta con una fuerza de ventas de más de 1,300 asesores de seguros a nivel nacional en la Compañía de Seguros. Todos ellos capacitados para la venta del seguro de vida individual.	Fuerza de ventas se incrementa a la meta actual de 4,000 asesores para el año 2007, así como la selección de la misma, donde se pide gente con estudios universitarios como nivel mínimo. Se establece al mismo tiempo un lineamiento de búsqueda de perfil de asesores con características de vendedores del seguro de grupo, lo cual ayuda a la dirección comercial de ventas grupo y colectivo a crear su propia fuerza de ventas que ya fue capacitada por el área de ventas individual.	La fuerza de ventas que se tiene en este año duplica a la que se tenía en 2010, se continúa con un plan de selección de los asesores. El plan de capacitación que se tiene con la fuerza de ventas continúa expandiéndose y se ha aceptado la venta del producto de vida grupo como un complemento a la venta de individual. Existe conciencia de que este producto ayuda a que la cartera de la compañía sea más rentable que únicamente vendiendo seguros individuales donde los riesgos son más altos.	Se cuenta con por lo menos 5,000 asesores productivos que trabajan única y exclusivamente con la Compañía de Seguros en estudio, es decir, ya no se cuenta con asesores que venden productos de otras compañías de seguros. Además son estrictamente reclutados y capacitados para otorgar un excelente servicio a la comunidad al manejar un producto sensible que involucra la conciencia y los sentimientos de las personas. Se cuenta con una fuerza de ventas con valores y ética profesional.

Capítulo 3
Análisis y evaluación de la
estrategia de capacitación.

Tipo	Descripción de	ACTUAL	OPTIMISTA - PESIMISTA Positivo - Negativo		
	Variable	2005	2010	2015	2020
SOCIAL Y POLÍTICO	Población total en México Fuente: CEPAL, Anuario estadístico de América Latina y el Caribe, 200, del pronóstico de la población a 2040 como escenario pesimista.	Población a mitad del año 2005 de 106'147,000 personas.	El número de habitantes alcanza alrededor de los 112 millones de mexicanos.	El número de habitantes alcanza alrededor de los 117.6 millones de mexicanos.	El número de habitantes alcanza alrededor de los 122 millones de mexicanos.
	Número de certificados en el sector asegurador. A fin de conocer cuál es el universo de gente que cuenta con un seguro de vida grupo. Fuente: AMIS - Estadística Anual SESA Vida.	A finales de 2004 se contaba con un número de 17,476 pólizas de vida grupo en todo el sector asegurador con un número de 5,685,645 certificados. lo cual representa un promedio de 325 participantes por póliza.	Se cuenta con un número de 8 millones de certificados.	Se cuenta con un número de 11.2 millones de certificados.	Se cuenta con un número de 14.5 millones de certificados.
	Porcentaje de población en el país que cuenta con un seguro de vida grupo.	De los puntos anteriores se deriva que de la población que en el año 2004 existía en México, el 5.43% están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.	El 7.14% de los mexicanos están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.	El 9.52% de los mexicanos están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.	El 11.89% de los mexicanos están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.
	La educación, promedio de nivel de escolaridad, representa un factor importante para determinar el nivel cultural del país y por lo tanto la cultura de la previsión a través de la contratación de seguros. Fuente: INEGI. XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. Tabulados Básicos. Aguascalientes, Ags., 2001.	El promedio de escolaridad de la población de 15 años y más, al último censo poblacional a nivel nacional es de 7.3 años, mientras que en el Distrito Federal, este promedio asciende a 9.4 años.	Se incrementa el promedio de escolaridad en el Distrito Federal a 9.7 años, así como la cultura de la previsión de la que cada vez se habla más en el país. La fuerza de ventas de la Compañía como parte de la sociedad tiene una mejor educación y un grado de escolaridad mínimo de preparatoria. Lo anterior, se ve reflejado en la capacidad y seguridad que tienen con sus clientes al ofrecer seguros de la Compañía de Seguros.	La fuerza de ventas cuenta con por lo menos una carrera universitaria terminada y estudios de posgrado. Buscan su autocapacitación en todo momento, pues son gente consciente de que una capacitación continua es la mejor herramienta de trabajo y de defensa personal ante una sociedad cambiante.	La fuerza de ventas cuenta con por lo menos una carrera universitaria terminada y estudios de posgrado. Buscan su autocapacitación en todo momento, pues son gente consciente de que una capacitación continua es la mejor herramienta de trabajo y de defensa personal ante una sociedad cambiante.
	La tecnología como parte fundamental del servicio a ofrecer a los clientes.	Los cambios tecnológicos se dan con mayor rapidez año con año, donde cada vez que se obtiene un artículo para estar a la vanguardia, ya se puede encontrar en el mercado un artículo mejor a un precio menor. La Compañía de Seguros en respuesta a estos cambios, ha creado una página de internet donde tanto los clientes como la fuerza de ventas e incluso los empleados de la aseguradora pueden consultar datos importantes sobre sus pólizas y otros datos de interés.	Compañías aseguradoras extranjeras abren oficinas en México y con tecnologías más avanzadas. Sin embargo la compañía en estudio al pertenecer a una compañía extranjera, norteamericana, se encuentra en la mejor disposición de actualizar su tecnología, sus sistemas.	Continúa el crecimiento alarmante de los cambios tecnológicos, sin embargo, el país al formar parte de la globalización se actualiza aunque no de igual manera en que se dan los cambios tecnológicos, de manera positiva. Las aseguradoras como parte del país y de la globalización hacen lo mismo. Se debe optar por la actualización del plan de capacitación propuesto en el trabajo de investigación a fin de seguir con los cambios tecnológicos que se presentan en el país. Se designa presupuesto para poder invertir en el ámbito tecnológico de la compañía.	A principios del siglo XX, los cambios tecnológicos se daban muy despacio. De tal forma que desde que llegó a México el primer televisor en blanco y negro hasta que transcurrió más de 10 años. Se ha llegado a escuchar que para el año 2020, los cambios tecnológicos se darán cada 10 minutos. Esto implica entonces, una fuerte disposición por parte de las economías a acoplarse a estos cambios. Asimismo, las aseguradoras a fin de brindar a sus clientes el mejor servicio, deben planear nuevas estrategias de captación y conservación de clientes, brindando más razones que las económicas meramente.
TECNOLÓGICO					

Capítulo 3
Análisis y evaluación de la
estrategia de capacitación.

Tipo	Descripción de	ACTUAL	OPTIMISTA - PESIMISTA Positivo - Negativo		
	Variable	2005	2010	2015	2020
JURÍDICO	Regulación de la actividad comercial en el sector asegurador.	No existe una regulación suficiente en la actividad comercial de los seguros.	Existe una reforma a la ley del contrato del seguro de grupo donde se crea una estricta regulación a las operaciones del seguro de grupo. El sector asegurador es supervisado estrictamente por la CNSF y por tal motivo las compañías en general son estrictas en el manejo de las operaciones de los seguros.	Fuerte competencia para ganar negocios sin embargo, esto no impide que la aseguradora acate las leyes promulgadas por sus reguladores y se considera un buen crecimiento a pesar de apegarse a las leyes y estatutos que rigen a los seguros.	Fuerte competencia debido a que existen nuevas compañías aseguradoras que vienen del extranjero, sin embargo, ellas también deben acatar las leyes y normas que rigen a los seguros en el país por lo que continúa habiendo una competencia fuerte pero sana.
	Auditorías como medio de regulación interno.	Se exigen auditorías constantemente por despachos externos y por el corporativo de Nueva York.	La compañía de seguros considera a las auditorías como punto importante y primordial a fin de poder mantener cualquier operación de la aseguradora.	Se involucra a los empleados a participar en el proceso de auditar informando oportunamente de con documentos que se solicitan. Además las acciones hechas por todos ellos durante el año, se realizan pensando en obtener buenos resultados de las auditorías.	Se crea una cultura de la importancia de las auditorías en cada una de las áreas de la compañía aseguradora.
METODOLÓGICO	La cultura del seguro como parte importante de la cultura del país.	No se cuenta con una cultura del seguro en el país así como en EUA de donde es la Compañía de Seguros.	El seguro de grupo es el más conocido por los empleados sobretodo de nivel socioeconómico medio bajo por lo que se opta por realizar folletos y otros medios informativos para las empresas clientes a fin de informar a sus empleados de la prestación que han recibido, cómo funciona y para qué es útil.	Se concientiza más a la sociedad de prever los riesgos de la vida con la adquisición de un seguro. Se lanzan campañas de publicidad en las cuales la compañía de seguros participa.	Se realizan campañas de publicidad para la adquisición de un seguro tanto individual como de grupo en el caso de las PYMES que son las empresas que menos beneficios de estos tenían para sus empleados. Se crea una cultura de la previsión jamás vista en la historia del país.
	La fuerza de ventas enfocada a la venta del seguro de vida individual.	La fuerza de ventas continúa enfocando sus esfuerzos a la venta del seguro de vida individual.	El 50% del ingreso (de las utilidades) de la Compañía de Seguros es por los productos de beneficios, incluyendo el seguro de vida grupo. Para este momento, la apertura de los asesores y promotores en la venta del producto de grupo es abierta y se puede considerar que existe una fuerza de ventas exclusiva de los productos de beneficios.	Se considera importante la venta del seguro de vida individual. Es más importante su venta que la del seguro de grupo. Sin embargo se crea conciencia de que el asesor que vende este producto y también las pólizas individuales, tienen un perfil más integral y una capacidad mayor que aquellos que sólo venden individual.	Aun cuando se considera importante la venta del seguro individual, se impulsa la venta del seguro de grupo al conocer sus beneficios y ventajas tanto para los clientes, como para los asesores.
	La cultura del servicio es el plus que la Compañía de Seguros pretende dar a sus clientes. El porqué de cambiar su seguro a la aseguradora en estudio.	Todos los empleados y asesores de ventas de la Compañía de Seguros en estudio, se encuentran en un proceso de capacitación para dar un mejor servicio al cliente, identificando necesidades, dando alternativas y solucionando complicaciones. Sin embargo, es un proceso lento que aún no se ha terminado de implementar y aún no se dan los resultados esperados. Aún así es notorio el cambio de actitud que algunas áreas sobre todo internas a la Cia. han venido adquiriendo.	La cultura del servicio se transmite a todas las áreas y se lleva a la práctica en la gran mayoría de las áreas. Hace falta retroalimentar al personal para hacerle saber sus áreas fuertes y sus áreas de oportunidad.	Se mantiene la institución del servicio en la Compañía de Seguros, esparciéndose en todas las áreas de la misma. Se considera a la Compañía de Seguros dentro de las 10 mejores instituciones de seguros más importantes en sus servicios.	Se propaga la idea de brindar un buen servicio al cliente, a nivel compañías de seguros, sin embargo, la Compañía de Seguros en estudio, se mantiene dentro de las 10 mejores compañías de seguros en materia de servicio.

Capítulo 3
Análisis y evaluación de la
estrategia de capacitación.

Tipo	Descripción de	ACTUAL	OPTIMISTA Positivo - Positivo		
	Variable	2005	2010	2015	2020
ECONÓMICO	Devaluación y sobrevaluación en el país.	El país cuenta con una inflación anual del 3.33% vs la de Estados Unidos del 3.41%. Primera ocasión desde 1970 que se tiene una inflación menor que la de Estados Unidos. Se cuenta con una sobrevaluación con respecto al dólar del 9.38%	El gobierno actual, ha ordenado los gastos que realiza con respecto a su presupuesto. El salario mínimo per cápita comienza a recuperarse debido a un mejoramiento notable en la distribución de la riqueza. Se impulsa el comercio de las PYMES, lo cual genera nuevos empleos y movimiento de capital nacional en el país. Se abre la oportunidad de impulsar con mayor fuerza la promoción de asegurar a los empleados de las nuevas PYMES a fin de incrementar la venta del seguro de grupo.	El gobierno actual, continúa con la labor del gobierno anterior, de impulsar la inversión con capital nacional y crea nuevas leyes que mantienen una buena distribución de la riqueza. El gobierno no gasta más de lo que tiene y disminuye su deuda externa. El plan de crecimiento a las PYMES continúa y se percibe una mayor educación del seguro por lo que el crecimiento de la cartera es constante.	El gobierno ha disminuido considerablemente su deuda externa, disminuyendo sus gastos a sólo los necesarios y distribuye justamente la riqueza, generando mayor número de empleos. El poder adquisitivo del país alcanza para que una persona viva dignamente. Esto genera que exista presupuesto en la economía de la población para adquirir seguros y pensar más en la previsión.
	Seguimiento a leyes que regulan las actividades económicas, y eliminación de las actividades ilícitas.	Se implementa el seguimiento al art. 140 de la Ley de Instituciones de Seguros que habla de las actividades ilícitas y seguimiento a la documentación de antilavado de Dinero. Las actividades ilegales manejan grandes cantidades de dinero. Se incrementa el comercio informal: ambulante, evasores de impuestos.	El nuevo gobierno continúa dando seguimiento a la ley contra el lavado de dinero. Implementa acciones para eliminar esta situación así como de disminución del comercio informal generando mayor número de empleos.	El gobierno actual, continúa con la labor del gobierno anterior, de disminución de actividades ilícitas así como de generación de empleos formales.	El país se encuentra con una excelente regulación de actividades ilícitas, así como de comercio informal. Se ha disminuido la ola de violencia así como el número de comerciantes informales en la ciudad.
	La fuerza de ventas como el motor de comercialización de la Compañía de Seguros en estudio.	Se cuenta con una fuerza de ventas de más de 1,300 asesores de seguros a nivel nacional en la Compañía de Seguros. Todos ellos capacitados para la venta del seguro de vida individual.	La fuerza de ventas de la Compañía de Seguros se convierte en la más productiva y capacitada del mercado y se fortalece aún cada vez más al contar con la mejor disposición para capacitar a los agentes y los mejores bonos y convenciones del mercado.	La fuerza de ventas productiva se duplica en número y la Compañía de Seguros es la que genera el mayor número de agentes capacitados y reconocidos a nivel mundial.	La fuerza de ventas continúa siendo la mejor del mercado y además atrae a los clientes por su capacidad de servicio y asesoría. Los clientes prefieren ser atendidos por un asesor profesional de la fuerza de ventas de la Compañía de Seguros en estudio, que por un broker o corredor de seguros, aún cuando su costo de adquisición sea más alto.

Capítulo 3
Análisis y evaluación de la
estrategia de capacitación.

Tipo	Descripción de	ACTUAL	OPTIMISTA Positivo - Positivo		
	Variable	2005	2010	2015	2020
SOCIAL Y POLÍTICO	Población total en México Fuente: CEPAL, Anuario estadístico de América Latina y el Caribe, 200, del pronóstico de la población a 2040 como escenario pesimista.	Población a mitad del año 2005 de 106'147,000 personas.	El número de habitantes alcanza alrededor de los 111.6 millones de mexicanos.	El número de habitantes alcanza alrededor de los 117 millones de mexicanos.	El número de habitantes alcanza alrededor de los 123 millones de mexicanos.
	Número de certificados en el sector asegurador. A fin de conocer cuál es el universo de gente que cuenta con un seguro de vida grupo. Fuente: AMIS - Estadística Anual SESA Vida.	A finales de 2004 se contaba con un número de 17,476 pólizas de vida grupo en todo el sector asegurador con un número de 5,685,645 certificados, lo cual representa un promedio de 325 participantes por póliza.	Se cuenta con un número de 9.5 millones de certificados.	Se cuenta con un número de 12.7 millones de certificados.	Se cuenta con un número de 15.9 millones de certificados.
	Porcentaje de población en el país que cuenta con un seguro de vida grupo.	De los puntos anteriores se deriva que de la población que en el año 2004 existía en México, el 5.43% están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.	El 8.51% de los mexicanos están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.	El 10.85% de los mexicanos están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.	El 12.93% de los mexicanos están incorporados a una póliza de vida grupo pagada por la empresa donde trabajan.
	La educación, promedio de nivel de escolaridad, representa un factor importante para determinar el nivel cultural del país y por lo tanto la cultura de la previsión a través de la contratación de seguros. Fuente: INEGI, XII Censo General de Población y Vivienda, 2000. Tabulados Básicos. Aguascalientes, Ags., 2001.	El promedio de escolaridad de la población de 15 años y más, al último censo poblacional a nivel nacional es de 7.3 años, mientras que en el Distrito Federal, este promedio asciende a 9.4 años.	Se incrementa el promedio de escolaridad en el Distrito Federal a 10 años, así como la cultura de la previsión de la que cada vez se habla más en el país. La fuerza de ventas de la Compañía como parte de la sociedad tiene una mejor educación y un grado de escolaridad mínimo de preparatoria. Lo anterior, se ve reflejado en la capacidad y seguridad que tienen con sus clientes al ofrecer seguros de la Compañía de Seguros.	Se incrementa el promedio de escolaridad en el Distrito Federal a 10.7 años. Sin embargo, en el caso particular de la Compañía de Seguros, se cuenta con gente más capacitada que cuentan con una carrera profesional terminada y estudios de posgrado, además de contar con estudios relacionados con el ramo de los seguros estructurados.	Se incrementa el promedio de escolaridad en el Distrito Federal a 12 años. Sin embargo, en el caso particular de la Compañía de Seguros, se cuenta con gente más capacitada que cuentan con una carrera profesional terminada y estudios de posgrado, además de contar con estudios relacionados con el ramo de los seguros estructurados. Existe cultura de la previsión y la sociedad percibe a los seguros como parte de su vida.
TECNOLÓGICO	La tecnología como parte fundamental del servicio a ofrecer a los clientes.	Los cambios tecnológicos se dan con mayor rapidez año con año, donde cada vez que se obtiene un artículo para estar a la vanguardia, ya se puede encontrar en el mercado un artículo mejor a un precio menor. La Compañía de Seguros en respuesta a estos cambios, ha creado una página de internet donde tanto los clientes como la fuerza de ventas e incluso los empleados de la aseguradora pueden consultar datos importantes sobre sus pólizas y otros datos de interés.	Se implementan mecanismos para innovar tecnología. Aumenta la necesidad de aprovechar al máximo avances tecnológicos. Compañías nuevas que ingresan al mercado con tecnología avanzada, pero similar a la de la compañía en estudio.	Se apoyan los avances tecnológicos con los cuales se disminuirán tiempos y esfuerzos que deberán utilizarse para otras acciones.	Los avances tecnológicos permiten estar en varios lugares a la vez por lo que se maximiza la productividad y el tiempo. La aseguradora posee los recursos suficientes para estar constante actualización de sistemas, equipos de trabajo, etc.

Capítulo 3
Análisis y evaluación de la
estrategia de capacitación.

Tipo	Descripción de	ACTUAL	OPTIMISTA Positivo - Positivo		
	Variable	2005	2010	2015	2020
JURÍDICO	Regulación de la actividad comercial en el sector asegurador.	No existe una regulación suficiente en la actividad comercial de los seguros.	Se promulgan leyes estrictas que castiga con severas multas los delitos y actividades ilícitas. Las aseguradoras forman un Comité mediante el cual se mantienen en constante comunicación.	Se crea una competencia sana entre las aseguradoras, quienes no evaden las leyes de comercialización de sus seguros. Todas las aseguradoras actúan de acuerdo a la leyes que las rigen.	Existe una buena regulación de la comercialización de los seguros con una competencia leal entre las diferentes aseguradoras que se mantienen en constante comunicación a fin de dar un mejor servicio a sus clientes.
	Auditorías como medio de regulación interno.	Se exigen auditorías constantemente por despachos externos y por el corporativo de Nueva York.	Se continua considerando a las auditorías tanto internas como externas, como de principal importancia.	Se consideran las auditorías como principal acción y se prepara todo el año cada área para mantener la información al corriente.	Cada acción durante el año se realiza pensando en que todo debe estar en orden a fin de que al momento de llegar un auditor pueda ser fácil la evaluación y así poder obtener un buen resultado.
METODOLÓGICO	La cultura del seguro como parte importante de la cultura del país.	No se cuenta con una cultura del seguro en el país así como en EUA de donde es la Compañía de Seguros.	Se realizan campañas internas y externas en las compañías de seguros donde se dan a conocer los beneficios de la contratación del seguro de vida grupo para los empleados de una empresa y al asegurado a valorar la prestación que la empresa le está ofreciendo.	Se incrementa la cultura del seguro debido a las campañas de información a las empresas. Además, se realizan campañas publicitarias en medios de información, así esta una herramienta verdaderamente impactante en la sociedad.	La tendencia a comprar un seguro o a conseguir un seguro para los empleados de una empresa es no únicamente un lujo sino una necesidad de la cual está conciente el empresario. El empleado prefiere laborar en una empresa que le ofrece esta prestación pues se ha informado de los beneficios del producto y tiene una mejor cultura de la previsión y del seguro.
	La fuerza de ventas enfocada a la venta del seguro de vida individual.	La fuerza de ventas continua enfocando sus esfuerzos a la venta del seguro de vida individual.	Poco a poco la dirección comercial de beneficios ha venido identificando a su fuerza de ventas objetivos, que ahora forma parte esencial de la venta del seguro de vida grupo. Se continua realizando buenas compensaciones con un cuaderno de concursos competitivo que estimula la venta del seguro de vida grupo. Los asesores quieren y buscan vender este producto.	El 50% de los ingresos de la Compañía de Seguros desde hace más de 7 años resultan de la venta de los productos de beneficios. La fuerza de ventas ubica perfectamente el campo de acción de estos productos. Sabe a quién está dirigido el seguro de vida grupo y está conciente de que la venta de este producto le puede ayudar a prospectar también seguros individuales.	La dirección nacional de beneficios de la Compañía de Seguros cuenta con su propia fuerza de ventas que capacita continuamente y da seguimiento a fin de poder seguir incrementándola. Los asesores se sienten contentos de poder vender el producto de vida grupo que en alguna ocasión les dio miedo promocionar por desconocimiento del tema.
	La cultura del servicio es el plus que la Compañía de Seguros pretende dar a sus clientes. El porqué de cambiar su seguro a la aseguradora en estudio.	Todos los empleados y asesores de ventas de la Compañía de Seguros en estudio, se encuentran en un proceso de capacitación para dar un mejor servicio al cliente, identificando necesidades, dando alternativas y solucionando complicaciones. Sin embargo, es un proceso lento que aún no se ha terminado de implementar y aún no se dan los resultados esperados. Aún así es notorio el cambio de actitud que algunas áreas sobre todo internas a la Cia. han venido adquiriendo.	Se establece firmemente la cultura del seguro que destaca a la Compañía de Seguros de entre las demás compañías. Se habla de ello en el sector asegurador y los clientes prefieren los productos de la aseguradora por el el servicio que ésta brinda, por sobre las demás aseguradoras.	La cultura del servicio se comienza a expandir en otras compañías de seguros lo cual genera que la cultura del seguro se afiance más en los clientes quienes a su vez comunican a otras personas de las ventajas de tener un seguro que responde ante los riesgos de la vida de una manera oportuna y con un servicio de gran calidad.	El sector asegurador se caracteriza por ser un sector de servicios de la más alta calidad en el país lo cual genera entre otras cosas la cultura del seguro y una mejor calidad de vida tanto de la gente que brinda el servicio como a aquellos clientes que lo reciben.

De los escenarios anteriormente expuestos se puede decir que el escenario más probable o bien, en el que se espera mayor probabilidad de ocurrencia es el Optimista – Pesimista.

Este escenario indica que a pesar de los esfuerzos que se vayan considerando dentro de la Compañía de Seguros, mucho dependerá el futuro de ésta de la situación económica, política y social del país, sin dejar de lado lo jurídico, tecnológico y metodológico que son en los puntos en los que aunque se puedan llamar secundarios, no dejan de ser importantes.

Es por lo anterior que el crecimiento con desarrollo de la cartera del seguro de vida grupo, así como de los seguros en general, depende en mucho de la situación de su entorno: mercado asegurador, Compañía de Seguros, país, etc., los cuales se encuentran en constante cambio al cual habrá que adaptarse.

CONCLUSIONES

La fuerza de ventas de la Compañía de Seguros, está compuesta por asesores que en su gran mayoría se encuentran interesados en la venta del seguro de vida grupo. Son asesores que cuentan con un nivel profesional previamente selecto y que se encuentran en constantes cursos de ventas. Desaprovechar a esta fuerza de ventas ya previamente capacitada y lista para seleccionar a aquella que tiene perfil para la venta de este producto para posteriormente capacitar y dar seguimiento e impulsar su productividad, sería un verdadero error.

Por el contrario, acercarse a ella, conocerla, proponer planes de trabajo dependiendo de su perfil, nicho de mercado y adecuando formas y tiempos de trabajo, es definitivamente la manera más sana de interactuar con ella y obtener el mejor provecho de una estructura que ya está lista para ser explotada y pulida como lo es la fuerza de ventas de la Compañía de Seguros.

Por otro lado, la constante actualización del entorno de los seguros permitirá, preparar las acciones a tomar ante los posibles cambios que podrían afectar o minimizar la productividad de los agentes de ventas y por consecuencia de la Compañía de Seguros. Es por ello que se recomienda mantenerse en constante capacitación no únicamente de la fuerza de ventas sino en las áreas internas a la compañía, especialmente para aquellas personas que tienen la responsabilidad de tomar decisiones.

Todo lo anterior, se resume en **capacitación continua** que es la conclusión medular del presente trabajo de investigación.

Se sugiere no dejar de estimular la venta de los asesores haciendo constantes exposiciones del *cuaderno de concursos* o programa de bonos y convenciones al que pueden tener derecho por la venta del seguro de vida grupo.

CONCLUSIONES GENERALES

Se puede tener una estrategia de capacitación para comercializar el seguro de vida grupo de la compañía de seguros y buscar su crecimiento con desarrollo. Sin embargo, si el país no logra un crecimiento económico de impacto y sigue con crecimientos anuales de menos del 5%, buscar un crecimiento de más del 40% para el 2006 como se obtuvo en 2005, se convierte en un reto desgastante que tiende a convertirse un conjunto de buenos deseos.

En el ejercicio del apartado 3.6, se obtuvo una alta correlación del 91.75%, entre el crecimiento del país con respecto a la cartera de vida grupo de la Compañía de Seguros. Así como éste existen otros factores que indican que hoy, más que nunca, es importante que cada compañía realice un plan de acción en función de sus recursos y necesidades, a fin de poder hacer frente al mundo cambiante y poco predecible de los seguros.

En el caso en particular, el plan de capacitación incluye la ubicación del grupo de asesores con quien se va a vender, la capacitación continua de este grupo de asesores de ventas y el seguimiento estrecho a sus negocios. Esta estrategia ha dado resultado en la Compañía de Seguros para poder llegar a tener una cartera de vida grupo que se caracteriza por su rentabilidad al tener a diciembre de 2005 el 19.79% de utilidad técnica a nivel nacional y el 26.45% en la división México como se mostró en el capítulo 3.

Una de las dificultades de la autora al proponer la estrategia de capacitación, fue el sistema de desarrollo profesional de los asesores de ventas de la Compañía de Seguros, pues fue diseñado exclusivamente para la comercialización del seguro de vida individual. Ante esto, la autora entrevistó a altos funcionarios de la misma compañía, a fin de poder obtener una visión más amplia de la problemática. Se comentó que uno de los principales motivos de la venta del producto de vida grupo es sostener el riesgo de la venta del seguro de vida individual, pues en éste, el riesgo por persona generalmente es mucho mayor (suma asegurada promedio de la cartera de 1.5 millones de pesos) que las sumas aseguradas por persona en un plan de vida grupo (promedio ciento cincuenta mil pesos). Por lo tanto, se busca incrementar la cartera con una buena rentabilidad en el seguro de vida grupo, y generar un respaldo en la cartera total de la compañía. En este sentido, aún cuando no se invierte en crear una fuerza de ventas dirigida al seguro de grupo, se

sugiere realizar, como ya se mencionó en el capítulo 2, una selección de asesores *objetivo* que cree fidelidad y credibilidad de una fuerza de ventas que se podría considerar como exclusiva para la venta de los seguros de grupo y colectivo a pesar de que continuaran con la venta nata del seguro de vida individual.

Será responsabilidad del área comercial, crear un calendario de capacitaciones en función de la experiencia de los agentes y dar un seguimiento estrecho a los asesores que se denominará “objetivo”, quienes tendrán asesoría de un ejecutivo comercial en caso de requerir de alguna orientación fuera del curso. Se sugiere retroalimentar las sesiones con experiencias de alguno de los asesores capacitados.

Se puede decir que uno de los puntos importantes para tomar en cuenta con respecto a la estrategia propuesta, es el seguimiento a lo largo del tiempo. Para esto, se debe adecuar a los cambios tecnológicos que se vayan dando, pues muy probablemente así como los manuales que hasta hace 5 años se hacían en papel y se entregaban en cuaderno y que en el año 2005 se entregan por medio de un disco compacto en un programa interactivo, en 5 años más para 2010 se tendrá otra alternativa novedosa a la cual se deberá ajustar la capacitación y la Compañía de Seguros tendrá que invertir en ello. Asimismo, si actualmente se carga un cotizador de vida individual en las agendas de mano (palm), se podría llegar a tomar la decisión de incluir también un cotizador de vida grupo.

Afortunadamente, la Compañía de Seguros en estudio es flexible en la implementación de estrategias nuevas que podrían llevar a la mejora de la productividad de las personas que trabajan para ella. Específicamente esta estrategia, ya se había sugerido para los ejecutivos de ventas que anteriormente no contaban con la capacitación suficiente para ofrecer asesoría y que en el año 2004 recibieron una certificación de suscripción del seguro de vida grupo y colectivo, lo cual garantiza un mayor conocimiento del negocio, del seguro y del mercado. Con base en esta experiencia, se extiende la capacitación a los asesores que son quienes representan el primer contacto directo que tiene el prospecto-cliente con la Compañía de Seguros.

Como parte de la compañía, la estrategia debe estar alineada con las metas de otras áreas. Sin embargo se encontraba que la venta del seguro de vida individual era un obstáculo, pues los ejecutivos de este producto, también cuentan con metas altas a las

que quisieran llegar sin que sus asesores se distrajeran en la venta de algún otro producto. Para resolver lo anterior, se abrió la comunicación entre las áreas y se llegó a la conclusión de que ya que vender pólizas de grupos genera nichos de mercado para la prospección de seguros individuales, esto podría ayudar a ambas áreas y de igual forma a la imagen de la compañía para la que todos ellos trabajan.

En mayo de 2005, la compañía de seguros realizó de manera obligatoria la requisición de documentos anti-lavado de dinero, establecidos en las disposiciones de carácter general a que se refiere el artículo 140 de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros (LGISMS). Se ha observado que este requerimiento ha sido un punto de inconformidad tanto de las áreas comerciales como de la fuerza de ventas para la captación de negocios pues se solicita documentación que frecuentemente se recibe incompleta, con algunos errores propios de la misma empresa, etc. Esto genera rechazos al momento de emitir y disgustos de asesores, ejecutivos de ventas y clientes. De lo anterior no hay más que mencionar que como novedad de proceso bastará con acostumar a los agentes a solicitar los documentos completos y también capacitar a las áreas de ventas y asesores para pedir lo necesario en el orden y tantos correspondientes, pues si se continúa la práctica de revisión de documentación, se puede visualizar un futuro con menos corrupción en el mercado asegurador, donde difícilmente se puede lavar dinero.

Por otro lado, se debe reflexionar sobre el hecho de que la industria aseguradora nacional enfrenta un gran reto al querer aumentar la cultura del seguro y la previsión de riesgos, fortalecer su marco regulatorio y ofrecer productos cada día más especializados a sus clientes a fin de hacer crecer una industria, misma que aún cuando integra 87 compañías, es fuente de empleo e ingresos para más de 60 mil familias, mediante más de 19 mil empleos directos, cerca de 30 mil agentes de seguros y una gran cantidad de empleos indirectos en las actividades de sus proveedores de servicios, no alcanza 2% de participación en el PIB.¹

Cabe concluir con respecto a la planeación, que es una herramienta que ayuda a llegar a los objetivos deseados y que sin ella, aunque probablemente se pudieran alcanzar, los objetivos, los tiempos y esfuerzos serían mayores que si se realiza un análisis previo de la

¹ MUNDO EJECUTIVO. Op. Cit. p. 80

situación problemática a resolver. Como ya se vio en el capítulo 2, la planeación permite tener una visión a futuro y prever posibles contingencias, se cambia una forma de ser reactiva a proactiva, donde se actúa de acuerdo al previo análisis de la situación antes de que la situación a resolver se vuelva caótica. Con base en lo anterior, se realizaron los escenarios que fueron una forma de ver lo que puede suceder tomando en cuenta varias posibles situaciones. Sin embargo, el escenario que se considera más probable, es el pesimista-optimista al ser éste el escenario bajo el cual giran los demás.

Finalmente, con respecto a la aportación que un actuario puede llegar a ofrecer a estas áreas donde se consideraba que no eran atractivas para un profesionista en actuaría, se puede decir que por lo menos, en la Compañía de Seguros en estudio, las personas al mando de la dirección de beneficios, son actuarios; y desde el muy particular punto de vista de la autora del presente trabajo, llegar a pertenecer al área comercial de una aseguradora puede ser fácil, no así mantenerse durante un largo tiempo pues si no se llega a las metas de ventas es muy probable que la institución solicite rendir cuentas de los motivos. Más difícil aún es crecer y destacar en un área comercial donde hacer lo mismo que todos los demás no cuesta trabajo, sino la búsqueda de la diferencia por la cual es preferido por un cliente y así llegar a la meta.

Otorgar un servicio al cliente, asesor o promotor, ofreciendo propuestas basadas en la experiencia del negocio, constante capacitación, análisis que sólo los actuarios pueden realizar con el respaldo de una carrera enfocada a detallar el porqué de cada situación analizada, basado en demostraciones y mejor aún sabiéndolas llevar al entendimiento común y sencillo para ser comprendidas por el mismo cliente, es trabajo del actuario capaz de destacar en un área comercial.

Afortunadamente la actuaría es una carrera multifacética que ofrece la oportunidad de acoplarse a cualquier área. Es importante saber cuál de todas ellas es la que gusta más o para la que tiene mejor perfil el actuario profesional.

BIBLIOGRAFÍA

- ✚ AKOFF, Russell. **El arte de resolver problemas**. Ed. Limusa. México, 1992.
- ✚ ACKOFF, Russell L. **Planificación de la empresa del futuro**. Ed. Limusa. México, 2003.
- ✚ ACKOFF, Russell L. **Rediseñando el futuro**. Ed. Limusa. México, 1999.
- ✚ BARCA Auditores, Artículo de. **Capacitación**. México, 2002.
- ✚ CHURCHMAN, C. West. **El enfoque de sistemas para la toma de decisiones**. Ed. Diana. México, 1968.
- ✚ ESCALANTE, Beatriz. **Curso de Redacción para escritores y periodistas**. Ed. Porrúa. México, 1999.
- ✚ GORDILLO, Ismael. **El Sector Asegurador en México**. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. México, 1996.
- ✚ HERRERA, Felipe. Biblioteca de. **Serie de informes de políticas y estrategias sectoriales del Departamento de Desarrollo Sostenible**. Catalogación (Cataloging-in-Publication) proporcionada por Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, D.C., 2000.
- ✚ IMESFAC. **La historia del seguro**. México, 1998.
- ✚ IMESFAC. **Programa de Certificación en Suscripción de Vida Grupo**. México, 2004.
- ✚ KEES Van Der Heijden . **Escenarios. El arte de prevenir el futuro**. Ed. Panorama. Primera ed. México, 1998.

- 📚 KRAMER-KAWAKAMI, Dorothy. **Where do we go from here? Leveraging the Life and Annuity Business Environment.** CLU, LLIF, Special Consultant. LIMRA International, Inc. USA, 2004.
- 📚 IMESFAC LUTC – The American Collage. Posgrado en venta de seguro de vida. **Seguro de Vida en los Negocios II.**
- 📚 MACLEAN, Joseph B. **El Seguro de Vida.** Ed. Compañía Editorial Continental, S.A. México, 1962.
- 📚 MALCOM, D.G. **Bibliography on the use of simulation in management analysis. Operations Research.** USA, 1960.
- 📚 MILLER, Jerome. **Seguros Generales, Principios y Prácticas.** Compañía Ed. Continental, S.A. México.
- 📚 MINZONI Consorti, Antonio. **Crónica de Doscientos Años del Seguro en México,** CNSF. México, 1992.
- 📚 OXENFELDT, Alfred R. **Análisis de costo-beneficio para la toma de decisiones.** Ed. Norma. México, 1985.
- 📚 KOTLER, Philip. **Fundamentos de Mercadotecnia.** Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1988.
- 📚 PINTO Villatoro, Roberto. **Proceso de la capacitación.** Ed. Diana. México, 1990.
- 📚 ROBBINS, Stephen P. **Administración: Teoría y práctica.** Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1997.
- 📚 SEGUROS MONTERREY NEW YORK LIFE. **Orientación de carrera.** Curso de introducción a agentes de ventas. México, 2001.
- 📚 **Reglamento de Agentes de Seguros.** México, 1996.