



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

**MEJORA DE PROCESOS DE CAPACITACIÓN
EN INNOVACIÓN DE SEGUROS CON
ENFOQUE AL CLIENTE**

**Reporte de Trabajo
Profesional**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

A C T U A R I A

P R E S E N T A

ANGÉLICA PAMELA VILLAGRÁN FLORES

Tutor:

M. EN A. ENRIQUE FERNANDO SPINOLA FERNÁNDEZ

2016





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

1. Datos de la alumna

Villagrán

Flores

Angélica Pamela

57833941

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias

302172179

2. Datos del Tutor

Maestro en Administración

Enrique Fernando

Spínola

Fernández

3. Sinodal 1

Actuario

Ricardo

Villegas

Azcorra

4. Sinodal 2

Licenciada en Administración

Myra Denisse

Ramos

Rojas

5. Sinodal 3

Actuario

Felipe

Zamora

Ramos

6.- Sinodal 4

Licenciada en Psicología Organizacional

Jasmín

Valdés

Alvarez

Título

Mejora de procesos de capacitación en innovación de seguros con enfoque al cliente

58 páginas

2016

Índice general

Figuras	I
Cuadros	II
Introducción	3
Capítulo 1. Programa de capacitación y desarrollo de asesores de seguros de vida	5
1.1 Introducción	5
1.2 Programa de capacitación.....	5
1.2.1 Objetivos	5
1.2.2 Bases normativas.....	6
1.2.3 Mecánica y proceso de capacitación	7
1.3 Análisis externo del programa	8
1.3.1 Oportunidades	8
1.3.1.2 Permanencia, posicionamiento y prestigio	9
1.3.1.3 Impulso por el uso de tecnologías <i>e-learning</i>	9
1.3.1.4 Capacitación para comercializar productos acordes a los ciclos de vida del cliente.....	10
1.3.2 Amenazas	11
1.3.2.1 Incremento de la competitividad.....	11
1.3.2.2 Migración de asesores capacitados a otras compañías.....	12
1.3.2.3 Insatisfacción del cliente y mutación de necesidades	13
1.4 Análisis interno del programa	13
1.4.1 Fortalezas.....	14
1.4.1.1 <i>Process Owner</i> de Desarrollo.	14
1.4.1.2 Sinergia con los procesos internos	15
1.4.1.3 Equipo multidisciplinario con dominio del proceso comercial.....	16
1.4.2 Debilidades.....	17
1.4.2.1 Falta de recursos económicos para continuar con la Carrera.....	17
1.4.2.2 Proceso de reclutamiento y perfil de los candidatos a Asesores.....	17
1.4.2.3 Inexistencia de un programa específico para Gerentes.	18
Capítulo 2. Modelo de capacitación con enfoque a la atención al cliente.....	19
2.1 Introducción	19
2.2 Fundamento teórico para la capacitación.....	19
2.2.1 Teoría del proceso de capacitación	20
2.2.2 Actividades y técnicas instruccionales	22
2.3 Planteamiento del programa de capacitación con enfoque al cliente	23
2.3.1 Análisis de los requisitos para el aprendizaje	25
2.3.2 Enfoque de orientación al cliente	26
2.3.3 Ciclo de vida del cliente	28
2.3.4 Necesidades y características	29
2.3.5 Segmentación y caracterización	29
2.3.6 Entendimiento profundo del perfil.....	31
2.4 Modelo de atención al cliente	32
2.4.1 Palancas de Negocio.....	32
2.4.2 Oferta de valor y canales	33
2.4.2.1 Operación.....	33

2.4.2.2	Tecnología.....	34
2.4.2.3	Organización.....	34
Capítulo 3.	Estrategias de capacitación para la gestión del valor del cliente.....	35
3.1	Introducción.....	35
3.2	Metodología de segmentación de clientes.....	36
3.2.1	Fase 1. Identificar clústeres de clientes.....	38
3.2.2	Fase 2. Profundizar en el conocimiento del cliente.....	39
3.2.3	Fase 3. Segmentar clientes.....	39
3.2.4	Fase 4. Definir la estrategia de gestión de valor al cliente.....	42
3.2.5	Rentabilidad.....	42
3.2.6	Valor cuantitativo del cliente.....	43
3.2.6.1	Scorecard.....	43
3.2.6.2	Costos comerciales.....	45
3.2.6.3	Costos administrativos.....	45
3.2.6.4	Siniestralidad.....	46
3.2.6.5	Impagos.....	46
3.2.7	Valor cualitativo actual del cliente.....	48
3.2.7.1	Alto valor.....	48
3.2.7.2	Bajo valor.....	49
3.2.7.3	Valor negativo.....	49
3.2.7.4	Clientes potenciales.....	50
3.3	Rentabilidad con estrategias de gestión de valor al cliente.....	50
3.3.1	Captar nuevos clientes.....	50
3.3.2	Crecer y rentabilizar.....	51
3.3.3	Retener clientes.....	51
3.3.4	Infraestructura.....	52
Conclusiones	53
Bibliografía		55

Figura 1.1 Calendario para la estrategia «curricula»	7
Figura 1.2 Modelo de ciclos de venta	11
Figura 1.3 Estructura de la Oficina General	16
Figura 2.1 Modelo de conocimiento	21
Figura 2.2 Modelo cognitivo del aprendizaje	21
Figura 2.3 Perspectivas de las habilidades docentes.....	23
Figura 2.4 Enfoques del aprendizaje	24
Figura 2.5 Categorías del resultado del aprendizaje	26
Figura 2.6 Mapa particular de las necesidades del asesorado.....	28
Figura 2.7 Palancas de negocio para estrategias de atención al cliente	33
Figura 3.1 Enfoque de orientación al cliente	35
Figura 3.2 Beneficios de la adopción de un enfoque con orientación al cliente.....	36
Figura 3.3 Procesos de segmentación de cliente	37
Figura 3.4 Ejemplo de clusterización por nivel de ingresos y edad del cliente	38
Figura 3.5 Valor del cliente en el periodo actual	40
Figura 3.6 Subsegmentación del valor actual del cliente	41
Figura 3.7 Estrategia de gestión de valor de cliente.....	42
Figura 3.8 Valor cuantitativo del cliente	43
Figura 3.9 Scorecard 2016 de ventas, asesores proactivos y utilidad neta	45
Figura 3.10 Análisis de la siniestralidad	46
Figura 3.11 Segmentación de clientes “más valiosos”	48
Figura 3.12 Target primario “Nido Vacío”	49
Figura 3.9 Estrategia para proteger y retener la rentabilidad del cliente	51
Figura 3.13 Segmentación de clientes s/ valor actual y futura.....	52

Cuadro 1.1 Planificación del uso de herramientas e-learning.....	10
Cuadro 2.1 Las cuatro fases del aprendizaje	20
Cuadro 3.1 Comparativo de número de reclamaciones ante Condusef	47
Cuadro 3.2 Aseguradoras: IDATU por producto	47
Cuadro 3.3 Número de reclamaciones (2015 vs 2016)	48

Introducción

El incremento en la competitividad del sector asegurador hace necesaria la innovación de productos de seguros con orientación al cliente y la mejora procesos operativos como: control técnico, reducción de costos y control de siniestralidad; así como la prestación de servicios a sus clientes a través de un mayor número de canales de distribución.

Los procesos de capacitación con orientación al cliente están enfocados en captar, rentabilizar y retener al cliente a partir de un entendimiento profundo de sus necesidades y características. En la compañía aseguradora Seguros Monterrey New York Life (SMNYL) he participado, durante 4 años, 2 meses, como egresada de la carrera de Actuaría para impulsar el proceso de entrenamiento y capacitación de la «Fuerza de Ventas» con el propósito de impulsar una capacitación continua y un riguroso proceso de entrenamiento para lograr la certificación y cédula de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), y así alcanzar un alto nivel de profesionalismo y una carrera exitosa en constante crecimiento para cada uno de los candidatos que aspiran a la carrera de asesor profesional de seguros.

El propósito del programa de capacitación es contar con los mejores asesores profesionales por medio de una currícula de entrenamiento necesaria para el óptimo desarrollo y definir los lineamientos a seguir para la inscripción, participación, evaluación y acreditación de las escuelas, cursos, talleres y certificaciones que conforman a la misma, ya sea de manera presencial y/o virtual.

En el proyecto describiré mi experiencia profesional como Process Owner de Desarrollo (asesora empresarial) de asesores de seguros y de fianzas en la aseguradora SMNYL, específicamente en la «Currícula de Entrenamiento» que se aplican en forma obligatoria a todos aquellos candidatos que aspiren a la carrera de asesor profesional de seguros. La capacitación en la que participo se compone de diferentes escuelas: Orientación de carrera; Curso de capacitación para la obtención de la Cédula A1 ante la CNSF; Escuela Fundamental de Carrera; Certificaciones de productos; Sesiones de desarrollo y Educación Continua.

En la Escuela Fundamental de Carrera (EFC) mi participación profesional está enfocada al desarrollo de habilidades de ventas. La capacitación es vía virtual mediante la plataforma CDP (Centro de Desarrollo Profesional) y sesiones presenciales (5 días), adicional a clínicas telefónicas con el Gerente Comercial correspondiente a cada asesor (Partner). En los Riesgos Individuales de los Seguros de Personas CA1 ofrezco la capacitación legal, técnica y operativa de la actividad aseguradora con el objeto de obtener la autorización por parte de la CNSF. La capacitación es vía CDP y las sesiones presenciales (2 días). En «Arranque Rápido» intervengo en sesiones de 45 minutos con la finalidad de revisar y dar seguimiento a la actividad diaria, así como continuar desarrollando la habilidad de prospección. En las sesiones semanales de desarrollo coordino las testimoniales que les permitirán a los asesores a seguir desarrollando habilidades en ventas.

En el capítulo 1 se mostrarán los objetivos y bases normativas del proceso de capacitación y programa de desarrollo de asesores de seguros de vida.

En el capítulo 2 se explicará el fundamento teórico para la capacitación con enfoque a la atención al cliente con las respectivas actividades y técnicas instruccionales.

En el capítulo 3 se describirán las estrategias de capacitación para la gestión del valor del cliente orientadas a clústeres de clientes, conocimiento de sus necesidades y comportamiento; así como el análisis de rentabilidad por la captación de nuevos clientes potenciales y la retención de los actuales clientes

Capítulo 1.

Programa de capacitación y desarrollo de asesores de seguros de vida

1.1 Introducción

La compañía SMNYL por sexto año consecutivo, ha sido distinguida como uno de los mejores lugares para trabajar de acuerdo a la prestigiosa agencia de consultoría en cultura y clima organizacional «Great Place to Work Institute México». Este reconocimiento -del cual son acreedoras sólo 100 empresas a nivel nacional- es tan sólo un incentivo para alimentar un proceso de mejora continua en pro del clima organizacional, teniendo como eje clave una cultura en evolución, caracterizada por el alto desempeño, el trabajo en equipo y la comunicación abierta.

Dentro del marco de desarrollo, se trabaja constantemente en programas orientados al fortalecimiento de las competencias; así como al bienestar tanto físico como emocional, para fomentar en cada uno de los colaboradores un balance de vida y brindar lo mejor de sí. Esta labor constante, en su conjunto, es un factor clave en la lealtad y experiencia de los colaboradores de la compañía, logrando la diferencia dentro del sector asegurador «*Contar con la Mejor Gente*».

1.2 Programa de capacitación

Una de las misiones más nobles en una carrera profesional es poder ofrecer una asesoría confiable y personalizada con altos estándares de profesionalismo y calidad ayudando a los clientes a proteger a sus familias de los riesgos financieros de la vida ante adversidades como el fallecimiento, accidentes y enfermedades.

SMNYL invirtió más de 25 millones de pesos en el proceso de entrenamiento y capacitación de su «Fuerza de Ventas» con el propósito de impulsar una capacitación continua y un riguroso proceso de entrenamiento para lograr la certificación y cédula de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) y así alcanzar un alto nivel de profesionalismo y una carrera exitosa en constante crecimiento.

1.2.1 Objetivos

El propósito del programa es contar con los mejores asesores profesionales por medio de una currícula de entrenamiento necesaria para el óptimo desarrollo y definir los lineamientos a seguir para la inscripción, participación, evaluación y acreditación de las escuelas, cursos, talleres y certificaciones que conforman a la misma ya sea de manera presencial y/o virtual.

1.2.2 Bases normativas

Para fortalecer el eficiente desarrollo del seguro y de las actividades de intermediación de los asesores profesionales y asegurar además que ésta actividad se realice conforme a un marco de ética y profesionalismo que fomente la confianza de clientes y usuarios en general es indispensable que las acciones y conductas se realicen conforme a las normas aplicables previstas en las disposiciones legales que rigen esta actividad.

Las compañías de seguros, se apoyan en una serie de leyes y reglamentos, que establecen las bases normativas para la constitución de una empresa, organización, operación, funcionamiento, disolución y liquidación, así como las bases para el desarrollo de los contratos de seguros, elemento jurídico más representativo de la industria aseguradora.

La Ley General de Instituciones de Seguros y de Fianzas determina que las leyes que rigen la actividad aseguradora, son de interés público, es decir, que todas las personas interesadas e involucradas en dicha actividad podrán tener acceso a ellas. Las leyes y reglamentos que influyen directamente en el correcto funcionamiento de esta actividad son:

- Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas (antes Ley General de Instituciones de y Sociedades Mutualistas de Seguros)
- Ley sobre el Contrato de Seguro
- Reglamento de Agentes de Seguros y Fianzas
- Reglamento del Seguro de Grupo (vida)
- Reglas de Operación para los Seguros de Pensiones de acuerdo a las Leyes de Seguridad Social
- Reglas de Operación del Seguro de Salud

Existen algunos ordenamientos que no forman parte de la legislación específica del seguro, pero cuentan con algunos artículos que lo afectan, éstas son:

- Código de Comercio.
- Ley General de Sociedades Mercantiles.
- Ley del Seguro Social.
- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del Impuesto sobre la Renta.
- Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros.
- Ley de Navegación (actualmente Ley de Navegación y Comercio Marítimo)
- Ley de Vías Generales de Comunicación.
- Reglas de York y Amberes para el Transporte Marítimo.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Código Civil Federal en materia federal (actualmente Código Civil Federal)

1.2.3 Mecánica y proceso de capacitación

Los lineamientos de la «Currícula de Entrenamiento» se aplican en forma obligatoria a todos aquellos candidatos que aspiren a la carrera de asesor profesional de seguros. La capacitación inicial se compone de diferentes escuelas:

- Orientación de carrera.
- Curso de capacitación para la obtención de la Cédula A1 ante la CNSF
- Escuela Fundamental de Carrera
- Certificaciones de productos
- Sesiones de desarrollo
- Educación Continua.

Figura 1.1
Calendario para la estrategia «currícula»

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Semana 1				SOCIO LABORAL	ENTREGA DE DOCUMENTOS Y CURRÍCULA e-LEARNING	
Semana 2				Inducción CA1 8:30 a 17:00	EXAMENES Estándares de Conducta ACCÓN, Fair Play, Examen Conoce a tu cliente Antilegado Y Final CA1	
Semana 3	Trabajo de campo	Trabajo de campo	Trabajo de campo	Trabajo de campo	Trabajo de campo	
Semana 4	Entrega de folio	Entrega de Playbook antes de las 12	* Solución pagada antes de las 2 * Entrevistas	Entrevistas	Inicio EFC CA1 8:00-17:00	CA1 8:00-13:00
Semana 5	EFC 8:00 A 17:00	EFC 8:00 A 17:00	EFC 8:00 A 17:00	EFC 8:00 A 17:00	EFC 8:00 A 17:00 EXAMENES Final EFC, Segubeca, Onvi, Se adapta, Vida Mujer y Asistente Virtual.	
Semana 6	Sesión de Comercialización de Productos Tradicionales 9:00 a 3:00	Trabajo de campo	Trabajo de campo	Trabajo de campo	Trabajo de campo	
Semana 7		Examen CNSF	Inician Certificaciones REALIZA, ISA, GMM (Cada miércoles)			

El proceso de capacitación es el siguiente:

- **EFC (Escuela Fundamental de Carrera):** Enfocada al desarrollo de habilidades de ventas. La capacitación es vía CDP y sesiones presenciales (5 días) aunado a clínicas telefónicas con el Partner.

- **Riesgos Individuales de los Seguros de Personas CA1:** Capacitación legal, técnica y operativa con el objeto de obtener la autorización por parte de la CNSF. La capacitación es vía CDP y sesiones presenciales (2 días).
- **Arranque Rápido:** Sesiones de 45 minutos con la finalidad de revisar y dar seguimiento a la actividad diaria, así como continuar desarrollando la habilidad de prospección.
- **Sesiones de Desarrollo:** Son sesiones semanales de capacitación con testimoniales que permiten seguir desarrollando habilidades en ventas.
- **Certificación de Productos:** Para la comercialización de algunos productos de la compañía los asesores deben obtener una certificación vía CDP y sesiones presenciales. Los productos son gastos médicos mayores, planes personales de retiro, seguros universales simples y variables.
- **Productos tradicionales:** Son productos que se pueden estudiar vía CDP con sesiones presenciales de dos horas, una vez a la semana. Los productos son seguros ordinarios de vida, ordinarios de vida pagos limitados, seguros temporales y seguros dotales.
- **LUTC / FSS:** Posgrados impartidos por un Instituto externo: Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas A.C., IMESFAC, con validez internacional, que pueden tomar después del primer año, con costo, (existen becas por actividad).
- **CDP:** Centro de Desarrollo Profesional, es la herramienta virtual por medio de la cual los asesores realizan la capacitación en línea.

1.3 Análisis externo del programa

Se deben considerar una gran cantidad de factores para poder realizar un adecuado análisis del medio ambiente externo, ya que no influyen o se tiene un control directo de todas las variables que afectan a éste. Sin embargo, son eventos que directa o indirectamente pueden afectar, tanto de manera positiva como negativa, al programa de capacitación.

El revisar las oportunidades es importante, ya que en función de la seriedad del análisis se tendrá una idea clara de lo que el exterior puede proporcionar, con una adecuada selección de estrategias para su aprovechamiento. Al igual que las oportunidades, las amenazas se encuentran en este entorno y de manera directa o indirecta afectan negativamente, y éstas señalan las previsiones necesarias que se deben tomar para que no se vean afectados o interrumpen el objetivo inicial.

1.3.1 Oportunidades

La asociación internacional de seguros *Million Dollar Round Table (MDRT)* es una de la más prestigiadas en el mundo con cerca de 36,000 líderes mundiales en seguros de vida y servicios financieros. Los miembros de la MDRT demuestran tener un conocimiento y profesionalismo, una conducta estrictamente ética y un extraordinario servicio al cliente, es por ello, que la membresía del MDRT es reconocida internacionalmente como el estándar de excelencia en ventas en los negocios de seguros de vida y servicios financieros. MDRT alrededor del mundo está conformada por 430 compañías en 78 países. Los asesores profesionales de SMNYL ocupan el lugar

número 26° a nivel mundial y número 1 en México y América Latina. Durante 2015 la participación de SMNYL fue de 632 Asesores.

1.3.1.2 Permanencia, posicionamiento y prestigio

La inversión destinada al proceso de entrenamiento y capacitación por parte de SMNYL ha posicionado a la «Fuerza de Ventas» de la compañía como la mejor en su tipo. La capacitación continua y el riguroso proceso de entrenamiento por parte del equipo de Staff y Gerencial, entre ellos los *Process Owner* de Desarrollo han ayudado no sólo a que los asesores logren la certificación y obtención de la Cédula A1 otorgada por la CNSF, sino también a alcanzar un alto nivel de profesionalismo y una carrera exitosa en constante crecimiento. Para inicios de 2016 el número de asesores supera los 6000 y se estima que se triplique en los próximos años.

La compañía tiene una «*Currícula de Entrenamiento de Asesores Profesionales*» la cual cursan para ir desarrollando cada vez más las habilidades que les permitan alcanzar el éxito en su carrera. Una vez que concluyen con la orientación de carrera, pasan al siguiente nivel: «Riesgos Individuales del Seguro de Personas» y la «Escuela Fundamental de Carrera» que les proveen de todas las habilidades y conocimientos que necesitan para un arranque exitoso en el negocio del seguro de vida. Posteriormente, asisten a las sesiones de desarrollo semanales y certificaciones de distintos productos enfocados en salud, protección, acumulación y retiro.

Posterior a finalizar el programa de capacitación participan en programas avanzados para perfeccionar sus habilidades en ventas y mercados de alto nivel como el posgrado en «Venta de Seguro de Vida LUTC» y «FSS del American College». La currícula de SMNYL ha ganado la fama de ser la más integral en toda la industria.

1.3.1.3 Impulso por el uso de tecnologías e-learning.

El aprendizaje y el desarrollo de habilidades constituyen una parte importante desde el inicio de la carrera como asesor de SMNYL. El Centro de Desarrollo Profesional (CDP) es un portal de Internet por medio del cual los asesores tienen acceso a los materiales, cursos y exámenes que contiene la «currícula de asesores». El Partner entrega al asesor una clave de acceso al CDP y una vez concluida la primera fase de entrenamiento que consta de una serie de lecturas enfocadas en la orientación de carrera, el asesor ingresa al CDP para realizar la primer autoevaluación y comentarla en la próxima reunión con el Partner.

El desarrollo profesional está al alcance de todos los asesores profesionales, a quienes se les invita a que continúen su entrenamiento a través de cursos avanzados, especializados y seminarios a lo largo de su carrera. A partir de 2014 se implementó la tecnología *e-learning* que consta de un curso virtual completo para que los candidatos a asesores logren el dominio de los conocimientos necesarios y suficientes que se abordan en los cursos presenciales. Es fundamental que el candidato revise a profundidad los temas expuestos en esta herramienta, la cual consta de la estructura de planificación descrita en el cuadro 1.1.

Cuadro 1.1
Planificación del uso de herramientas e-learning

☐ [Cédula A1 \(E-learning\)](#)

Código	Título del Curso	Fecha de Inicio	Fecha en que Ingresó	Fecha en que Aprobó	Fecha Compromiso
CA114	Cédula A1 E-Learning	09/07/2015	09/07/2015	18/07/2015	—
CA114Sim	Simulador Cédula A1 e-learning	09/07/2015	12/09/2015	—	—

☐ [Escuela Fundamental de Carrera 2014 \(E-learning\) Agencia](#)

Código	Título del Curso	Fecha de Inicio	Fecha en que Ingresó	Fecha en que Aprobó	Fecha Compromiso
EFC2014	Escuela Fundamental de Carrera Agencia E-learning	09/07/2015	18/07/2015	—	—
EFC1401EV	Evaluación Escuela Fundamental de Carrera (E-learning) Módulo 1 y 2	09/07/2015	18/07/2015	18/07/2015	—
EFC2014 M3	Escuela Fundamental de Carrera E-learning Módulo 3	09/07/2015	—	—	—
EFC2014 M4	Escuela Fundamental de Carrera E-learning Módulo 4	09/07/2015	—	—	—
EFC2014 M5	Escuela Fundamental de Carrera E-learning Módulo 5	09/07/2015	—	—	—
EFC2014 M6	Escuela Fundamental de Carrera E-learning Módulo 6	09/07/2015	—	—	—
EFC1403	Guiones	09/07/2015	—	—	—
EFC1402	Imagina Ser	09/07/2015	—	—	—

☐ [02 Riesgos Individuales de los Seguros de Personas \(Cédula A1\)](#)

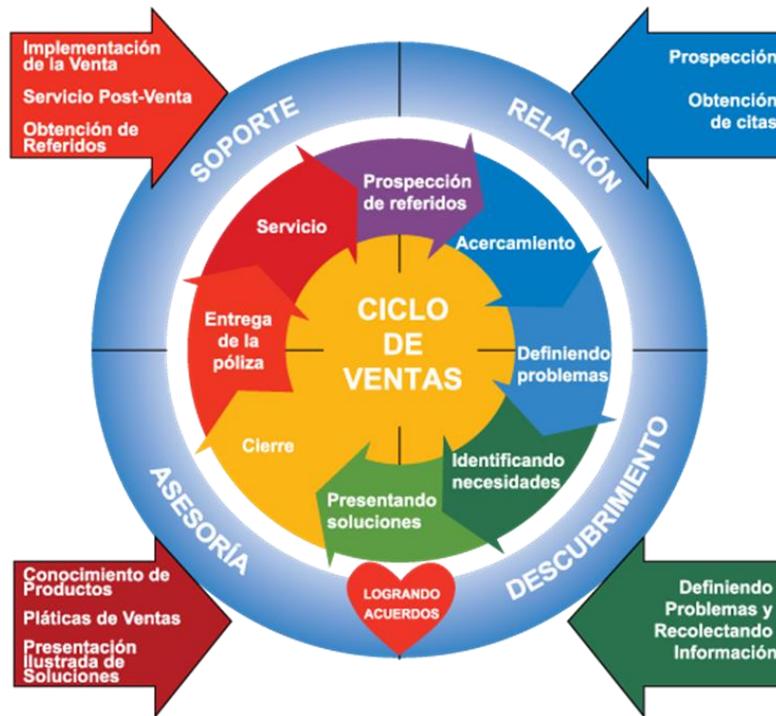
1.3.1.4 Capacitación para comercializar productos acordes a los ciclos de vida del cliente.

En la actualidad, *¿qué es lo que buscan los clientes?*, desean que su proveedor sea experto, capaz y confiable; además que les apoye después de la venta y un trato justo. Es importante que se establezca una relación a largo plazo; que estén actualizados y que sean educados, selectivos y eficaces. La diferencia entre un vendedor y un asesor profesional puede resultar trivial: un vendedor ofrece productos y un asesor profesional orienta el esfuerzo a las necesidades del cliente.

Un sistema de ventas es un proceso que permite seguir ordenadamente, paso a paso una venta, de principio a fin, llevando cierta disciplina hasta completar la venta y cubriendo las necesidades del cliente. La mejor forma de entender el proceso de ventas es verlo como un ciclo. No importa el mercado que se desarrolle, el proceso siempre es el mismo: 1) Identificar buenos prospectos; 2) Obtener consentimiento para trabajar con ellos; 3) Seleccionar suficientes hechos para ofrecer una variedad alterna de soluciones; 4) De los hechos, elegir un conjunto de soluciones que encajen con la situación del prospecto; 5) Presentar soluciones de manera que el prospecto comprenda, acepte y compre la sugerencia; 6) Ofrecer las soluciones que el prospecto adquirió y 7) Dar seguimiento Post-Venta para identificar nuevas necesidades y robustecer prospección.

Desde el inicio de la carrera se da a conocer al asesor el sistema de ventas denominado «Análisis de Necesidades Financieras (ANF)» y el análisis de «Libertad Financiera para el Retiro (LFR)» los cuales son procesos completos, modernos y comprobados por los asesores exitosos que les ayudará a tener una imagen profesional, demostrando seguridad y obteniendo la confianza de sus prospectos para tener relaciones de largo plazo. Con ANF y LFR se logran establecer las necesidades del prospecto durante las diferentes etapas económicas de su vida, protección, acumulación, salud y retiro.

Figura 1.2
Modelo de ciclos de venta



1.3.2 Amenazas

Las amenazas se encuentran en este entorno y de manera directa o indirecta afectan negativamente, y éstas señalan las previsiones necesarias que se deben tomar para que no se vea afectado o interrumpen el objetivo inicial. Asimismo, las amenazas podrían fungir como contrapesos de las oportunidades, ya que no todo será oportunidad ni amenaza pura, se deberá considerar ese criterio de temporalidad en función de las situaciones.

1.3.2.1 Incremento de la competitividad

Dentro del sector asegurador existen distintos factores que hacen de la competencia un reto en la colocación del proceso. Si bien es cierto que la comercialización de productos es un punto fundamental, la compañía se ha enfocado en desarrollar “asesores de seguros” y no “vendedores de seguros”. En este sentido, la compañía basa la currícula en un proceso perfectamente estructurado conocido como ciclo de ventas.

A pesar de ser pioneros en este sistema, cada vez se incrementa la existencia de procesos similares en el mercado; sin embargo, se tiene una gran ventaja competitiva: SMNYL no invierte en publicidad y el presupuesto destinado a ello se invierte en capacitación; por lo tanto, la recomendación de “boca en boca” ha resultado ser el mejor medio publicitario.

1.3.2.2 Migración de asesores capacitados a otras compañías.

Existen áreas de oportunidad que invitan a buscar estrategias para la retención de asesores. Un problema detectado en los últimos años es la migración de asesores a otras compañías de seguros. Esta migración impacta de diferentes maneras a los actores en la actividad aseguradora de SMNYL, entre ellas el costo de capacitación otorgado, la compensación de Partners, falta de seguimiento a <<clientes huérfanos>> y oficinas en general.

El efecto migratorio tiene su origen en varios factores:

- Perfil no ideal del asesor.
- Mercado no propicio y/o desarrollado para poder ejercer las actividades como asesor.
- Diversificación de actividades que hacen perder enfoque en la carrera.
- Colchón económico insuficiente que impide la consolidación del asesor con la firma de contrato.
- Falta de preparación individual por parte de los asesores para resolver situaciones complejas y trabajar favorablemente bajo presión.
- Falta de desarrollo de habilidades gerenciales y de liderazgo por parte del Partner para lograr integrar al asesor en su equipo de trabajo.
- Poca importancia por parte de los asesores a la base de las estrategias que brinda la Compañía: Protección, enfocando únicamente las estrategias a «cuentas de ahorro» o «procesos de inversión».
- Ex colaboradores que buscan colocar en una nueva compañía a todo su equipo de trabajo.
- Bajo o nulo seguimiento del *Gold System* y métodos de desarrollo de asesores.
- Compensación atractiva de otras compañías donde el contrato de seguro no es fundamental.

El objetivo a corto, mediano y largo plazo es lograr una estrategia sólida de retención mediante la estrategia 3.3.3 y haciendo mucho más competitivo el cuaderno de concursos, documento en donde se detalla la compensación del asesor de SMNYL.

La estrategia 3.3.3 se refiere a:

- Lograr 3,000 asesores nuevos mediante el programa «Referidos de Asesor RDA» y con esto maximizar la compensación del asesor que refiere a nuevos asesores.
- Lograr 3,000 millones de pesos en ventas.
- Que todos los asesores suscriban tres soluciones por mes (Proactivo Grado 3).

Por otro lado, el Cuaderno de Concursos busca que los Asesores de la Compañía sean los mejores pagados en el Sector mediante Campañas, Convenciones, Concursos, Bonos y Eventos Nacionales e Internacionales.

1.3.2.3 Insatisfacción del cliente y mutación de necesidades

Adicional al impacto en la compañía que genera la migración de asesores, hay un impacto crucial: retención de clientes que han quedado sin asesores. En este contexto, la compañía busca capacitar asesores de excelencia que ayuden al cliente a brindar soluciones en las necesidades detectadas mediante el proceso de «Análisis de Necesidades Financieras» y de «Libertad Financiera en el Retiro».

Para lograr lo anterior, se buscará el diseño de estrategias afines que cubran y solucionen perfectamente las necesidades detectadas; sin embargo, en muchas ocasiones la habilidad para el diseño de soluciones no siempre se alinea a las necesidades específicas del cliente, dando lugar a un diseño subjetivo y enfocado en el beneficio del asesor antes que del cliente.

Otra causa común es el uso desmedido de estrategias de protección con componentes de inversión, conocidos como «seguros universales» y creados desde los años setenta para posicionar a las compañías aseguradoras en el sector financiero dado el surgimiento de fondos de inversión.

A pesar de ser de las mejores estrategias actualmente en el mercado, la recomendación de las mismas requieren de un alto nivel de preparación, principalmente en la elección de instrumentos financieros adecuados y en función del perfil de inversionista del cliente. Al ser planes con alto pago de comisiones, los asesores llegan a anteponer la comisión antes de la misión, lo cual genera insatisfacción al cliente.

Otro punto importante es el dominio de los componentes del contrato de seguro, tanto sus alcances, limitaciones, así como las obligaciones por parte del asesor para el sano desarrollo de la asesoría y la contratación de un plan. En este contexto, SMNYL ha generado diversos controles para evitar malas prácticas; así como el reforzamiento del marco legal en las capacitaciones que imparte el equipo de *Process Owner de Desarrollo*.

1.4 Análisis interno del programa

Las demandas, tanto oportunidades como amenazas, del medio ambiente externo deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las fortalezas se definen como la parte positiva de la institución de carácter interno, es decir, aquellos productos o servicios que de manera directa se tiene el control de realizar y que reflejan una ventaja, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones. Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que resulta trascendente el tener sistemas de evaluación y de diagnóstico que permitan de una fuente confiable, evaluar los avances o retrocesos de los planes y programas.

Por el lado contrario, están las debilidades, que son la parte negativa de la institución, porque su principal característica es que afecta en una forma directa y no positiva el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios.

A diferencia de las amenazas, una debilidad puede ser disminuida o eliminada mediante acciones correctivas dentro de la misma institución, mientras que una amenaza; no puede ser eliminada directamente, solo ser reducida y para esto se deben realizar acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas.

1.4.1 Fortalezas

Dentro de las fortalezas del programa se pueden encontrar las diferentes partes del ciclo de ventas, el proceso de currícula y el desempeño de los facilitadores del mismo como Partners, Direcciones de Zona y *Process Owner de Desarrollo*. Un factor adicional y fundamental en el programa es la creación propia de mercado y las técnicas de prospección que se aplican mediante obtención de referidos.

Los candidatos a asesores parten de una base de datos de construcción propia conocida como «Proyecto 200» el cual es un método eficaz de prospección que los candidatos conocen y revisan en orientación de carrera. Este método se utiliza para potenciarlo ya que al final de la «Escuela Fundamental de Carrera EFC» reúnen hasta 1,000 nombres en la lista de prospectos a partir de 200 iniciales. Es un pre requisito para la fase presencial presentar el «Proyecto 200» con los primeros 200 posibles prospectos o referidos. Los asesores logran obtener mayores referidos por cada prospecto del proyecto mediante técnicas de prospección enfocadas en brindar nombres de personas con necesidades específicas que pueden obtener desde 2 hasta 200 o más.

Los objetivos de la EFC específicos son: Desarrollar las habilidades en prospección, hacer llamadas telefónicas, cerrar ventas, así como obtención de referidos. Lo anterior se logra gracias a la capacitación y entrenamiento teóricos – prácticos. El sistema implementado para seguimiento de negocio de los asesores conocido como *Gold System* es crucial para el éxito de su carrera y el fomento de las buenas prácticas. El desarrollo integral de asesores otorga un adecuado seguimiento de actividad y contiene un plan de trabajo que funge como organizador de negocios.

1.4.1.1 *Process Owner de Desarrollo*.

Los *Process Owner de Desarrollo de Asesores* tienen el compromiso de impartir con excelencia uno de los programas de entrenamiento más completos que jamás se haya producido: «Paso a Paso», la «Currícula de Entrenamiento de Asesores de SMNYL» en combinación con los materiales de mercadotecnia patrocinados por la compañía brindan a los asesores todo lo que necesitan para iniciar una carrera en la emocionante industria de los seguros.

El perfil del *Process Owner de Desarrollo* y descripción del puesto es el siguiente: La *misión* es capacitar a los candidatos para asesores profesionales de seguros, impartiendo cursos o participando en seminarios y foros, mediante la verificación y evaluación del desarrollo de sus habilidades, seguimiento de oficina y campo (acompañamientos a citas con prospectos y clientes); así como monitoreando con los Partners los resultados de productividad, a fin de garantizar que cubran el perfil requerido y logren sus objetivos de ventas.

Así mismo dar seguimiento en el logro de metas de los asesores activos en el «Canal de la Dirección Ejecutiva de Agencia para ser Proactivos de Calidad» (1 póliza de vida al mes en promedio año calendario), así mismo está a cargo de garantizar que los asesores sean ganadores del *Training Allowance* - bono otorgado a los asesores en desarrollo (primeros 12 meses)- a través de sesiones apegadas al Gold System (IID, GID, PRP, FOD).

Las funciones son:

- Apoyar al Partner en la validación del perfil y las herramientas que requieren los candidatos para ingresar a la carrera de asesor en SMNYL, impartiendo pláticas con ellos, cursos previos y revisando que cumplan con los requisitos establecidos a fin de programar su ingreso posterior a escuela.
- Capacitar a los candidatos en el sistema de comercialización, planes de SMNYL y en el marco legal de seguros, impartiendo los cursos que debe cubrir la «Currícula de Entrenamiento de Asesores» y reforzando temas que por su grado de complejidad o especialización técnica lo requieran para proveer los conocimientos necesarios en la labor de ventas.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo de los candidatos y asesores conforme a los requerimientos de SMNYL, acordando y programando con los funcionarios comerciales y Partners los planes de trabajo para desarrollar las habilidades necesarias de comercialización y reforzar las adquiridas

El perfil es:

- *Escolaridad.* Licenciatura o superior en áreas económico-administrativas. El constante trabajo en conjunto con los Directores de Zona requiere que mantengan un alto dominio del idioma inglés, hablado, escrito y escuchado.
- *Experiencia.* Al menos haber tenido experiencia en área comercial como asesor profesional de seguros 6 meses y logrado metas de Proactivo de Calidad, Training Allowance y el reconocimiento camino a la cumbre. Es deseable también que dentro de la compañía hayan tenido un puesto previo, generalmente auxiliares, especialistas, analistas y otros que requieran más de un año de experiencia.

La especialización es en áreas comerciales y de seguro; desarrollo y capacitación de personal; conocimiento del marco legal de seguro, productos y bases técnicas de los mismos; procesos y estrategias comerciales; compensación y maximización de compensación; administración de riesgos financieros; planeación estratégica; comportamiento fiscal del sector asegurador; especialización en gastos médicos mayores y siniestros; matemáticas financieras y dominio del sistema financiero mexicano; generación de métricas y análisis de las mismas; dominio del campo de especialización para resolver problemas complejos relacionados con dicho campo.

Dentro del perfil y requerimientos para ser «*Process Owner de Desarrollo*» se encuentran: Actuar con integridad; comunicar abiertamente; buscar desafíos; aprender de las experiencias; apoyar el desarrollo de los demás; promover la diversidad y la inclusión; crear la colaboración; lograr la excelencia operativa; cumplir con los objetivos del negocio; asegurar el éxito de la compañía; asegurar la alineación con los valores básicos de la compañía.

1.4.1.2 Sinergia con los procesos internos

El éxito de la compañía depende de la contribución de su propia gente, pues el valor del «Talento» es un diferenciador estratégico. Para este fin, se promueve día a día un ambiente que favorece la colaboración y promueve la comunicación abierta, oportuna y en ambos sentidos, para brindar en todo momento un servicio al

cliente de excelencia a través de la innovación y liderazgo. Los tres pilares de cultura son: mejor comunicación, mayor trabajo en equipo y meritocracia

1.4.1.3 Equipo multidisciplinario con dominio del proceso comercial.

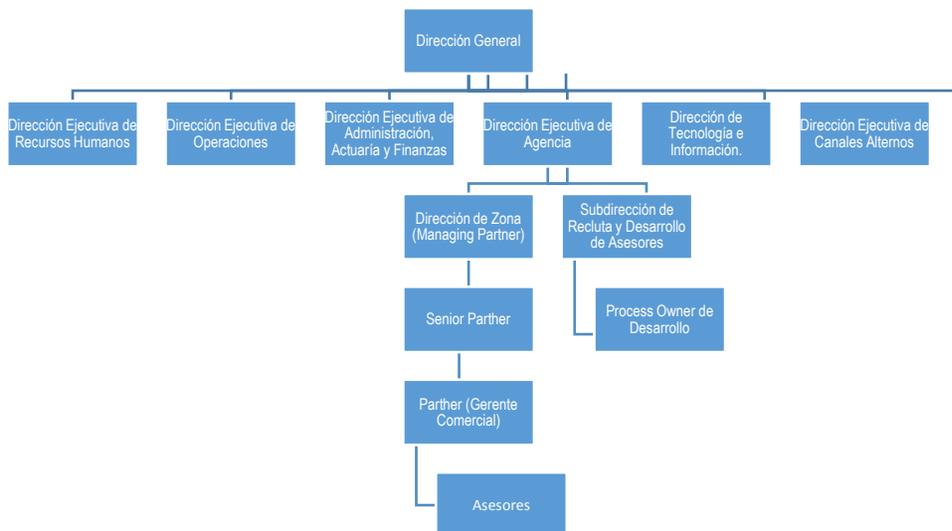
Desde 2010 «Agencia» surge y se consolida como uno de los dos principales canales de distribución de SMNYL con oficinas en México, Guadalajara y Monterrey apertura el Proyecto 2015, cuyo objetivo es abrir más de 25 oficinas generales a nivel nacional.

La Oficina General es la responsable de alcanzar los objetivos de ventas anuales de manera consistente junto con los valores de la compañía a través del reclutamiento de calidad, desarrollo y supervisión de los Asesores, *Partners*, *Senior Partners* y *Managing Partners*. Por su parte, La Zona es la oficina responsable de supervisar y apoyar las oficinas de campo, a los *Partners*, *Senior Partners*, *Managing Partners* y Asesores, asegurando que tanto el reclutamiento como el desarrollo sean hechos de acuerdo a las políticas y procedimientos de la compañía, propiciando el crecimiento de rentabilidad en cada Oficina General.

El Partner en conjunto con el equipo de *Staff de Process Owner* de Recluta y *Process Owner* de Desarrollo, son quienes reclutan, desarrollan y entrenan a los nuevos asesores, asimismo colaboran con ellos y les proporcionan el apoyo en acompañamiento al campo para mostrarles todo el proceso de ventas.

El Programa de Estudios de SMNYL es administrado por un equipo de tiempo completo de profesionales, que dependen de la Gerencia de Capacitación Fuerza de Ventas y de la Subdirección de Desarrollo y Recluta de Asesores. Está conformada por un grupo de *Process Owner* de Desarrollo de Asesores, que cuentan con los conocimientos y habilidades dentro del sector asegurador, con experiencia en la formación y desarrollo de asesores profesionales, cuya misión es que sean capaces de alcanzar en forma rápida el éxito en la intermediación de seguros de vida.

Figura 1.3
Estructura de la Oficina General



La Subdirección de Desarrollo de Fuerza de Ventas está integrada por un grupo de especialistas en capacitación, cuyas responsabilidades son la investigación y diseño de los contenidos de la Currícula, así como de la información contenida en materia de capacitación en el Centro de Desarrollo Profesional (CDP).

Los Directores Comerciales (Managing Partners y Senior Partners), Gerentes Comerciales (Partners) y/o Process Owner de Desarrollo tienen bajo su responsabilidad la implementación de la capacitación y desarrollo profesional de los asesores de la Dirección que les corresponde.

1.4.2 Debilidades

Las debilidades, parte negativa de la institución, tienen como principal característica afectar en una forma directa y no positiva el desempeño de la institución, derivándose en malos productos o servicios. A diferencia de las amenazas una debilidad puede ser disminuida o eliminada mediante acciones correctivas dentro de la misma institución, mientras que una amenaza; no puede ser eliminada directamente, solo ser reducida y para esto se deben realizar acciones preventivas. Así, las debilidades se podrían atacar con acciones de corto plazo a efecto de eliminarlas y transformarlas en fortalezas.

1.4.2.1 Falta de recursos económicos para continuar con la Carrera.

La carrera de «Asesor Profesional» tiene altas satisfacciones personales, profesionales y monetarias; sin embargo el proceso, conocido como precontrato, consta de varias semanas en las cuales el candidato a asesor no recibe apoyo económico alguno hasta la firma formal de contrato. Es primordial que se haga una correcta planeación financiera y temporal para que los candidatos logren contar con un colchón económico y por ende un proceso de precontrato satisfactorio.

La compañía brinda las instalaciones para las actividades diarias; sin embargo, el colchón económico debe tomarse en cuenta y una vez firmado el contrato se paga al asesor la compensación acumulada en el precontrato, lo cual representa en promedio un ingreso 6 veces mayor que el que recibían en sus actividades previas.

1.4.2.2 Proceso de reclutamiento y perfil de los candidatos a Asesores.

Durante el proceso de reclutamiento se desarrollan diversas pruebas y filtros a los candidatos que aspiran a ser asesores profesionales de seguros. El perfil del candidato debe cubrir los siguientes requisitos:

Habilidades

- **Agilidad mental.** Es la capacidad de tomar decisiones, las cuales pueden ser rápidas y correctas; con el fin de resolver problemas y controlar emociones.
- **Empuje.** La fuerza para implementar una acción, implica dinamismo y deseo de lograr las metas.
- **Nivel de energía.** Mantener constantemente un alto nivel de actividad, productividad y horarios de actividad prolongados.
- **Motivación por el dinero.** Una sana ambición por cumplir metas económicas propuestas.

- *Posibilidad de permanencia.* Contar con todas las competencias en un nivel aceptable.

Conocimientos

- Acerca de todos los productos tradicionales y universales que puede ofrecer al cliente.
- Conocer el mercado objetivo sobre el cual trabajará.
- Sobre técnicas y estrategias de venta, manejo de objeciones y manejo de emociones.

Herramientas:

- Gold System (Sistema de Desarrollo), Guiones, Sistema de Ventas y Cotizadores.

Como Asesor Profesional de Seguros, estarán capacitados para realizar todas y cada una de las actividades que se nombran a continuación:

1. Identificar Prospectos.
2. Primer acercamiento para crear confianza.
3. Obtener información de las necesidades del Prospecto.
4. A partir de la información, diseñar la solución de acuerdo a las necesidades del prospecto.
5. Presentar soluciones que cubran las necesidades del prospecto.
6. Entrega de la solución.
7. Servicio al cliente.

Todas las actividades antes mencionadas, forman parte del ciclo de ventas, aplicable en la práctica con cada uno de los prospectos, que si se hace adecuadamente se convertirá en un camino seguro hacia el éxito como Asesor Profesional de Seguros con alto impacto en la sociedad mexicana.

1.4.2.3 Inexistencia de un programa específico para Gerentes.

Al ser un canal de distribución relativamente nuevo, «Agencia» ha enfrentado diversos retos en la organización y crecimiento de las unidades que lo conforman. El esquema de crecimiento para Gerentes o Partners es exponencial pero también acelerado. Inicialmente sólo se requerían de 3 meses como Asesor para poder liderar una Gerencia, más tarde el requisito fue de 6, 9 y actualmente de 12 meses. Como era de esperarse, al principio no se tenía una clara forma de proceder o un programa totalmente ejecutable por parte de los Partners pioneros, razón por la cual hubo una fuerte rotación.

Esta situación conminó a la apertura de oficinas lideradas por «Managing Partners» americanos (Directores Comerciales de Zona); así como la implementación de procesos robustos para la apertura de Unidades de Negocio y altos estándares de capacitación para ser promovido como Partner.

Capítulo 2.

Modelo de capacitación con enfoque a la atención al cliente.

2.1 Introducción

El entorno actual exige a las empresas niveles de competitividad cada vez mayores. Esta presión competitiva requiere estar constantemente reinventando propuestas mediante el análisis de nuestra cadena de valor. Para enfrentarse a los nuevos retos las compañías deben desarrollar nuevas estrategias y comportamientos, ya que enfrentarse al presente con métodos del pasado sería hipotecar el futuro. Consecuencia de lo anterior, es obvia la necesidad de potenciar regularmente las competencias de nuestro equipo humano.

En este contexto, la formación juega un papel fundamental. La buena formación es capaz de potenciar la eficacia y eficiencia de los participantes, y en el adjetivo está la clave del éxito. Reunir a un grupo de personas en un aula e impartir un programa más o menos ajustado a sus necesidades no garantiza el éxito. La formación mal planificada puede conllevar incluso resultados contraproducentes.

Es destacable el aumento de protagonismo que la formación está teniendo en las empresas en estos últimos años la presión competitiva, las subvenciones, los cambios de paradigma en las relaciones con el cliente, las nuevas tecnologías, etc., son sin duda factores que han favorecido este aumento de protagonismo. Pero la tendencia a pasar a la acción sin invertir el tiempo necesario en la planificación, hace que en muchos casos el resultado no sea el deseado. Como postula S. Covey: "Si tenemos cinco horas para cortar un árbol, hay que invertir una hora en afilar el hacha". *(Índice bibliográfico)

2.2 Fundamento teórico para la capacitación

La capacitación es un proceso que tiene como finalidad proporcionar a otros, de manera directa o indirecta, la información necesaria para realizar acertadamente las funciones a su cargo. Los tipos de capacitación directa pueden realizarse a nivel:

- a. **Individual.** El interés del instructor se centra en atender aspectos relativos a las necesidades que presenta un miembro del personal a su cargo; posibilita el diálogo directo; facilita el intercambio de ideas experiencias de forma inmediata, permitiendo acuerdos y decisiones con mayor rapidez y aborda contenidos de interés específico.
- b. **Grupal.** A partir de la coordinación de intereses de orden individual y de grupo generar dinámicas grupales que persigan un fin común; posibilita la comunicación entre los miembros del grupo; enriquece el acervo individual a partir del cambio de experiencias; permite la reflexión, el análisis y discusión de temas variados y la confrontación de diferentes puntos de vista; propicia las relaciones humanas y la integración; eleva la motivación personal para enfrentar temas comunes y permite abordar aspectos de beneficio común

- **Propósitos de la Capacitación.** Los propósitos de la capacitación pretenden que el asesorado logre:
 - Ser autónomo en la toma de decisiones tendientes a mejorar su calidad profesional.
 - Ser observador, reflexivo y crítico de sus propias acciones y de los demás asesorados a fin de perfeccionar la labor propia y comunitaria.
 - Ser hábil para detectar, enfrentar y resolver problemas.
 - Establecer y cumplir compromisos a fin de mejorar su labor profesional.
 - Integrarse al medio sociocultural en el que se desenvuelve a fin de ser partícipe de los asuntos relacionados con la comunidad.
- **Condiciones del Aprendizaje.** Existen una serie de elementos incorporados a la naturaleza humana que las personas ponen en juego en el proceso de aprender y que el Facilitador debe tener presentes para no disminuir la capacidad de aprender de las personas.

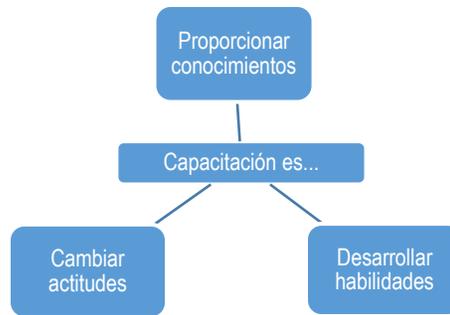
Cuadro 2.1
Las cuatro fases del aprendizaje

1.Incompetencia Inconsciente	No sabemos que no sabemos	Un niño quiere andar en bicicleta como su hermano mayor. Pero él no sabe que no sabe andar en bicicleta.
2.Incompetencia consciente	Sabemos que no sabemos	El niño se sube a la bicicleta y se cae, ya que no sabe que no sabe andar en bicicleta. Descubre su incompetencia
3.Competencia Consciente	Trabajamos en lo que no sabemos	El niño toma los manubrios con cuidado, se equilibra, pedalea y piensa en lo que está haciendo paso a paso. Aquí es donde se da el mayor aprendizaje. Se hace un esfuerzo consciente para aprender la nueva habilidad. La práctica, los ejercicios y la constancia van en primer lugar.
4.Competencia Inconsciente	No tenemos que pensar en lo que ya sabemos	El niño anda en bicicleta sin pensar en cómo lo hace. Puede silbar, hablar, cantar o hacer otras cosas con su mente al mismo tiempo. La habilidad sucede automáticamente.

2.2.1 Teoría del proceso de capacitación

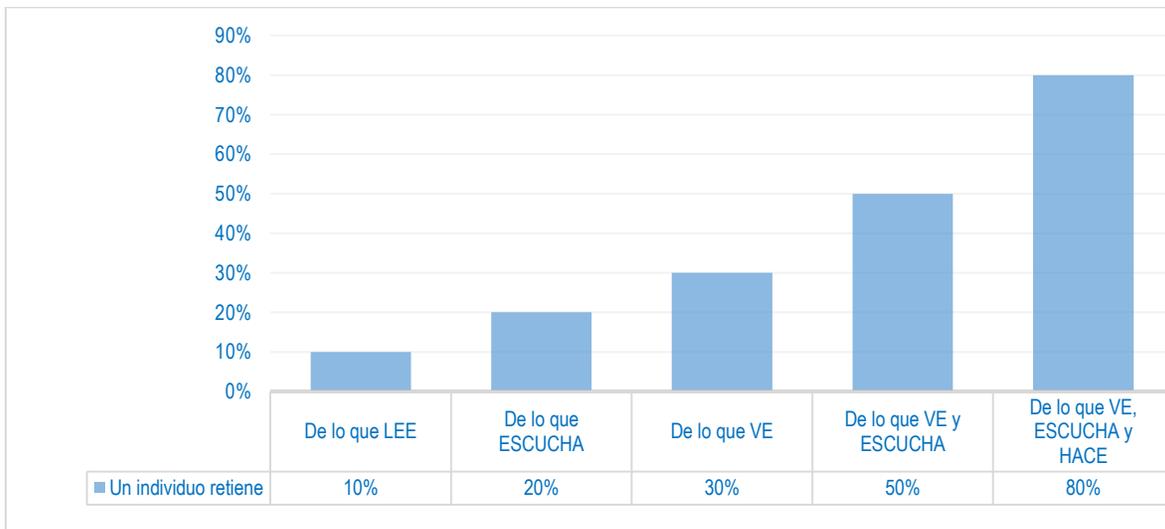
La Currícula de Asesores representa una filosofía de Capacitación en SMNYL. El proceso de capacitación intenta cambiar, reorganizar o mejorar ciertos aspectos de las actitudes y comportamiento de las personas que se está educando, con el fin de mejorar su funcionamiento como asesores.

Figura 2.1
Modelo de conocimiento



Los adultos aprenden al hacer cosas pero se olvidan dentro de un año del 50% de lo que aprenden de manera pasiva. La retención de información o habilidades es mucho mayor si existen oportunidades repetidas para practicar o usar lo que se está enseñando. Por este motivo, es necesario repetir los puntos importantes del tema a intervalos razonables y repasar el sistema de ventas por módulo en la Escuela Fundamental. Posteriormente, se debe demostrar la aplicación de la materia lo más pronto posible (Role-Play) y hacer activa la experiencia de aprendizaje -permitiendo que alguien ejecute una operación- es la manera de internalizar lo que se está haciendo (demostración de campo FOD). Presentar lo teórico primero y, luego su aplicación en la práctica, da mayores resultados de aprendizaje como se esquematiza en la figura 2.2

Figura 2.2
Modelo cognitivo del aprendizaje



Una de las filosofías de SMNYL es que para que los asesores aprendan tienen que **Conocer – Ver - Hacer**, donde el papel de un *Process Owner* de Desarrollo como Coach es muy importante para su desarrollo. Los factores que facilitan la enseñanza *Process Owner* de Desarrollo – Asesor, son:

- ✓ Conocer bien el tema
- ✓ Confiar en la propia habilidad de enseñar
- ✓ Tener una personalidad agradable de apoyo
- ✓ Intentar desarrollar actitudes apropiadas
- ✓ Tener entusiasmo para cualquier tema
- ✓ Ser paciente con las preguntas de los asesores
- ✓ Tener la habilidad para variar el método
- ✓ Tener sentido del humor
- ✓ Ser honesto cuando no conoces la respuesta
- ✓ Tener tacto en cualquier situación

2.2.2 Actividades y técnicas instruccionales

Estas herramientas permiten al Instructor apoyar cada aspecto del contenido del programa de un curso pues ayudan a lograr objetivos mediante una actividad manual, corporal o mental, adicional a propiciar la reflexión y el espíritu crítico del que aprende. Dichas actividades son consideradas como el conjunto y variedad de métodos y procedimientos que apoyan el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En cursos internos, se recomienda utilizar y seleccionar técnicas que propicien la participación del grupo equilibrando la técnica expositiva con técnicas grupales. Las técnicas grupales son:

- Se fundamentan en la “teoría de la dinámica de grupo” (lo que se va presentando en cada grupo) se utilizan para el cumplimiento de objetivos grupales en el proceso de aprendizaje.
- Propician la integración de los miembros del grupo
- Se comparten experiencias
- Se facilita la participación
- Se establece un ambiente de informalidad y compañerismo para alcanzar objetivos en común trabajando en equipo
- Se promueve la comunicación

El instructor para seleccionar una técnica de instrucción o grupal debe tener en cuenta:

1. Los objetivos de la instrucción.
 2. Las características del grupo.
 3. El dominio, práctica y experiencia que el Instructor tenga respecto a la técnica a seleccionar.
 4. La disponibilidad de recursos, físicos, materiales, económicos.
- **Material didáctico.** Es el nexo entre las palabras y la realidad, los materiales didácticos facilitan el aprendizaje en los participantes pues sustituyen la realidad y la hacen objetiva para el que aprende. Además, facilitan la comprensión de conceptos, hechos y percepciones; concretan e ilustran lo que se expone; y, economizan y optimizan esfuerzos y recursos. Los materiales deben ser adecuados al objetivo del curso y proceso de aprendizaje y al tema; así como de fácil aprehensión y manejo.

Figura 2.3

Perspectivas de las habilidades docentes.**2.3 Planteamiento del programa de capacitación con enfoque al cliente**

Para llevar a la práctica la teoría en el proceso de capacitación es necesario resaltar la importancia del enfoque que debe darse. Los cuatro niveles de los enfoques y necesidades de capacitación:

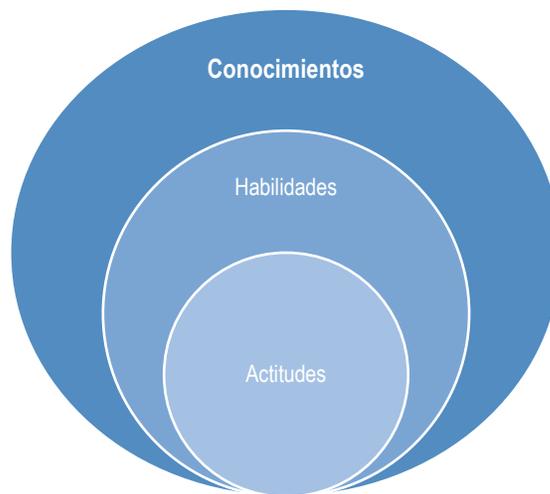
- Corporativo (organizacional).
- Divisional o departamental
- Centrado en el puesto (ocupacional)
- Centrado en el empleado (individual)

Dada alguna necesidad de capacitación es necesario identificar los requerimientos de cada nivel. Las formas para identificar requerimientos de capacitación son:

- **Análisis globales:**
 - Cuando se ha dado un cambio en las condiciones generales de la organización
 - Cuando el equipamiento, proceso o factores de competencia se modifican.
 - Cuando el rendimiento general es deficiente.
- **Análisis centrado en el problema o falla:**
 - Cuando los factores de rendimiento están por debajo de la norma.
 - Cuando existen desperdicios, mermas o retrasos.
 - Análisis del procedimiento:
 - Cuando intervienen varios departamentos, áreas o personas.
 - Cuando se da un cambio en algunas condiciones específicas.
 - Cuando existen quejas de clientes internos o externos.

- **Análisis del trabajo:**
 - Para puestos específicos.
 - Para identificar grado y tipo de las dificultades, frecuencia de las tareas, importancia e impacto de las mismas.
 - Para inducción o reentrenamiento.
 - Los análisis permiten que el facilitador reconozca la finalidad de los cursos o temas que deberá impartir, la dirección que dará a los mismos, conocer a los participantes así como las prácticas más convenientes a utilizar para asegurar que se dé el aprendizaje y se satisfaga la necesidad o requerimientos de capacitación.
 - Para determinar las deficiencias o necesidades de capacitación de una persona podemos investigar en las tres esferas básicas.

Figura 2.4
Enfoques del aprendizaje



- **Conocimientos**, *¿de qué manera los participantes...?*
 - ✓ Retienen y pueden repetir hechos o procesos.
 - ✓ Reconocen y eligen procesos adecuados
 - ✓ Demuestran capacidades analíticas y comprenden conceptos y principios.

- **Habilidades**, *¿con qué grado de eficacia los participantes...?*
 - ✓ Aplican conceptos y principios en la solución de problemas.
 - ✓ Realizan procesos sencillos
 - ✓ Desarrollan físicamente técnicas que exigen cierto nivel de calificación

- **Actitudes**, *¿Hasta qué punto los participantes han cambiado o modificado sus actitudes según se desprenden de sus actuaciones de la conducta que muestran o de sus pretensiones profesionales?*

Reconocer las necesidades de los participantes durante las sesiones de capacitación contribuye a marcar el ritmo y la intensidad que deberá poner el instructor en cada uno de los temas para asegurarse que el aprendizaje se dé. Las medidas para comparar el nivel de satisfacción de las necesidades de capacitación logrado por cada participante una vez que aplique lo aprendido en el trabajo mismo:

- **Cuantitativas:**
 - Número de nuevos clientes captados
 - Unidades vendidas en un período establecido

- **Cualitativas:**
 - Ajustarse a los índices de especificaciones /tolerancia.
 - Satisfacer las necesidades del cliente reduciendo al mínimo las quejas y optimizando los resultados positivos.
 - Actuar de acuerdo a ciertas pautas o conductas.
 - Desenvolverse en cierta clase de situaciones interpersonales y de grupo empleando conductas apropiadas.
 - Número de operaciones realizadas
 - Pérdida de tiempo al ejecutar alguna tarea.

2.3.1 Análisis de los requisitos para el aprendizaje

Cuando se va a diseñar un plan de enseñanza uno de los pasos iniciales consiste en realizar un análisis de la tarea de aprendizaje en cuanto al resultado específico que se espera.

- **Descripción de la tarea.** Los seres humanos emprenden muchos tipos de tareas casi todas son aprendidas y van desde las acciones aparentemente simples relacionadas con la locomoción y manipulación de objetos, hasta los raciocinios intelectuales complejos necesarios para la formulación de una teoría científica. También pueden describirse las tareas humanas según las diferentes necesidades, tomando en consideración el tipo de descripción más apropiado para la planificación y las condiciones internas y externas del aprendizaje.

Las tareas pueden dividirse según diversos grados de especificidad. Describir una actividad en términos muy generales como instalar un nuevo programa o procedimiento pero igualmente se pueden analizar sus componentes como crear formatos de control simples que faciliten la captura de información por cliente con más detalles preguntándose: ¿Qué es lo que se va a comunicar y a quién?

Las tareas descritas como componentes de un trabajo (tareas de trabajo) pueden concebirse como "actividades que son las mínimas que un supervisor exigirá normalmente a un trabajador". Por ejemplo: para un asesor, planear llamadas de seguimiento con clientes potenciales por semana y reportar los resultados de ventas.

- **Análisis de tareas para el diseño de la enseñanza.** Los programas diseñados para garantizar que las condiciones de aprendizaje sean óptimas deben abarcar los objetivos y compromisos dentro del contexto global del puesto.
- **Tareas humanas como procedimientos.** Es evidente que cada paso o eslabón del procedimiento debe ser una capacidad del sujeto. En algunas ocasiones el paso es bastante conocido (como sacar el portafolio de la cajuela de un automóvil); en otra no lo es tanto y debe aprenderse (como operar el gato para levantar el carro). Para organizar todo el procedimiento, el individuo debe ejecutar cada paso, incluyendo los que exigen que se tome una decisión respecto a cuál de las siguientes acciones posibles es la apropiada.

La persona debe aprender la rutina del procedimiento entero, es decir, debe ser capaz de organizar los pasos en el orden correcto en una secuencia que conduzca al objetivo final; sin embargo, la tarea debe clasificarse como un resultado del aprendizaje dentro de una de las cinco categorías siguientes:

Figura 2.5
Categorías del resultado del aprendizaje



Esa clasificación es necesaria para planificar las condiciones internas y externas del aprendizaje estableciendo las diferencias pertinentes a cada tipo de resultado del aprendizaje. La identificación de necesidades de capacitación permite al facilitador dirigir una serie de mensajes en sintonía con los participantes; por lo tanto, identificar las necesidades específicas de acuerdo al perfil de los grupos y a sus campos de acción, permite lograr mayor eficacia en la facilitación. Es hablar el mismo lenguaje, manifestar la misma percepción de la realidad, hacer coincidir las necesidades de la empresa con la labor de cada área permite entonces, apertura y entendimiento para que los participantes queden alineados y orientados a la misión corporativa.

2.3.2 Enfoque de orientación al cliente

La importancia de identificar las necesidades de los prospectos para poder recomendar las soluciones más apropiadas, es un proceso llamado “Venta con base en necesidades”. Este tipo de venta difiere de la venta basada en productos, en que este proceso se concentra en las necesidades reales del prospecto y en las

soluciones que satisfacen dichas necesidades, en vez de concentrarse en un producto específico y tratar de convencer al prospecto que dicho producto satisface su necesidad.

En el sector asegurador muchos de los prospectos van a tener necesidades similares que podrían ser solucionadas por productos idénticos. Si el asesor construye una base de prospectos con inteligencia, logrará agruparlos basado en edades, ingresos y situaciones familiares similares, que podrían ser resueltas por los mismos productos. Para ser efectivo en ventas, se debe comprender cómo compra la gente y para que funcione el proceso de compra el comprador y el vendedor deben trabajar juntos.

1. El comprador debe reconocer la importancia de la necesidad.
2. El vendedor debe ayudar al comprador a definir su necesidad.
3. El vendedor debe demostrar que sus productos o servicios satisfacen la necesidad.
4. El vendedor debe motivar al comprador para que actúe.

Todo el trabajo del asesor está basado en el cliente, ya que parte de él todo el trabajo a desarrollar. El asesor utilizará como herramienta fundamental el ANF (Análisis de Necesidades Financieras) o LFR (Libertad Financiera para el Retiro) con los cuales escudriñará al cliente en busca de información referente a:

- Datos generales del cliente
- Dependientes económicos
- Manejo de finanzas en el pasado
- Ahorro y flujo de efectivo
- Establecimiento y priorización de metas a corto, mediano y largo plazo
- Planes de contingencia en cuanto a:
 - Protección por fallecimiento o invalidez total y permanente
 - Protección contra enfermedades y accidentes
- Ahorro estratégico en función de metas como:
 - Educación infantil
 - Adquisición de un bien inmueble.
 - Retiro
- Compromiso monetario para esta(s) estrategia(s).
- Forma y conducto de cobro ideal.

Una vez generado el mapa particular del asesorado, se procederá a generar una estrategia con la que se cubra al menos con la meta primordial del cliente apoyándose con la ayuda de un cotizador en línea, en el cual el asesor podrá modificar una gran cantidad de variables para ofrecerle diversos productos al cliente.

Figura 2.6
Mapa particular de las necesidades del asesorado

The form is divided into several sections:

- Planeación Financiera:** Questions about future goals, insurance needs, and investment strategies.
- Fondos para la Educación:** Questions about university funding, savings for education, and investment instruments.
- Situación Financiera:** Questions about monthly income, savings, and insurance coverage.
- Protección:** Section for life and health insurance, including a photo of a family.
- Ahorro:** Questions about current savings programs, goals, and investment types.
- Salud:** Questions about medical history, current health, and insurance, including a photo of a doctor.
- Retiro:** Questions about retirement age, plans, and current savings.
- Información Personal:** Fields for name, date of birth, marital status, and employment.
- Información Familiar:** Fields for spouse and children details.
- Segunda Entrevista:** A section for a follow-up meeting to discuss the plan.
- Anotaciones:** A space for additional notes.

2.3.3 Ciclo de vida del cliente

Es fundamental que la capacitación para asesores de SMNYL se enfoque en necesidades específicas del cliente acordes a la etapa de vida en que se encuentren. Uno de los conceptos que maneja el sistema de ventas ANF es el de “Las Tres Etapas de la Vida”. Este concepto hace referencia a:

1. **Protección.** Proteger lo que ya tiene y prepararse para gastos inmediatos:
 - Fallecimiento
 - Invalidez
 - Imprevistos
 - Salud
2. **Acumulación.** Ayudarlo a crear un capital sólido del cimiento para arriba. La planeación que le ayuda a pagar:
 - Educación
 - Otros objetos financieros
3. **Retiro.** Disfrutar de esta acumulación y al final heredarla. La planeación para proporcionar ingreso adicional necesario para complementar:
 - Seguridad Social AFORE

- Planes de pensión
- Ahorros y acumulaciones

Mientras más se desarrolle la habilidad de identificar las necesidades de los prospectos, más fácil será ofrecer soluciones viables a esas necesidades. Es importante identificar grupos de prospectos, por ejemplo, se pueden conformar de 5 a 10 grupos de diferentes giros y características, lo cuales a su vez puedan ser fuente de otros prospectos. Si observamos de cerca a estos grupos nos daremos cuenta que existen personas en todas las etapas de la vida dentro de cada grupo que podrían ser separados por edad, demografía familiar y situación financiera.

Hay estudios que demuestran que las personas en la misma etapa de vida y en los mismos grupos de ingreso básicamente tienen las mismas necesidades. También tienen actitudes similares en materia de finanzas. Si el asesor puede comprender como piensan estas personas, le será más fácil identificar un mercado o múltiples mercados basado en las personas que conoce. La manera en que la gente determina qué necesidades son prioritarias depende generalmente de la edad, nivel de ingreso, hábitos de gasto y ahorro.

2.3.4 Necesidades y características

Las necesidades del cliente derivadas del perfil específico analizado en la cita inicial mediante el proceso ANF, buscarán solucionarse mediante un diseño de estrategia y características de la solución generada. El asesor apoyado de guiones dados por la aseguradora sabrá desarrollar de manera lúdica y dinámica la obtención de información. Se debe hacer gran énfasis en la sensibilización del prospecto ya que muchas veces él mismo desconoce las razones del por qué es de imperiosa necesidad actuar de forma distinta en cuanto a finanzas personales se refiere.

El guion provee enfoque, una guía precisa y puntual que le servirá al asesor a no caer en divagación y perder el ritmo de la cita. Esto es de gran ayuda para dar al prospecto una percepción de profesionalismo, enfoque y control de la cita por parte del asesor. Cada prospecto definirá su necesidad principal y las características propias de la solución que necesita. Es de acuerdo con esto que el asesor con la ayuda de diversas herramientas buscará generar la mejor opción de solución para presentar.

2.3.5 Segmentación y caracterización

La segmentación podrá ser observada desde diversas aristas. Todas las personas son clientes potenciales y es por esta razón que el mercado objetivo es muy amplio. Debido a lo anterior es necesario segmentarlo para poder tener un control en el manejo de la cartera de clientes.

Durante la construcción del mercado inicial conocido como Proyecto 200, se instruye al asesor a segmentar ésta base. A partir del mercado inicial se van obteniendo nuevos referidos cuyo rol puede ser el de clientes, centros de influencia o personas que deseen asociarse como asesores en la compañía. Lo anterior se logra mediante la aplicación del Gold System, en específico de la herramienta Evaluador de Prospectos (GS-1).

La segmentación de mercado ayudará al asesor a identificar de manera puntual y exitosa su mercado objetivo. Con esta ponderación podrá enfocar sus esfuerzos para sacar el mayor provecho de sus fortalezas. Desde el

inicio de la carrera y en el proceso de construcción de mercado, se enseña al asesor a identificar necesidades enfocados en diferentes tipos de familias, las cuales están conformadas de manera diferente, por lo que sus necesidades varían:

1. **Familias no tradicionales:** Tienen responsabilidades no solo para sus hijos sino también el cuidado de sus padres.
2. **Familias Jóvenes.** Tienen hijos pequeños; se concentran en necesidades de protección; dinero para que la familia mantenga su nivel de vida si llegase a faltar el principal generador de ingresos.
3. **Familias de mediana edad.** Fondos necesarios para la educación de los hijos. Esta necesidad es seguida de cerca por necesidades de protección para cubrir necesidades de ingreso y de educación en el caso de fallecimiento, y en ocasiones contempla ya las necesidades de jubilación.
4. **Familias de edad avanzada** Cuando los hijos han terminado la universidad, deja de existir la necesidad de cubrir y proteger su educación. Este es el período previo al retiro, cuando las familias empiezan a concentrarse en su jubilación. Vuelve a preocuparles la protección, en lo que concierne a los activos que han acumulado a través de los años. Las necesidades primordiales en esta etapa de vida son el crecimiento y la protección de su capital (patrimonio) y la protección contra enfermedades.
5. **Familias de alto ingreso.** Familias adineradas que generan ingresos elevados, con frecuencia se preocupan por las inversiones y sus rendimientos. Una familia rica con hijos pequeños puede no requerir de acumulación de dinero para educación universitaria si ya existe un fondo fiduciario para este propósito. Por su parte, una pareja de mediana edad puede no necesitar de acumulación de dinero para su retiro; podrían estar más preocupados de proteger su patrimonio contra la inflación. Eso no significa que deben ignorarse las otras necesidades; sólo que una de ellas toma prioridad sobre las demás.

Algunas personas se refieren a esto como el punto crítico del prospecto. El reto del asesor será descubrir todas las necesidades de sus prospectos y clientes para poder presentarles soluciones a esas necesidades basadas en prioridades. La clave está en presentar soluciones que motivarán al prospecto a tomar acción ahora. Para poder hacer esto, encontrarán que es necesario utilizar un guion estructurado de ventas que le ayudará a identificar las necesidades del prospecto.

Contar con un buen guion que le dé dirección al proceso de ventas, es la herramienta clave para un asesor de seguros. Le ayudará a avanzar punto a punto sin desviarlo de su objetivo que es lograr la venta. Una vez que haya identificado las necesidades del prospecto y entienda cuáles son sus prioridades, primero tratará de solucionar la necesidad principal.

La necesidad principal (punto crítico) es la más importante en ese momento y sobre la cual es más probable que actúe. En algunos casos, las limitaciones económicas sólo permitirán que el prospecto cuente con los recursos para solucionar su necesidad principal. Tratar de resolver más necesidades en una sola ocasión no es conveniente. Hay que recordar que las demás necesidades van a poder ser abordadas en el futuro cuando el prospecto este en la posición económica de solventarlos.

En un inicio es recomendable mantener enfoque en la necesidad principal; sobre la que el prospecto probablemente actúe ahora. Si el prospecto está de acuerdo y puede (económicamente) solucionar más de una

necesidad a la vez, el asesor debe estar preparado para ofrecer las soluciones adecuadas. La primera venta no es un evento único. Si el asesor se toma el tiempo de establecer buenas relaciones con sus clientes por medio de un servicio de calidad, tendrá muchas oportunidades en el futuro de realizar ventas adicionales. La meta del asesor debe ser lograr las siete ventas con cada uno de sus clientes.

2.3.6 Entendimiento profundo del perfil

El conocimiento del perfil del cliente es fundamental para proponer las diversas soluciones. Las necesidades, preocupaciones y áreas de interés de cada grupo homogéneo por lo general son similares, es por ello que si se conoce a cabalidad al propio mercado más exitoso, el asesor tendrá mayor probabilidad de cierre exitoso en cada uno de los pasos del ciclo de vida del cliente. Para contar con un entendimiento profundo del perfil de un cliente se describe a continuación el ciclo de ventas aplicado por la compañía:

- **Prospección.** El proceso comienza desde la prospección, en la cual el asesor se apoyará de su mercado cálido al inicio de su carrera, con un proyecto 200 en el cual tendrá una base de datos para comenzar a desarrollar la actividad. Partir del mercado natural le permitirá el fácil acceso a posibles clientes dentro de su círculo social, de esta manera podrá tener elevada actividad. Una vez logrado el proyecto 200 se reducirá a un top 30 en el cual se colocarán los clientes con mayor potencial para iniciar con ellos una de las fases más importantes de proceso: El Acercamiento.
- **Acercamiento/ Clínica telefónica.** En este paso del ciclo de vida del cliente, el asesor con ayuda de un guion telefónico se ocupará de llamarle a sus clientes obtenidos del proyecto 200 con la finalidad única de concertar una reunión de aproximadamente 30 minutos. No hay venta por teléfono.
- **Cita inicial.** En esta cita se conocerá al cliente cara a cara. Al inicio de la carrera y con la finalidad de tener una guía de cómo proceder en las citas el asesor será acompañado por su Partner quien será el que lleve a cabo toda la reunión. Dada esta, el asesor verá como discurre una cita para que en lo subsecuente sea él quien lleve la misma y a su vez sea solamente observado por su Partner. Este proceso se conoce como FOD (*Field Observation and Demonstration*).

En la cita inicial se conocen las necesidades del cliente, su situación económica actual, planes de acción hacia situaciones inesperadas, sueños y metas que desea cumplir en un mediano a largo plazo. Una vez obtenida toda la información mediante el uso del ANF (Análisis de Necesidades Financieras) el asesor se llevará la información y mediante ejercicios actuariales en oficina desarrollará la mejor estrategia que cumpla con las necesidades observadas y procederá al siguiente paso: La Cita de Cierre.

- **Cita de Cierre.** Esta es por lo general la segunda cita aunque habrá ocasiones que será la tercera e incluso una cuarta cita (generalmente para perfiles muy altos se toman más de dos citas). Aquí se presentará la solución o diversidad de soluciones generadas para el cliente. Primero se hará una recapitulación de la o las sesiones previas y si todo permanece de la misma forma que en la última reunión, se procederá a explicar la propuesta. Si el prospecto está de acuerdo con ella, se hace el llenado de solicitud con la cual la aseguradora podrá evaluar el riesgo y si decide que el prospecto es asegurable emitirá una póliza. Desde ese momento el cliente ya está protegido por la compañía.

- **Entrega de Póliza.** En este paso el asesor se reunirá con el cliente y hará entrega de la póliza. Se explicará la composición de la misma, donde se observarán a detalle datos generales, beneficiarios, coberturas, clausulado y métodos de pago. Aquí es un excelente momento para solicitar referidos y así crecer la cartera de clientes. Al tener un cliente satisfecho es muy probable que los referidos que otorgue sean de alta calidad.
- **Reuniones Post Venta.** Con la finalidad de dar seguimiento a los clientes, el asesor deberá mantenerse presente mediante llamadas de atención, reuniones esporádicas para explicar los estados de cuenta y documentos que envía la compañía para resolver dudas del cliente. También en estas reuniones o llamadas es momento propicio para solicitar referidos. Recordemos que es una relación a largo plazo, muchas veces se convierte en una relación fraternal dado que el asesor estará en los momentos tanto felices como cuando la familia necesitará mucho apoyo.

2.4 Modelo de atención al cliente

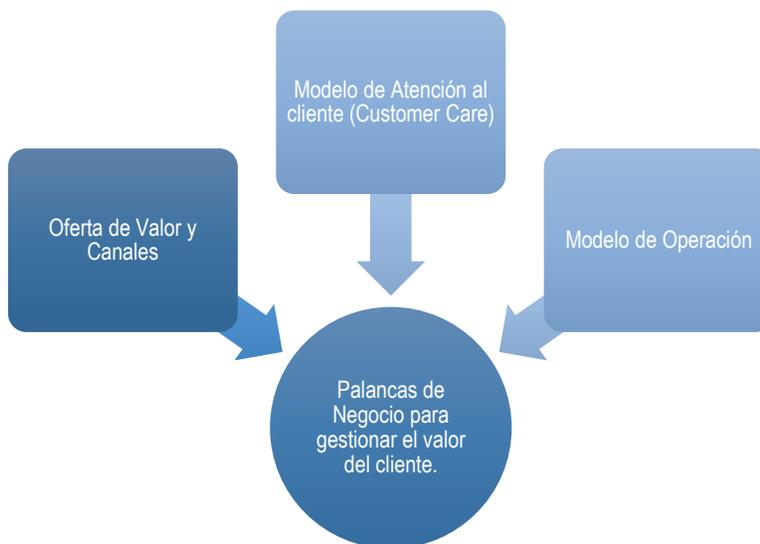
Un modelo enfocado en el cliente y en la atención que se le brinda es muy importante debido a que la relación es de largo plazo y de esta relación laboral y de servicio se puede derivar el engrosamiento de la cartera de clientes. Se tiene una estadística que indica que con el 20% de la cartera del primer año se cubrirá el 100% de las ventas del año dos.

Las estrategias apegadas a este modelo deben estar diseñadas para: a) Adaptarse a las necesidades de cada segmento de clientes; y, b) Proveer una oferta y/o servicio integrado al cliente final. Además, se debe tener en cuenta que las pólizas no cobran vida hasta que sucede un siniestro, razón por la cual la compañía pone especial atención en el centro de atención de siniestros; así como de atención de dudas y reclamaciones (Customer Care).

2.4.1 Palancas de Negocio

Existen tres palancas de negocio que deben ser consideradas en la definición de la estrategia de gestión del valor del cliente.

Figura 2.7
Palancas de negocio para estrategias de atención al cliente



2.4.2 Oferta de valor y canales

Las soluciones de SMNYL son de vanguardia en el mercado. La compañía está convencida de que buscar adaptar al cliente a un producto son prácticas del pasado. Comprometidos con los clientes y buscando siempre estar a la vanguardia generamos un proceso con el cual poder ayudar a las familias mexicanas a tener un futuro financiero próspero. Este proceso está centrado en la generación de soluciones o comúnmente conocido como “un traje a la medida de las necesidades de cada cliente”, donde es el cliente el que dictará el cómo estará conformada su solución.

Otro punto importante a mencionar es que la compañía ocupada en ser la líder en el mercado destina entre ocho y 10 mil dólares para la capacitación de cada integrante de la fuerza de ventas, teniendo la premisa de que la capacitación de cada asesor es la mejor estrategia de mercadeo y por esta razón que la capacitación de SMNYL es la número uno de la industria en el continente americano. Dentro de la oferta y canales se debe resaltar la excelencia de la compañía en el desarrollo de:

- Oferta de productos y servicios.
- Estrategia de comunicación.
- Estrategia / Modelo de Comercialización.

2.4.2.1 Operación

SMNYL busca la especialización y dominio en cada una de sus operaciones, las cuales abarcan los siguientes ámbitos:

- Contratación y emisión de pólizas.
- Tramitación y resolución de siniestros.

- Cobranza.
- Priorización de recursos en función del valor del cliente y gravedad.
- Indicadores de negocio basados en Calidad vs Operatividad.
- Satisfacción de cliente interno.
- Visión extremo - extremo del proceso, independientemente de las áreas responsables y/o colaboradoras.
- Uso intensivo de herramientas como el canal on-line, herramientas de auto-configuración y diagnóstico.
- Elementos coordinadores: puerta única, grupo de coordinación y mejora, seguimientos y medición.
- Maximizar el rol del cliente: auto – atención y feedback.

2.4.2.2 Tecnología

En estos días el uso de la tecnología es cada vez más parte fundamental en la vida cotidiana de la gente. Con esto en mente SMNYL saca al mercado una serie de herramientas digitales para hacer más práctico a los clientes el resolver en tiempo real diversas necesidades como facturación; estatus inmediato del ahorro y diversos planes; apoyo de geolocalización para servicio de ambulancias y equipo de rescate. Se espera de estas tecnologías lo siguiente:

- Acceso transparente a los sistemas corporativos por parte de clientes y terceros. Lo anterior se logra mediante la página www.mnyl.com.mx
- Visión integrada del cliente en todo el proceso
- Desarrollo de herramientas que mejoren la capacidad de autoservicio: MedicApp y Portal de Clientes.
- Utilización de herramientas de soporte remoto que faciliten la gestión de la atención de servicios complejos.
- Desarrollo de herramientas que permitan la gestión proactiva y seguimiento.
- Herramientas de venta cruzada integrada para todos los canales. En específico Agencia y Líneas Personales.

2.4.2.3 Organización

La organización debe ser el objetivo de todas las áreas, no sólo del Departamento de Atención al Cliente alineadas con la satisfacción del cliente. En SMNYL existe una cultura de mejora continua, plasmada como parte integrante de todas las áreas. Se hace énfasis en capacidades y *skills* del personal: capacidades técnicas y comerciales.

Integración multicanal:

- Proactividad en la atención al cliente y seguimiento para asegurar la correcta resolución.
- Motivación para proporcionar buena atención.

Capítulo 3.

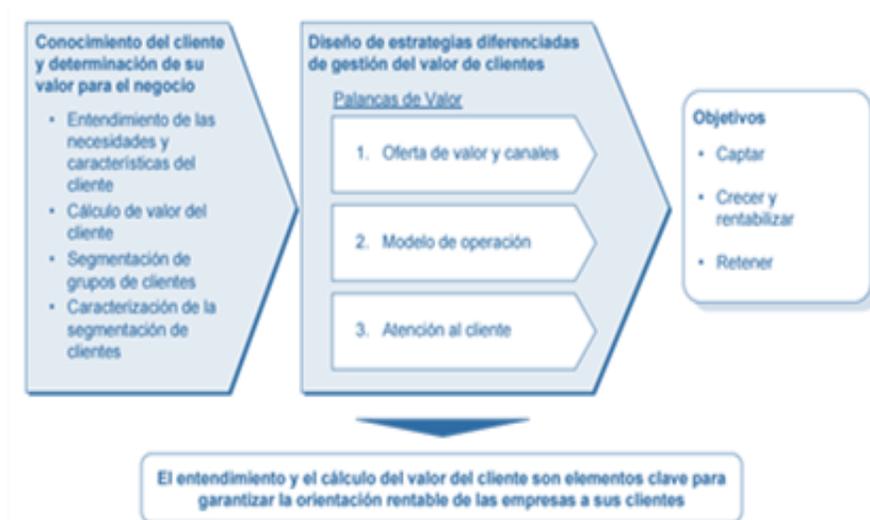
Estrategias de capacitación para la gestión del valor del cliente

3.1 Introducción

El incremento en la competitividad del sector asegurador hace necesaria la innovación a través de la orientación al cliente. Recientemente, el sector asegurador ha estado inmerso en un proceso de mejora de la eficiencia operativa (v.gr. control técnico, reducción de costos operativos, control de siniestralidad, etc.) y en la prestación de servicios a sus clientes a través de un mayor número de canales de distribución.

Otros sectores como el de banca, telecomunicaciones o gran consumo, han evolucionado a través de la orientación al cliente, diseñando la oferta de valor y los esquemas de operación y atención a partir de un entendimiento profundo del perfil del cliente. El incremento en la competitividad del sector asegurador internacional ha hecho necesaria la innovación en su modelo de negocio mediante la implementación de estrategias de orientación al cliente.

Figura 3.1
Enfoque de orientación al cliente



En este contexto, resulta relevante para el mercado mexicano de seguros conocer e implementar esquemas de orientación al cliente que, a partir de satisfacer mejor las necesidades del cliente, incrementen el valor de la aseguradora. El objetivo de la orientación al cliente es captar, rentabilizar y retener al cliente a partir de un entendimiento profundo de sus necesidades y características.

Figura 3.2

Beneficios de la adopción de un enfoque con orientación al cliente.



3.2 Metodología de segmentación de clientes

Para segmentar un mercado es necesario considerar una serie de variables que nos brindarán la posibilidad de hacerlo de manera clara y precisa. Las variables de segmentación que deben ser consideradas en la segmentación del mercado son:

- 1. Variables demográficas.** Tienen la característica particular de ser las únicas que se pueden medir de forma estadística. Cada país realiza actividades para levantamiento de información con una periodicidad determinada (censos), a partir de los cuales es posible tener datos estadísticos confiables. Dentro de este grupo encontramos variables como:

 - Edad
 - Sexo
 - Nivel socio-económico
 - Estado Civil
 - Nivel de instrucción
 - Religión
 - Características de vivienda.
- 2. Variables Geográficas.** Son las variables ambientales que dan origen a las diferencias en la personalidad de comunidades por su estructura geográfica. En este grupo encontramos variables como:

 - Unidad geográfica
 - Condiciones geográficas
 - Raza
 - Tipo de población

3. **Variables psicográficas.** En la actualidad las variables psicográficas han tenido una influencia total en los motivos y decisiones de compra del consumidor, no son claramente perceptibles y no siempre pueden medirse, sin embargo, representan un excelente medio para posicionar y comercializar los productos de una empresa, por lo que merecen ser estudiadas. Las variables psicográficas se integran por:

- Grupos de referencia
- Clase social
- Personalidad
- Cultura
- Ciclo de vida familiar
- Motivos de compra

4. **Variables de posición del usuario o de uso.** Este grupo de variables se refiere, tal como lo indica su nombre, a la disposición que tiene el consumidor ante la posible compra de un producto, es decir, a la posición que juega dentro de nuestro segmento de mercado. La clasificación que puede hacerse del mismo sería la siguiente:

- Frecuencia de uso
- Ocasión de uso
- Tasa de uso
- Lealtad
- Disposición de compra

Segmentar a los clientes es el primer paso para definir una estrategia de negocio orientada al cliente. Permite identificar segmentos con características comunes para definir estrategias a la medida de su perfil.

Figura 3.3
Procesos de segmentación de cliente



3.2.1 Fase 1. Identificar clústeres de clientes

El análisis de la información disponible de los clientes actuales permite conformar grupos o clústeres de características homogéneas. Lo cual admite profundizar en el comportamiento y características de los mismos. El objetivo es definir grupos con características comunes que permitan profundizar en su conocimiento. La definición de clústeres se realiza conforme a variables de negocio de la compañía:

Sociodemográficas

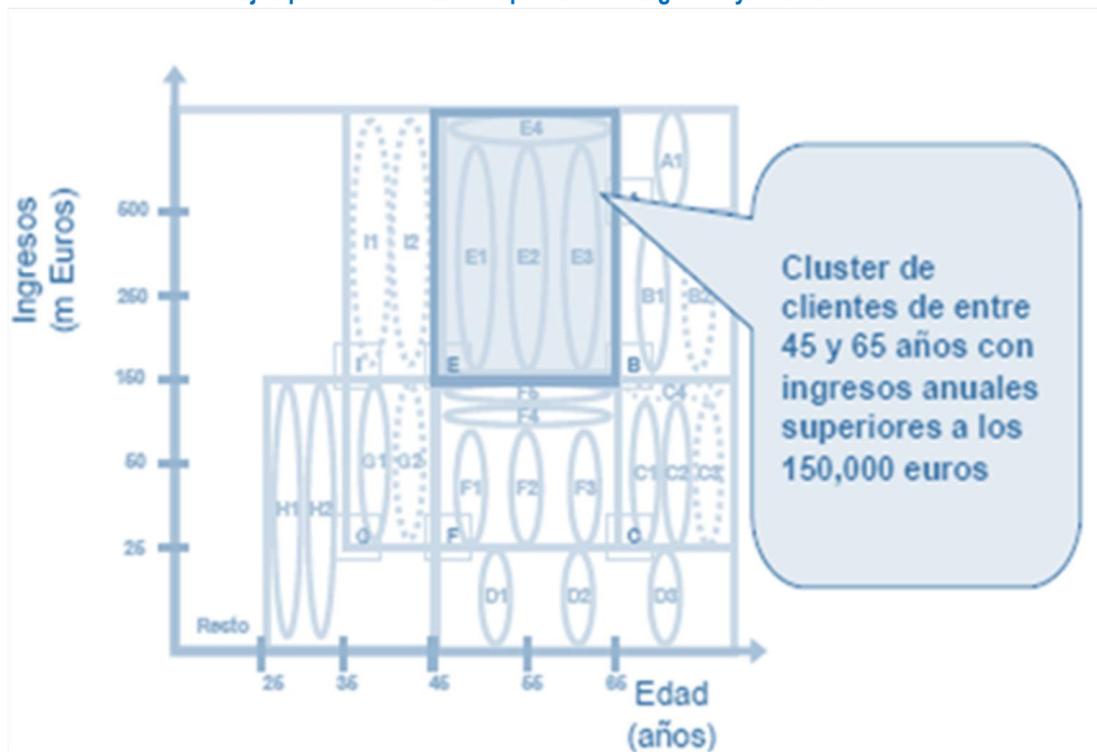
- Necesidades y comportamiento
- Expediente del cliente (v.gr. ciclo de vida, número de renovaciones, etc.)
- Rentabilidad

Implicaciones:

- ✓ Definir variables de clusterización con información disponible de negocio.
- ✓ Clasificación de clientes actuales conforme variables de clusterización.

Figura 3.4

Ejemplo de clusterización por nivel de ingresos y edad del cliente



3.2.2 Fase 2. Profundizar en el conocimiento del cliente

La profundización en el conocimiento de los clústeres de clientes está enfocada a entender y pronosticar su comportamiento, incluyendo su rotación, y dimensionar su potencial de ingresos.

Implicaciones:

- ✓ Levantamiento de información sobre características y comportamiento de clústeres de clientes.
- ✓ Determinación y análisis de variables clave.
- ✓ Pronóstico de comportamiento del cliente.

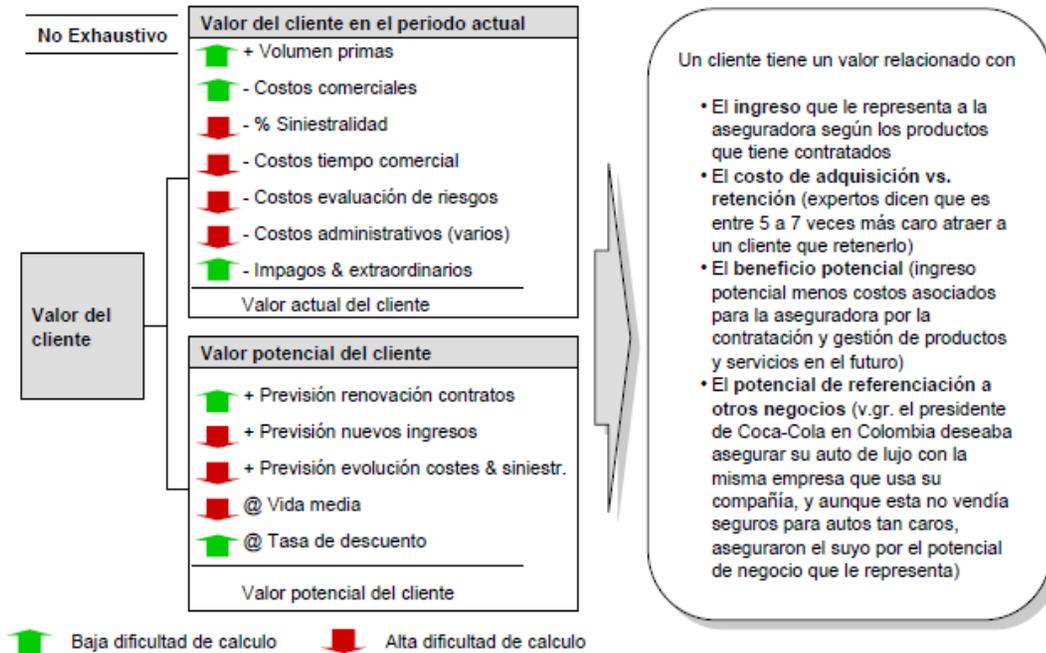
Las fuentes de conocimiento de las características de los clústeres definidos incluyen:

- **Análisis Interno**
 - Estudios de características/ comportamiento esperado de clientes actuales.
 - Seguimiento del comportamiento de los clientes de cada clúster.
- **Análisis externo**
 - Estudios de características / comportamiento esperado de prospectos de cliente.
 - Pruebas piloto de productos alineados de función de los clústeres.
 - Sociodemográficas. Aquí se engloban todas aquellas que requieren de un análisis demográfico tales como lugar de residencia, nacionalidad, ingresos, actividad laboral, sexo, edad, estado civil, etc.
 - Necesidades y comportamiento. Son aquellas derivadas de factores clave de compra y procesos de decisión, patrones históricos de consumo, prospecciones y estimaciones de consumo así como del perfil de compra.
 - Expediente del cliente. Consiste en conocer la antigüedad en la compañía, el ciclo de vida en el que el cliente se encuentra, el número de renovaciones (lealtad) y acciones de saneamiento de cartera (histórico).
 - Rentabilidad. La rentabilidad surge del análisis de ingresos, costo de adquisición, utilidad y rentabilidad, valor histórico y nivel de siniestralidad.

3.2.3 Fase 3. Segmentar clientes

El objetivo es definir grupos de clientes con características y necesidades comunes conforme a variables de negocio y de comportamiento. El valor de un cliente contempla tanto la utilidad actual generada por el cliente, como los beneficios que se esperar a lo largo de su vida media.

Figura 3.5
Valor del cliente en el periodo actual



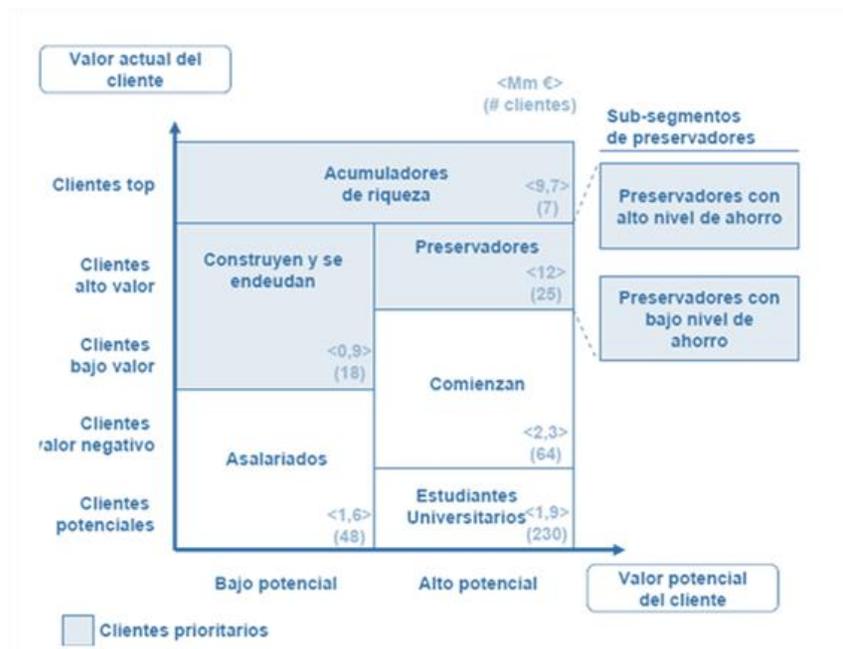
Implicaciones:

- ✓ Determinación de variables de segmentación.
- ✓ Definición de segmentos de clientes.
- ✓ Caracterización y determinación del valor (actual y potencial) de segmentos de clientes.

Conocer el valor del cliente permite focalizar los esfuerzos de la organización en aquellos segmentos de mayor potencial actual y futuro. Es posible realizar una segmentación de clientes según el resultado del conocimiento del cliente y agruparlo en valores cuantitativos y cualitativos:

- ✓ Valor cuantitativo: es el valor económico del cliente: valor actual y valor potencial.
- ✓ Valor cualitativo: se refiere a la apreciación según variables subjetivas, entre ellas, la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra, núcleo social y familiar, rol que desempeña en su vida diaria (centro de influencia, líder, seguidor, etc), percepción que tiene de la compañía, actividad laboral y relaciones comerciales, etc.

Figura 3.6
Subsegmentación del valor actual del cliente



El nivel de desagregación de los segmentos está orientado al diseño de estrategias diferenciales para cada perfil de cliente. Dentro de SMNYL podemos encontrar los siguientes segmentos:

- **Formación:** de 0 a 23 años. En su mayoría son dependientes económicos.
- **Independencia económica:** Personas jóvenes que comienzan vida laboral, entre 24 y 30 años, cuyas experiencias primarias consisten en terminar la licenciatura, inicio de vida laboral, adquisición de primeros instrumentos financieros y/o crediticios, creación de patrimonio (casa, coche), hijos etc.
- **Formación del Patrimonio:** Entre 31 y 39 años, personas que se encuentran en la formación y desarrollo de la familia, típicamente construyen y se endeudan. En ocasiones piden más de lo que invierten mientras consolidan familias y carreras. Los gastos usualmente son elevados y el principal objetivo es gestionar deudas.
- **Consolidación de Patrimonio:** entre 40 y 49 años. Son acumuladores de riqueza, preocupados por ahorrar e invertir adecuadamente. Con inquietudes acerca de la necesidad por generar ingresos extra.
- **Culminación de proyectos y plenitud de la vida/ "Nido vacío":** preservadores de más de 50 años. Buscan maximizar sus ingresos y mantener su nivel de vida. Regularmente poseen diversas fuentes de ingresos. Se pueden caracterizar sub-segmentos:
 - Preservadores con alto nivel de ahorro:
 - Viven de sus inversiones; buscan conservar su nivel de vida y contar con fondos de emergencia.
 - Nivel socioeconómico: A/B.
 - Rol familiar: padres de familia, tíos, abuelos.

- Consumo típico de pólizas para autos, casas, dotales y fondos de inversión.
- Precavidos para realizar gastos.
- Preservadores con bajo nivel de ahorro:
 - Viviendo de rentas o pensiones, poseen fondos de ahorro con poca antigüedad.
 - Nivel socio económico B, C+ y C.
 - Rol familiar: Padres de familia, tíos, abuelos.
 - Consumo típico de pólizas para autos y/o casas.
 - Compradores compulsivos.

3.2.4 Fase 4. Definir la estrategia de gestión de valor al cliente.

Durante esta fase se persigue diseñar la estrategia de gestión de valor del cliente. Lo anterior implica definir y consensuar los principios básicos de gestión del valor del cliente, adicional a plantear la estrategia de gestión conforme a las tres palancas: propuesta de valor y canales, modelo de operación y modelo de atención al cliente. Esta fase requiere de la participación y apoyo de la Alta Dirección. Algunos principios de gestión del valor del cliente en SMNYL se muestran en el cuadro 3.7.

Figura 3.7
Estrategia de gestión de valor de cliente

Clientes	Productos	Canales
<ul style="list-style-type: none"> • El cliente es el centro de nuestra actividad comercial. • Es fundamental el conocimiento del cliente. • Nuestra oferta debe ser coordinada. • La oferta debe ser lo más amplia posible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Debemos ser innovadores en el diseño de nuestros productos prioritarios, en línea con las necesidades de los clientes. • La rentabilidad por producto queda subordinada a la rentabilidad total de cada segmento objetivo de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionalización continua de nuestros Asesores. • Conocimiento de cuánto aporta cada Asesor y tipo de Asesor. • El servicio al cliente es nuestro diferencial frente a la competencia. • Debemos ser eficientes en la gestión de nuestros Asesores, Partners, Promotores, Senior Partners , Managing Partners y Process Owners .

3.2.5 Rentabilidad

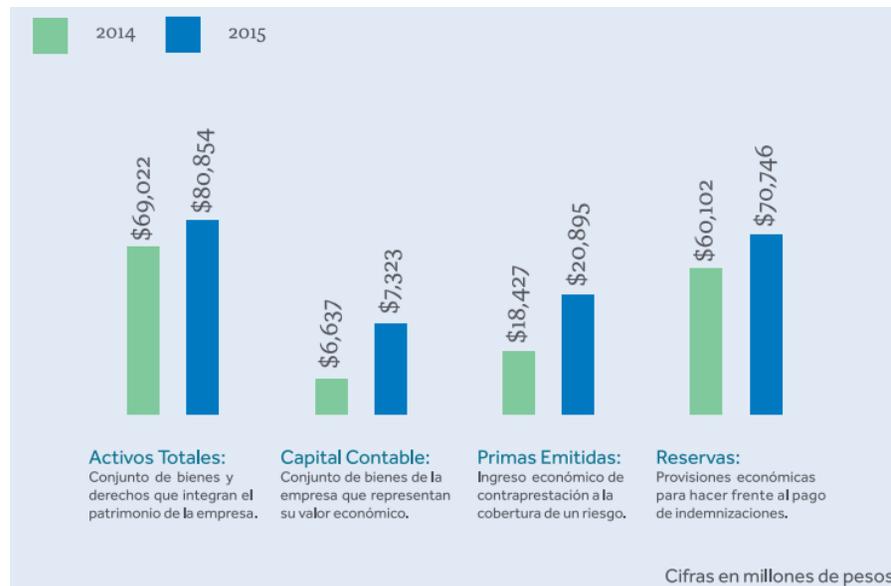
De acuerdo con el informe corporativo de 2015, en términos de solidez financiera, SMNYL registró un crecimiento de 13% lo que nos motiva a seguir dando lo mejor para llegar cada vez a más familias que buscan proteger lo que más aman. Definitivamente, el respaldo internacional que *New York Life Insurance Company* nos brinda desde el año 2000 es fundamental pues nos posiciona como la compañía de seguros más fuerte de México, con reservas de más de 70 mil millones de pesos.

Un pilar de nuestra organización son nuestros más de 6 mil asesores profesionales, su formación integral nos permite brindar un consejo confiable para tomar las decisiones más importante en cada etapa del ciclo de la vida. Convencidos que las relaciones a largo plazo se forjan dando una asesoría de confianza basada en la solución a las necesidades financieras específicas de cada cliente, trabajamos totalmente enfocados en la segmentación de clientes, pues sólo haciendo un análisis profundo en la situación de cada uno de ellos logramos sugerir e ir de la mano en el proceso de tranquilidad y libertad financiera.

3.2.6 Valor cuantitativo del cliente

El constante crecimiento que hemos mantenido a lo largo de 76 años, nos permite respaldar el desarrollo económico de nuestros asegurados y nuestros resultados financieros muestran el compromiso total con nuestros clientes.

Figura 3.8
Valor cuantitativo del cliente



Contamos con el respaldo internacional de nuestra casa matriz New York Life Insurance Company, lo cual proporciona respaldo y tranquilidad del cumplimiento de las promesas que se consolidan diariamente con todos nuestros clientes. A partir de nuestra integración a New York Life en el año 2000, nuestro crecimiento anual se ha mantenido con un promedio del 15%.

3.2.6.1 Scorecard

La importancia de desarrollar mejores sistemas de medición empresarial que permite, por un lado, tener una comprensión más dinámica e integral de los negocios y, por otro lado, acelerar los procesos gerenciales. La relación entre medidas no financieras específicas y la rentabilidad financiera de la empresa ha hecho evidente una relación positiva entre ambos tipos de medidas. Por tal motivo, se han creado metodologías y sistemas complejos que tratan de integrar y medir los posibles generadores de valor en las empresas, dando énfasis al potencial de los activos intangibles y a su interacción con el resto de los recursos empresariales.

En enero de 1992, un artículo de Robert Kaplan¹ y David Norton² introdujeron el método de *Balanced Scorecard* en un artículo denominado: “*Balanced Scorecard-Measure that Drive Performance*” publicado para el “*Harvard Business Review*”

El BSC complementa los indicadores financieros de la actuación pasadas con medidas de los inductores de actuación futura. Los objetivos e indicadores se derivan de la visión y estrategias de una organización y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: financiera; cliente; proceso interno; y, formación y crecimiento.

Un mecanismo para evaluar del desempeño y del progreso de la unidad de negocio es el Balanced Scorecard (BSC) es un mecanismo que puesto en práctica de una estrategia, no para la formulación de la misma. La unidad estratégica de negocio utilice para formular su estrategia, el BSC le proporcionará un mecanismo inapreciable para traducir esa estrategia en objetivos, medidas y fines concretos para controlar y vigilar la puesta en práctica de esa estrategia durante periodos subsiguientes.

Las unidades de negocios que utilizan el BSC como un sistema de gestión estratégica tienen dos tareas: el construirlo y el utilizarlo, está claro que las dos tareas no son independientes. A medida que los directivos empiecen a utilizar sus BSC para los procesos claves de gestión, irán adquiriendo nuevas percepciones respecto al propio BSC y sobre que indicadores no funcionan, cuáles deben ser modificados, y que nuevos indicadores de éxito estratégico han surgido y deben ser incorporados al BSC.

El BSC conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

Las cuatro perspectivas del BSC permiten un equilibrio entre los objetivos a corto y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados y entre las medidas objetivas más duras, y las más suaves y subjetivas.

La perspectiva financiera es retenida por el método para resumir las consecuencias económicas de acción que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptable.

La perspectiva del cliente identifica los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirán la unidad de negocio y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios. La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionara unos rendimientos financieros futuros de categoría superior.

¹ Robert S. Kaplan es profesor de Harvard Business School, y co-creador del Balanced Scorecard. 2006 recibió el premio a la contribución por la vida de la selección de contabilidad de gestión de la american accounting association y nombrado al salón de la fama de contabilidad.

² David P. Norton es cofundador, presidente y CEO del *Balanced Scorecard Collaborative*. Es Doctor en Administración de Empresas por la *Harvard University* y obtuvo un MBA en *Florida State University*. Junco con Richard Nolan fundaron en 1988 *Nolan, Norton & Co.*, una empresa consultora en Holanda. Su actividad principal es aconsejar y guiar a los directivos de empresas internacionales a desarrollar e implementar estrategias David Norton

La perspectiva del proceso interno identifica los procesos críticos internos en los que las organizaciones deben ser excelentes, permitiendo a la unidad de negocio entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados y satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas. El BSC para esta perspectiva proporciona objetivos que realzaran algunos procesos que no se estén llevando a cabo y que son más críticos para que la estrategia de una organización tenga éxito.

La perspectiva de formación y crecimiento identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. La formación y el crecimiento de una organización proceden de tres fuentes principales: las personas, los sistemas y los procedimientos de la organización.

Figura 3.9
Scorecard 2016 de ventas, asesores proactivos y utilidad neta



3.2.6.2 Costos comerciales

Derivado de la importancia que confiere la labor del Asesor, una de las principales estrategias de la Compañía es contar con el mejor esquema de comisiones en el sector asegurador, la cual supone hasta un 80% del valor de prima para un Asesor en su primer año. Adicional, la compañía busca retener Asesores e incrementar el número de los mismos a través de una compensación variable sumamente alta para los Gerentes Comerciales, Partners, Senior Partners y Managing Partners, siendo el crecimiento acelerado y considerado el más atractivo en el sector asegurador

3.2.6.3 Costos administrativos

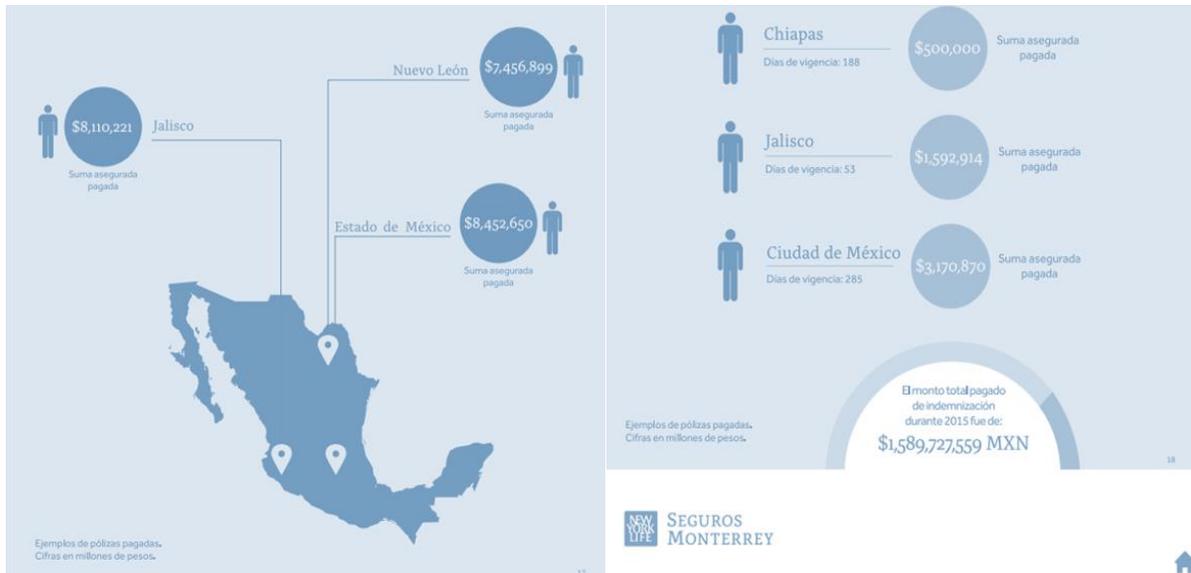
Se refiere a los costos en que incurre la Compañía para el funcionamiento. Los colaboradores de SMNYL cuentan con el esquema más alto por la labor que cada uno representa. Adicional, la Compañía invierte en tecnología e infraestructura de alto nivel. La Compañía construyó la Torre New York Life en el corredor financiero más importante del país, lo cual la posiciona fuertemente para dar la mejor imagen y atención a nuestros asegurados.

3.2.6.4 Siniestralidad

Las aseguradoras realizan, constantemente, estudios de la población, de la cartera y de la siniestralidad para evaluar el tipo de población a la que se está ofreciendo los productos; el nivel de prima contra número de asegurados en la cartera; y, determinar los padecimientos que se tienen que excluir para que no se desvíe la siniestralidad. Existe la probabilidad que se desvíe la siniestralidad por los cúmulos de siniestros por un cierto padecimiento que no se había contemplado en la declaración de salud del consentimiento; determinar la prima mínima suficiente para hacer frente a las obligaciones adquiridas, identificar las causas de muerte más frecuentes y sus motivos, entre otros resultados.

Los resultados de los análisis de siniestralidad son utilizados para mejorar los productos, ajustar la prima, realizar productos más específicos que estén dirigidos a mercados de bajo ingreso e incluir indicadores de eficiencia financiera y viabilidad para los asegurados. Los siniestros más importantes indemnizados durante 2015 fueron:

Figura 3.10
Análisis de la siniestralidad



3.2.6.5 Impagos

De acuerdo con el comunicado por parte de la CONDUSEF para el desempeño de las Entidades Financieras enero – marzo 2016, “Buró de Entidades Financieras”, a nivel sector asegurador las reclamaciones aumentaron 15.7% de 2015, al igual que el IDATU (índice de desempeño de atención a usuarios) del sector (0.53). ACE Seguros aumentó su número de reclamaciones 49.46%, mientras que Seguros Monterrey New York Life disminuyó 45.74%.

Cuadro 3.1
Comparativo de número de reclamaciones ante Condusef

		Reclamaciones ante Condusef		Variación (%)	IDATU		Variación
		2015	2016		2015	2016	
	Total del Sector	7,585	8,773	15.86	7.40	7.93	0.53
1	Grupo Nacional Provincial	830	1,102	32.77	7.78	5.65	-2.13
2	Metlife	850	1,238	45.65	5.59	6.69	1.10
3	AXA Seguros	558	666	19.35	7.56	7.84	0.28
4	Seguros Banamex	533	404	-24.20	7.67	8.19	0.52
5	Seguros BBVA Bancomer	836	915	9.45	6.82	8.20	1.38
6	Seguros Inbursa	319	329	3.13	7.88	8.23	0.35
7	Mapfre Tepeyac	374	533	42.51	9.04	8.42	-0.62
8	Seguros Banorte	371	482	29.92	8.89	8.47	-0.42
9	Ace Seguros	186	278	49.46	3.50	8.48	4.98
10	Zurich Santander Seguros México	452	503	11.28	8.29	8.59	0.30
11	Quálitas Compañía de Seguros	582	585	0.52	8.08	8.69	0.61
12	Seguros Argos	125	131	4.80	6.36	8.69	2.33
13	Seguros Monterrey New York Life	223	121	-45.74	8.56	8.92	0.36
14	HDI Seguros	112	138	23.21	8.76	8.93	0.17
15	Zurich	141	142	0.71	8.39	8.98	0.59
16	ABA Seguros	179	178	-0.56	8.48	9.05	0.57
17	HSBC Seguros	113	139	23.01	8.71	9.10	0.39
18	Seguros Atlas	74	102	37.84	8.92	9.37	0.45

(*)Estas 18 Aseguradoras concentran el 91% de las reclamaciones del sector.

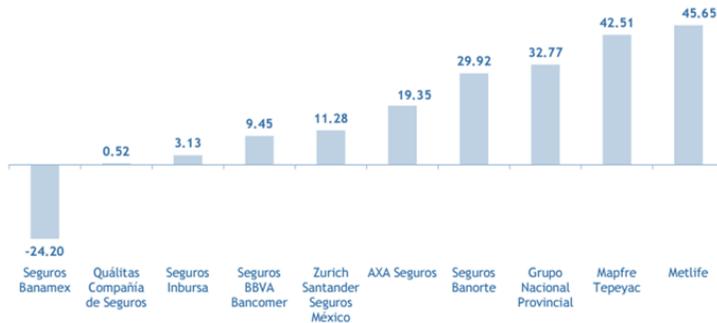
Cuadro 3.2
Aseguradoras: IDATU por producto

- Destaca el incremento del IDATU de Ace Seguros en Seguro de Automóviles Residentes (5 puntos), Gastos Médicos (4.27 puntos) y el Estandarizado de Vida (5.41).
- GNP disminuyó su IDATU en Seguro Básico: 1.99 puntos; Metlife disminuyó en Gastos Médicos Mayores: 1.50 puntos; y Seguros Banorte disminuyó en Seguro de Automóviles Residentes: 0.30 puntos.

Institución	Seguro de Automóviles Residentes		Variación	Gastos Médicos Mayores		Variación	Seguro Básico Estandarizado de Vida		Variación
	2015	2016		2015	2016		2015	2016	
Ace Seguros	5.00	10.00	5.00	3.78	8.05	4.27	3.59	9.00	5.41
Seguros Atlas	8.58	9.78	1.19	9.16	9.77	0.62	9.56	9.76	0.20
HSBC Seguros	9.19	9.77	0.59	N/A	N/A		8.82	9.05	0.23
Mapfre Tepeyac	8.75	9.77	1.02	9.41	9.20	-0.21	9.41	8.86	-0.56
ABA Seguros	8.05	9.42	1.37	N/A	N/A		N/A	N/A	
Seguros Inbursa	8.33	9.07	0.74	9.12	9.01	-0.11	8.15	8.83	0.67
HDI Seguros	8.79	9.00	0.20	9.92	9.52	-0.41	9.87	9.90	0.03
Zurich Santander	8.77	8.95	0.18	7.88	9.51	1.64	8.87	8.86	-0.01
Zurich	8.24	8.65	0.42	9.97	10.00	0.03	N/A	9.94	
Seguros Banorte	8.70	8.40	-0.30	9.08	8.20	-0.88	8.82	9.02	0.20
Seguros Banamex	7.06	8.36	1.29	9.78	8.52	-1.26	8.67	8.32	-0.35
Seguros BBVA Bancomer	5.43	8.20	2.77	8.05	8.59	0.54	8.48	7.94	-0.54
Quálitas Compañía de Seguros	6.92	7.87	0.95	N/A	N/A		N/A	N/A	
AXA Seguros	7.32	7.53	0.21	6.83	8.45	1.62	8.66	8.40	-0.26
Grupo Nacional Provincial	6.92	7.02	0.11	7.63	7.77	0.14	8.35	6.36	-1.99
Metlife	N/A	N/A		6.68	5.18	-1.50	5.71	6.73	1.02
Seguros Argos	N/A	N/A		N/A	N/A		6.32	8.50	2.19
Seguros Monterrey New York Life	N/A	N/A		7.78	9.49	1.70	8.90	8.54	-0.35

Cuadro 3.3
Número de reclamaciones (2015 vs 2016)

- **77%** de las reclamaciones lo concentran 10 instituciones.
- Destaca Metlife con un incremento de 45.6%, que se explica por el aumento de Solicitud de cancelación del contrato y/o póliza no atendida o no aplicada (233%).



Principales causas de reclamación del sector:

- 27% corresponde a Negativa en el pago de la indemnización
- 16% a solicitud de cancelación del contrato y/o póliza no atendida y/o no aplicada.
- 8% a inconformidad con el monto de la indemnización.

3.2.7 Valor cualitativo actual del cliente

La segmentación de clientes basada en el valor cualitativo arroja información sustancial para las diferentes estrategias y soluciones que llevamos a cabo en la Compañía. Después de segmentar la cartera de clientes, SMNYL encontró un grupo particular de “Clientes más valiosos” por su permanencia, influencia y la rentabilidad que representan.

Figura 3.11
Segmentación de clientes “más valiosos”



3.2.7.1 Alto valor

El Target primario conocido como “Nido Vacío”, consta de aquellos clientes que sienten que ahora pueden enfocarse en ellos, sin olvidarse de sus hijos/familia. Las necesidades son: conservar, trascender, dar continuidad a sus proyectos y conservar su protección. Por otra parte, sus deseos son: Disfrutar de la etapa de planeación de los años previos, prolongar la estabilidad que han construido, ser recompensados y reconocidos.

Dentro de este segmento, la Compañía implementa un programa que deber ser un Driver de Preferencia donde el mensaje principal es “la importancia de estar protegido y de ser importante para SMNYL” y no tanto la de comprar más. El programa “Contigo” busca hacer valer y reconocer el pago del seguro a través de mecanismos de reconocimiento del cliente, implementando las siguientes estrategias:

Figura 3.12
Taget primario “Nido Vacío”



3.2.7.2 Bajo valor

Los clientes con bajo valor o target secundario son clientes de SMNYL que no están calificados para entrar en éstas características (requisitos de monto de prima, antigüedad, mix de productos, % de ahorro, etcétera) o bien no son clientes de SMNYL.

3.2.7.3 Valor negativo

Los clientes de valor negativo o conocidos como “no rentables” son aquellos que a diferencia de los rentables, no cuentan con un índice de rentabilidad por encima de un determinado umbral. Comúnmente la técnica utilizada es el “Kmeans”. En este segmento podemos encontrar a personas que no son asegurables o representan un riesgo mayor para la compañía. También encontramos a personas cuyo flujo de efectivo suele ser limitado y se les dificulta pagar más de 15,000 pesos anuales para un plan de protección y/o ahorro.

3.2.7.4 Clientes potenciales

La esperanza de vida de la población mexicana está incrementando, se espera que en los próximos años, una persona viva 20 años más después de su retiro. Según datos mostrados por la Consejo Nacional de Población (CONAPO) para el día del retiro de muchas personas, el grupo de adultos mayores se triplicará, mientras que la población en edad laboral, sólo aumentará 16%, siendo esta la responsable de soportar la carga económica del pago de las pensiones de los adultos mayores.

En México, el ahorro para el retiro es de apenas 6.5% del salario. Al final de la vida laboral lo que se reciba de las AFORES equivaldrá como máximo al 30% de tu último sueldo aproximadamente, si esto parece difícil de percibir, imaginemos que para vivir con el nivel de vida acostumbrado una vez que una persona se retira, requerirás al menos del 70% de su último ingreso.

Lo anterior nos invita a reflexionar acerca de la importancia de planear oportunamente la etapa de retiro. Confiar solamente en una pensión, inversión, bien raíz o incluso en un negocio propio, puede resultar insuficiente. Seguros Monterrey New York Life, buscando brindar una oferta que le permita a sus clientes aprovechar los estímulos generados por el gobierno mexicano, creó un producto flexible en temas de deducibilidad, manteniendo los beneficios que brinda como compañía y la protección que la ha caracterizado por más de 75 años en México y más de 170 en el mundo.

Basándonos en lo anterior, el otro target importante se refiere a los segmentos “Formación del Patrimonio” y los pertenecientes a “Independencia económica”, cuya libertad financiera en el retiro se ha convertido en un escenario incierto, por lo que es una buena segmentación por explorar y explotar.

3.3 Rentabilidad con estrategias de gestión de valor al cliente

Esta perspectiva acostumbra a incluir varias medidas fundamentales o genéricas de los resultados satisfactorios. Los indicadores, fundamentalmente, incluyen la satisfacción del cliente, la retención de cliente, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado de los segmentos específicos. Los inductores de segmento específicos de los clientes fundamentales representan esos factores que son críticos para que los clientes cambien o sigan siendo fieles a sus proveedores.

3.3.1 Captar nuevos clientes

Como se ha mencionado con antelación, la preparación de nuestros Asesores es trascendental pues esta es la mejor publicidad que puede darse, la recomendación de boca en boca, que con un sistema de referidos altamente calificado se ha logrado una captación de clientes de diferentes segmentos.

México necesita de personas cada vez más preparadas y especialistas en planeación patrimonial y financiera, es por ello que mediante la Asesoría de Libertad Financiera, hemos profundizado y captado clientes pertenecientes al segmento “Millennials” o Generación Milenio, quienes buscan una planeación estratégica para contar con finanzas personales sanas.

3.3.2 Crecer y rentabilizar

Crecer es una obligación y filosofía para SMNYL. En 2016 se espera la apertura de nuevas oficinas en varios puntos estratégicos del país. Con la implementación de la cultura “Libertad Financiera” para el futuro, se busca el incremento de la protección para miles de familias mexicanas.

Mediante el crecimiento potencial de nuestra fuerza de ventas y el programa “Referido de Asesor”, hemos logrado la protección de miles de familias mexicanas. Nuestros Asesores cuentan con la mejor capacitación y desarrollo, lo cual adicional a aportar asesorías de valor, ha cambiado su vida personal y profesional.

3.3.3 Retener clientes

A través de la plataforma de Lealtad Clientes Valiosos que SMNYL implementó a partir de 2010 se busca proteger y retener la rentabilidad de nuestros clientes a través del tiempo.

Figura 3.13
Estrategia para proteger y retener la rentabilidad del cliente



Los objetivos específicos son:

- ✓ Permanencia
 - Relación a largo plazo
 - Conservación de plan
 - Conservación de status

- ✓ Crecimiento
 - Re-compra (más productos)
 - Portafolio Óptimo (mix de productos)
 - Ascenso (mejores productos)

- ✓ Atracción
 - Referidos vía “embajadores”
 - Otros clientes SMNYL que vayan alcanzando el status.
 - Nuevos clientes.

3.3.4 Infraestructura

En SMNYL ponemos a disposición de nuestros clientes toda nuestra capacidad humana, técnica y operativa para cumplir con cada una de las promesas que hacemos. Otro factor que también nos distingue como líderes es la innovación tecnológica. Actualmente contamos con sistemas únicos para brindar el servicio más eficiente y ágil en la atención de los diversos procesos que nuestros clientes realizan con nosotros.

Figura 3.14
Segmentación de clientes s/ valor actual y futura



Invertimos para mantenernos a la vanguardia y estar cada vez más cerca de nuestros clientes, a través de aplicaciones móviles y plataformas digitales que faciliten la comunicación. La planificación del retiro es la base de un futuro económico estable, por ellos estamos comprometidos con el impulso de este tema. Actualmente contamos con las mejores soluciones para que se disfrute plenamente esta etapa.

Conclusiones

Seguros Monterrey New York Life (SMNYL) es una compañía aseguradora especializada en el ramo de vida y gastos médicos mayores con más de 75 años de experiencia en México. Desde hace catorce años es una filial de New York Life Insurance Company, la compañía mutualista de seguros de vida más grande de Estados Unidos de América, fundada en 1845, y una de las aseguradoras más grandes del mundo con 170 años de experiencia y posicionamiento en el mercado. Las líneas de negocio son vida, gastos médicos mayores, accidentes personales y empresariales.

El incremento en la competitividad del sector asegurador hace necesaria la innovación a través de la orientación al cliente. Recientemente, el sector asegurador ha estado inmerso en un proceso de mejora de la eficiencia operativa de control técnico, reducción de costos operativos, control de siniestralidad y en la prestación de servicios a sus clientes a través de un mayor número de canales de distribución. Otros sectores como el de banca, telecomunicaciones o gran consumo, han evolucionado a través de la orientación al cliente, diseñando la oferta de valor y los esquemas de operación a partir de un entendimiento profundo del perfil del cliente.

El incremento en la competitividad del sector asegurador internacional ha hecho necesaria la innovación en su modelo de negocio mediante la implementación de estrategias de orientación al cliente. En este contexto, resulta relevante para el mercado mexicano de seguros conocer e implementar esquemas de orientación al cliente que, a partir de satisfacer mejor las necesidades de los mismos, incrementen el valor de la aseguradora.

El objetivo de la orientación al cliente es captar, rentabilizar y retener al cliente a partir de un entendimiento profundo de sus necesidades y características. Todos aquellos que dedicamos nuestra vida a ayudar a personas o empresas por medio de la oferta de asesoría, hemos enfrentado el gran reto de pretender compartir la necesidad de la misma dentro de una generalidad de pensamiento adverso a la misma y en un mundo altamente presionado por factores económicos, sociales y culturales que en muchas ocasiones no favorecen la noble tarea de aportar conocimientos y ayudar a acortar brechas a los demás en las tareas que requieren o en las que es útil que “alguien” sepa o conozca o tenga “un poco más de experiencia” que nosotros sobre algún tema o asunto o tarea en específico

Los involucrados en la oferta y venta de asesoría somos muchos profesionistas en el mundo del servicio que vamos desde médicos, dentistas, psicólogos, actuarios, asesores financieros, asesores empresariales, contadores, agentes de seguros y de fianzas, corredores de bolsa, cerrajeros, arquitectos, etc. Al ser la asesoría un elemento intangible o un producto de la mente humana, como se le prefiera ver, resulta que para muchos asesores es útil plasmar sus servicios y hacerlos tangibles por medio de contratos, folletos, presentaciones y otras formas de poner por escrito las condiciones de sus servicios y con ello dejar más en claro el intercambio de valor que ofrecen.

Además de todo lo expuesto, quiero mencionar que en mi carrera profesional de *Process Owner* de Desarrollo (asesora empresarial) de asesores de seguros en SMNYL he comprobado que en muchos se genera el fenómeno de que “en casa del herrero azadón de palo”, ya que muchos de los asesores no invierten en su asesoría, lo cual podría parecer en el mejor de los casos paradójico, pero en la mayor de las veces una situación absurda.

La asesoría en una definición simplista sería la suma de conocimientos y experiencias puestas a trabajar a favor del asesorado, que en el mejor de los casos podrá, sumándolo a sus propias decisiones y óptica de vida, ahorrarse caminos tortuosos o acortar brechas para lograr resultados más efectivos.

En fin, el mundo de la asesoría es ciertamente complejo pero en mucho satisfactorio y reitero: representa un gran reto para aquellos que la practicamos. Durante mi experiencia he buscado invitar a los asesores a no desistir, sino a motivarse, crear e innovar para dejar claro que la asesoría es un gran valor no solo para sus clientes, sino para el desarrollo de la humanidad en su conjunto.

Bibliografía

- Cámara de Diputados. Ley de Instituciones de Seguros y Fianzas. Honorable Congreso de la Unión. México Diario Oficial de la Federación del 04-04-2013 Capítulo Único.
- Cámara de Diputados. Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros. Honorable Congreso de la Unión. México Diario Oficial de la Federación del 10-01-2014 Capítulo Único.
- Cámara de Diputados. Ley sobre el Contrato de Seguro. Honorable Congreso de la Unión. México Diario Oficial de la Federación del 04-04-2013 en Título I y Título III.
- Cámara de Diputados. Reglamento de Agentes de Seguros y Fianzas. Honorable Congreso de la Unión. México Diario Oficial de la Federación del 18-05-2001 Capítulo I, II, III y IV, así como los Transitorios
- Niven, Paul. El Cuadro de Mando Integral: paso a paso maximizar los resultados. Gestión 2000.
- Norton & Kaplan, Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard, Gestión 2000, 2002
- Olive, Nils – Goran /Jan Roy /Magnus Wetter. Implantando y gestionando el cuadro de mando integral.
- Seguros Monterrey New York Life, Informe Corporativo. México 2015
- Seguros Monterrey New York Life. Manuales Internos de SMNYL para Ejecutivos de Desarrollo de Asesores y Process Owner de Desarrollo: Escuela Fundamental de Carrera
- Seguros Monterrey New York Life. Manuales Internos de SMNYL para Ejecutivos de Desarrollo de Asesores y Process Owner de Desarrollo: Riesgos Individuales de los Seguros de Personas.
- Everis. Innovación en el Sector Asegurador. Enfoque de Orientación y Gestión del Valor del cliente. AMIS. México 2008,