



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
"CUAUTITLAN"



FALLA EL O'GEN

**ADMINISTRACION
DE UNA AGENCIA
DE VENTAS
DE SEGUROS DE VIDA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A N
EVA GUILLERMINA BISTRAN GARCIA
VICTOR MANUEL MIRANDA CASTRO

DIRECTOR DE TESIS
LIC. IGNACIO RIVERA CRUZ



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

INDICE

	págs.
INTRODUCCION.....	1
CAPITULO I. EL SEGURO DE VIDA.....	5
A. PRINCIPIOS BASICOS DEL SEGURO.....	7
B. ESTRUCTURA DEL SEGURO DE VIDA.....	18
C. PLANES BASICOS DEL SEGURO DE VIDA.....	23
D. MARCO LEGAL.....	26
CAPITULO II. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA AGENCIA DE VENTAS.....	37
A. PLANEACION.....	39
B. ORGANIZACION.....	51
C. DIRECCION Y CONTROL.....	63
CAPITULO III. EL AGENTE DE SEGUROS DE VIDA.....	71
A. RECLUTAMIENTO.....	73
B. SELECCION.....	81
C. CONTRATACION.....	85
D. CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO.....	89
E. SUPERVISION.....	95
F. MOTIVACION.....	103
CAPITULO IV. TECNICA DE VENTAS DE SEGURO DE VIDA.....	109
A. PROSPECCION.....	115
B. ACERCAMIENTO.....	121
C. PRESENTACION.....	123
D. OBJECIONES.....	129
E. CIERRE.....	136
F. ENTREGA DE LA POLIZA.....	141
COMENTARIOS FINALES.....	145
APENDICE	
DOCUMENTOS UTILES PARA LA SELECCION DE AGENTES DE SEGUROS.....	151
BIBLIOGRAFIA.....	203

INTRODUCCION

Con el nacimiento de las sociedades, el hombre se ha unido a otros hombres para obtener beneficios en bien de la comunidad. Juntos han luchado en las guerras, han construido sus viviendas, se han unido para cazar, para sembrar y cultivar la tierra. En todos estos beneficios que ha conseguido se advierte que el hombre desea vivir con tranquilidad, bienestar y seguridad para lograr la felicidad de los suyos.

El sentimiento de la "seguridad" es lo que lo ha llevado a generar un ahorro en diferentes formas para situaciones o casos imprevistos que se puedan presentar en el futuro. El ahorro, es tan antiguo como la historia misma de la civilización, pero existe un momento en la vida del hombre en que el sentimiento de seguridad futura se acentúa aún más y trata de conseguirla por todos los medios. El peligro al que todo hombre está expuesto, de perder su propiedad que le ha significado esfuerzo y trabajo o de perder la vida con la que dejaría en el desamparo a los suyos, le hace sentir la necesidad de tener una forma para evitar, hasta donde sea posible, los trastornos económicos que sufrirla su familia con la falta de un apoyo.

El primer recurso para hacer frente a las necesidades futuras es el ahorro, pero no siempre se consigue ahorrar lo suficiente para responder a dichas necesidades. Es entonces cuando surge el seguro. La unión que lleva

a cabo un grupo de personas que se encuentra expuesto al mismo riesgo, para ayudarse a afrontar los gastos que origina el evento en caso se efectuare. Con esto nace la forma mas simple de seguro.

Ante esta necesidad de protección surgen, con el tiempo, las instituciones de seguros y con ellas las agencias de ventas de seguros.

Tal y como sucedió con el comercio regular, en un principio los clientes no gozaban de garantías, y en muchos casos eran víctimas de "baratilleros" que operaban como hombres de negocios independientes y no como agentes de ventas empleados. La mayor parte de estas personas eran mercachifles sordidos, astutos, carentes de honradez, tramposos, que como dice el dicho "daban gato por liebre".

Con el cambio en la economía, es decir, al desarrollarse la producción en masa el comercio se tornó de un mercado de vendedores a un mercado de compradores. Esto motivó a buscar la administración de ventas científica, sustituyéndose la política de hacer vendedores que ingresaran pedidos a "cualquier precio" liderados por un gerente de ventas cuyas características se reducían a ser un líder dinámico, plétórico de energía y pujanza, con una personalidad magnética que impulsaba y exhortaba a sus hombres a nuevos niveles de realización, con la única recomendación de que se cuidaran de "no ir a la cárcel".

Actualmente en México a nivel institucional, y particularmente en el mercado de seguros, se persiste en el enfoque antiguo.

Esta situación se ha debido a la falta de profesionistas -mexicanos- dedicados a desarrollar y aplicar políticas modernas en administración de ventas, a la realización de estudios de mercado serios, a programas de

reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de la fuerza de ventas o al desarrollo de nuevos productos que satisfagan las necesidades de la sociedad mexicana.

Una característica sobresaliente de la administración moderna de ventas es el interés en el planeamiento por encima de la acción. Éste planeamiento se ocupa de la estrategia y la política de ventas a largo plazo sin perder de vista el enfoque del cliente.

En nuestra opinión, dentro del mercado del seguro, el uso y aplicación del planeamiento sobre bases como lo son la organización, la administración de personal, así como la utilización de la técnica de ventas, permitiría obtener los resultados y beneficios esperados por la empresa, y por otro lado, tanto el cliente como el mismo agente de seguros podrían satisfacer sus necesidades, el uno recibiendo una orientación eficaz para obtener "seguridad" y el otro aspirando a su realización como individuo al estar dentro de una actividad que le "forma" para hacerlo un trabajador profesional.

Sin embargo, la posibilidad de que el espíritu moderno se aplique en nuestro medio depende fundamentalmente de la formación de profesionistas cuyo enfoque sea el de comercializar -científicamente- los productos y servicios que nuestro país produce.

El objeto del presente estudio es el de insistir en los beneficios que las técnicas administrativas aportan, considerando opciones que refuercen su buen funcionamiento, como lo es el uso de la computadora. Esperamos que sea de utilidad a los administradores interesados en conocer algunos de los elementos de la administración moderna aplicados a la organización de una agencia de ventas de seguros de vida.

CAPITULO I

EL SEGURO DE VIDA

A. PRINCIPIOS BASICOS DEL SEGURO.

El seguro en general es un método ingenioso para hacer frente a los daños derivados de la pérdida de la vida, así como por los quebrantos económicos en los negocios.

Para ilustrar aún más el método del seguro, señalaremos un ejemplo de la forma en que nace el seguro y los principios fundamentales del mismo.

Supongamos una comunidad de mil casas iguales; la identidad de los riesgos es condición indispensable para la existencia del seguro.

Ahora supongamos que cada casa vale cien mil pesos. Un día ocurre que una de estas casas se incendia y su dueño sufre la pérdida total e irreparable de su propiedad, mientras que los 999 restantes no han sufrido pérdida alguna.

El año siguiente ocurre otro siniestro y desaparece otra casa y así, año con año, se repite el catastrófico fenómeno con sus irreparables consecuencias. La periodicidad de los siniestros es como la identidad de los riesgos, condición necesaria del seguro.

El seguro se basa en la experiencia. El siniestro que ocurre año con año, ha creado un estado de verdadera intranquilidad entre los propietarios de las casas, fundada en la evidencia de los siguientes hechos:

1. La seguridad de que cada año una de las casas habrá de quemarse.
2. La inseguridad de qué propietario será el afectado por el siniestro.

Es necesario, se dicen los propietarios preocupados por esta incertidumbre, encontrar una fórmula que si bien no logre la eliminación del riesgo, pueda cuando menos mitigar las pérdidas materiales sufridas por los efectos del siniestro.

La fórmula es sencilla y consiste en lo siguiente:

Será suficiente con que cada uno de los mil propietarios contribuya a un fondo común, al principio de cada año, con la cantidad de cien pesos. Esta aportación multiplicada por la cantidad de propietarios formara un fondo de cien mil pesos, mismos que se entregarán al propietario afectado al ocurrir el siniestro.

En esta fórmula tan sencilla se basan los orígenes del seguro y la creación de una compañía de seguros, es decir, en la cooperación de todos los asegurados que son definitivamente quienes integran las compañías de seguros.

El seguro lo podemos definir como un sistema que permite convertir una remota posibilidad de pérdida total valorada en dinero, en una pérdida segura, pero tan pequeña que no afecta el patrimonio de los asegurados.

Se debe tener en cuenta que si bien es cierto que el asegurado -ya sea en seguro de vida o de daños- adquiere la sensación de confianza por la protección que le ofrece su seguro, no se libra de los trastornos morales o emocionales que le pueda ocasionar el siniestro, puesto que la compañía de seguros sólo responde de la pérdida material convertida en dinero y hasta por una suma predeterminada que no excede del monto del seguro.

Por otro lado, el seguro ofrece una gran ayuda en la economía general del país, al permitir la liberación de los fondos, los que, si no fuera por el seguro habría necesidad de acumular para hacer frente a la contingencia de un siniestro. De esta manera, las sumas recibidas se utilizan para procurar nuevas posibilidades a la economía particular y a la del país.

La prima del seguro representa el costo con el que se adquiere la confianza en el futuro. Esto ocurre en el caso de seguros de daños, pero en el caso del seguro de vida no sólo ocurre lo anterior sino que, además, incluye el elemento de aborro puesto que en la mayoría de los casos una parte de la prima que paga el asegurado le es reembolsada a determinado plazo y en muy pocos casos pierde las cantidades pagadas.

Al definir el seguro hemos afirmado que las pérdidas sufridas por un siniestro son distribuidas entre los componentes de un grupo de personas que se encuentran expuestas a sufrir los mismos daños por causa del mismo riesgo. En este hecho descansa el funcionamiento del seguro.

Existe una gran diferencia entre el riesgo del seguro de daños a la propiedad y el seguro de vida; el primero sólo ocurre eventualmente a una propiedad que pertenece a un conjunto, mientras que el riesgo que cubre el seguro de vida llegará inevitablemente tarde o temprano, puesto que la muerte constituye una certeza absoluta.

CONCEPTO DE RIESGO.

En nuestra forma común de expresarnos, frecuentemente indicamos lo que es un riesgo; por ejemplo, al escoger un producto del cual tenemos duda sobre su calidad, generalmente preferimos la marca que ya probamos y al decidirnos a comprarlo repasamos el antiguo proverbio que dice: "más

vale viejo por conocido que nuevo por conocer". Con esto estamos disminuyendo el riesgo de adquirir un producto que no cubra nuestras necesidades.

El riesgo puede ser definido como la contingencia de presentarse un suceso generalmente infausto; en otras palabras, "riesgo es la posibilidad de sufrir una pérdida o un daño".

Los riesgos que tienen consecuencias insignificantes son frecuentemente ignorados y no merecen la molestia de tratar de evitarlos; tal sería el caso del riesgo de extraviar un lápiz; en cambio, es deseable salvar o evitar los riesgos graves siempre que sea posible, como el de un incendio que puede destruir una casa (la cual se constituye en la mayoría de los casos como el más importante bien que forma el patrimonio de una familia).

Los riesgos aparecen en toda clase de actividades. Para las personas solamente hay dos casos en donde no existe riesgo: antes de nacer y después de morir.

Al enterarnos de los sucesos adversos ocurridos a nuestros semejantes, nos damos cuenta que estamos sujetos a muchos riesgos y de la gran fragilidad de nuestra vida. Una vez que comprendimos el significado del riesgo, sentimos deseos de mayor seguridad. Este sentimiento es la base del seguro.

Al considerar los riesgos, es conveniente distinguir entre los riesgos especulativos y los riesgos puros o adversos.

Un riesgo especulativo es aquel cuyas consecuencias adversas están sujetas al azar, y cuyo resultado puede ser también favorable. Tal es el caso

del inversionista al seleccionar su portafolio de acciones al ingresar a la casa de bolsa.

No es fácil establecer un mecanismo de protección contra esos riesgos porque:

1. La eliminación de las consecuencias adversas, también elimina la posibilidad de resultados favorables.
2. Muchas personas prefieren asumir las consecuencias de esos riesgos.
3. No hay información confiable en que basar la prima del seguro.

Los riesgos puros, a diferencia de los especulativos, acarrear siempre consecuencias adversas. Por esta razón se elaboran estadísticas que reflejan las frecuencias con que aparecen algunos de ellos.

El propósito de estos registros es identificar las constantes en estos sucesos y así tomar por anticipado las precauciones adecuadas para tratar de evitarlos. Sin embargo, la probabilidad de que suceda, en cuanto a la pérdida de la vida de un individuo o la destrucción de sus pertenencias, es un hecho incierto.

De esta manera las consecuencias de un fallecimiento prematuro, o las pérdidas que puede acarrear un incendio, se calculan por anticipado. Como resultado, muchos de estos riesgos pueden ser asegurados por compañías de seguros.

Por supuesto el seguro no es el único medio que existe para hacer frente al riesgo; hay otras alternativas que pueden aplicarse solas o en combinación con el seguro.

1. Eliminación del riesgo.
2. Prevención contra el riesgo para minimizar sus consecuencias.
3. Transferencia del riesgo. (Este es el caso de los seguros)
4. Aceptación del riesgo por cuenta propia.

DEFINICION DEL SEGURO DE VIDA.

El seguro puede ser explicado, en principio, como una combinación de individuos que aceptan pagar una pequeña contribución para remunerar a los que, de ellos, sufran pérdidas que pueden ser previstas y calculadas.

Se necesita el seguro de vida no porque la muerte sea incierta, sino porque es incierto el momento en que ocurra.

Todo seguro implica cooperación o ayuda mutua.

Partiendo del punto de vista funcional, es decir, de la aplicación de las estadísticas en relación al problema económico del riesgo, el seguro es un dispositivo creado socialmente para que los riesgos inciertos de un grupo de individuos, puedan combinarse y convertirse en algo más certero. Todos ellos se obligarán a la contribución periódica de pequeñas cantidades de dinero, con lo cual se creará un fondo. De dicho fondo se echará mano para compensar a aquellos que hayan sufrido las pérdidas previstas.

En otras palabras, el seguro "es un sistema que permite convertir una remota posibilidad de pérdida total valorada en dinero, en una pérdida segura pero tan pequeña que no afecta considerablemente el patrimonio de los asegurados".

En relación a su aspecto legal, el seguro es un contrato bilateral mediante el cual, el asegurador se compromete a reintegrar cualquier pérdida financiera que pueda sufrir el asegurado dentro de la cobertura o protección del contrato; y el asegurado se compromete a pagar una retribución o prima. El acuerdo entre ambos se sujetara a la Ley sobre el Contrato de Seguro y a las disposiciones que establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público a través de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

En resumen, el seguro es: "la pérdida cierta de una pequeña cantidad de dinero llamada prima, para compensar la posible pérdida de una cantidad mayor llamada suma asegurada".

CONDICIONES PARA LA ASEGURABILIDAD.

Con el fin de que el contrato de seguro pueda operar con equidad, producir las ventajas deseadas y resultar práctico como negocio, es necesario cumplir con ciertas condiciones:

1. El asegurado tiene que estar sometido a un riesgo verdadero que puede ser por ejemplo la pérdida de mercancías o ventajas que posea, o de ganancias o ventajas en perspectiva; el riesgo tiene que ser de tal naturaleza que el asegurado no pueda por sí mismo producir el suceso contra el que se asegura, ni aumentar la

probabilidad de que ocurra. No debe tener incentivo alguno para que ocurra la pérdida o daño.

2. Se ha visto en la práctica que el riesgo contra el cual se piensa asegurar, debe ser lo suficientemente importante como para ameritar la solicitud de un contrato de seguro. Muchas pólizas de seguro excluyen pérdidas sin importancia, porque el costo del seguro resulta mayor que el valor de la protección que brinda.
3. El costo del seguro no debe ser prohibitivo para que grandes núcleos de la población puedan recibir sus beneficios y para que los supuestos que permiten el cálculo de las primas, lleguen a aproximarse a la realidad.

INTERES ASEGURABLE.

Para que haya validez en el contrato de seguro es necesario que el contratante tenga un interés económico sobre el bien que pretende asegurar. El seguro, de esta manera, servirá para reponer la pérdida que afecte su economía por el posible siniestro.

En el caso del seguro de vida, el beneficiario para ser designado como tal, deberá sufrir una pérdida económica en caso de fallecimiento del asegurado.

Cuando pretendemos asegurar a un menor de edad que depende económicamente del padre, y éste es el beneficiario, decimos que no hay interés asegurable debido a que la muerte del hijo ocasiona un mínimo trastorno pecuniario al padre. En cambio, sí existe interés asegurable cuando el padre es el asegurado y el hijo el beneficiario, dado que el fallecimiento del padre del menor provocará graves desequilibrios al no

verse cubiertas sus necesidades básicas como: alimentación, vestido, casa, atención médica y otros aspectos como la educación, pago de deudas, en fin, todo lo que se contempla en el gasto familiar.

Cuando una persona deudora se asegura y designa como beneficiario a su acreedor, existe un interés asegurable. Si ocurriera la muerte del deudor, en caso de no estar asegurado, las pérdidas serían importantes ya que se corre el riesgo de afectar el patrimonio familiar debido a que la ley no exime a los herederos del pago de deudas.

La existencia de un interés asegurable es necesaria en un contrato de seguro para proteger, tanto a la compañía como al asegurado, contra la posibilidad de ofrecer un incentivo a individuos que podrían causar daño en la vida de otras personas con objeto de cobrar el importe de las pólizas de seguro en favor suyo.

En resumen, desde el punto de vista del seguro de vida, interés asegurable "es el valor intrínseco que tiene un individuo de cuya productividad y vida probable dependen terceras personas".

PRINCIPIO DE LAS PROBABILIDADES.

Tanto para el asegurador como para el asegurado es posible reducir las pérdidas futuras a un marco más o menos seguro. Esto se logra combinando grandes números de riesgos y aplicando los principios del cálculo de probabilidades a la totalidad de datos con ellos relacionados. Por supuesto, a través de estas relaciones, sólo se conseguirá una cifra aproximada del importe de las pérdidas que se sufrirán; sin embargo, la experiencia ha demostrado que éste cálculo es suficientemente exacto si se

averigua y se aplica en forma apropiada para que las aseguradoras puedan operar casi sin peligro de desviaciones.

El ejemplo más común del cálculo de probabilidades es el lanzamiento de una moneda. Si se lanza limpiamente de modo que no haya control, sólo son posibles los resultados: águila o sol. La probabilidad de que suceda una cosa, se expresa por una fracción cuyo numerador es el número de casos favorables y cuyo denominador es el número total de casos favorables y adversos:

$$\text{Probabilidad "águila"} = \frac{\text{Número de casos favorables}}{\text{Número total de casos favorables o adversos.}} = 1/2$$

$$\text{Probabilidad "sol"} = \frac{\text{Número de casos favorables}}{\text{Número total de casos favorables o adversos.}} = 1/2$$

En una baraja española, hay 40 cartas. Si se barajan "bien" y no es posible identificar ninguna carta (mediante marcas al reverso de las mismas, por ejemplo), la probabilidad de sacar una carta cualquiera de la baraja es 1/40.

La probabilidad de sacar copas es 10/40 o 1/4.

La probabilidad de sacar espadas es 10/40 o 1/4.

Esto sucede porque la baraja se divide en 4 partes: 10 cartas son copas, 10 son espadas, 10 son bastos y 10 son oros.

La probabilidad de sacar un as es $4/40$ o $1/10$.

No obstante lo anterior, es imposible predecir con absoluta exactitud el resultado de lanzar una moneda o de conocer una carta al retirarla de la baraja, ya que en tales momentos el grado de certidumbre es igual a cero.

Esta certidumbre no es apreciablemente mayor si se hacen dos lanzamientos de la moneda; pero cuando se hacen muchos más ensayos y se ha llevado un registro metódico de los resultados, es posible predecirlo con un grado razonable de exactitud.

Los registros que se elaboran muestran de manera invariable que la experiencia real, a medida que los ensayos se incrementan lo bastante para que funcione la ley de los promedios, se acercará a un resultado razonablemente predecible si se expresa la probabilidad matemática de ese resultado.

Esta tendencia de una gran masa de datos a ajustarse a los principios del cálculo de probabilidades se conoce con el nombre de la Ley de los Grandes Números. Por consiguiente, cuando se aumenta el número de casos, se alcanzará un punto en el que el grado de certidumbre se acercará a 100%, es decir, se convertirá virtualmente en una seguridad.

Cabe hacer la aclaración de que en el caso del ejemplo de las barajas se conoce como probabilidad matemática o teórica, sin embargo el resultado de estimar la esperanza de vida de una persona se conoce como probabilidad estadística o empírica.

B. ESTRUCTURA DEL SEGURO DE VIDA.

SEGURO POR DERRAMA.

Retomando el ejemplo anterior, en el que suponíamos la existencia de una comunidad de mil casas exactamente iguales, inferimos que la experiencia sufrida por estos propietarios ha creado un estado de intranquilidad fundada en la evidencia de estos hechos:

- 1o. La seguridad de que cada año habrá de ocurrir un incendio.
- 2o. El desconocimiento de quien de los propietarios habrá de ser el afectado por el siniestro.

Al no encontrar una fórmula que elimine el riesgo, buscan una que al menos mitigue las pérdidas que para cada uno de los afectados se deriven del siniestro. Para ello bastará con que cada uno de los propietarios aporte la cantidad de \$100 por el incendio ocurrido, que multiplicado por los mil propietarios, se obtendrán los \$100,000 que deberán entregarse al reclamante.

En el caso del seguro por derrama, las aportaciones se realizan al final de cada año, y el monto dependerá del número de siniestros que se presenten. Esta forma de seguro tiene el inconveniente de que se sabe el costo del seguro al haber transcurrido el año y quizá la carga de los siniestros sólo será soportada por los propietarios que quedan, dado que es frecuente la deserción una vez que se acerca la fecha del pago de la prima.

En el seguro por derrama se produce un conflicto derivado de la falta de responsabilidad proveniente del mecanismo de la operación, pues la misma persona que adquiere ciertos derechos como asegurado, llegado el momento, no puede cumplir con los compromisos que contrae como asegurado, razón por la cual no es aconsejable su práctica.

La prima que paga cada propietario asegurado se conoce con el nombre de prima de riesgo o costo de siniestralidad (en caso del seguro de vida se dice que es costo de mortalidad), porque es la cantidad suficiente que permite pagar las reclamaciones ocurridas.

Otra forma que se utiliza está basada en datos estadísticos de reclamaciones ocurridas en el pasado y que se espera pudieran ocurrir en el futuro, permitiendo con ello que las primas niveladas se cobren al principio del año y que los siniestros se paguen tan pronto ocurran.

Una compañía de seguros tiene que estar siempre alerta para descubrir los riesgos que tienden a aumentar sus pérdidas por encima del promedio previsto. Las tarifas se calculan tomando como base los factores conocidos del riesgo y si se consigue un seguro sin que la compañía conozca ciertos peligros adicionales que afecten a los riesgos asegurados, es evidente que la compañía sufrirá pérdidas en esos riesgos. Por esta razón suelen exigir un reconocimiento médico, en el caso de las aseguradoras de vida, antes de expedirle la póliza al solicitante; y con frecuencia es necesario que éste llene la solicitud dando información detallada sobre su salud y hábitos.

De igual manera, en los seguros sobre la propiedad, la compañía insiste en ser informada de cualquier cosa que pudiera afectar en sentido adverso al riesgo; la ocultación o falseamiento de cualquier hecho material, es una razón legal suficiente para que la compañía se niegue a pagar la

reclamación. Por supuesto, se evita la antiselección (selección adversa del riesgo) pagando una prima aumentada que sea suficiente para compensar cualquier aumento del riesgo aceptado por la compañía.

TABLAS DE MORTALIDAD.

Son las estadísticas que miden el riesgo de morir, pudiendo calcular con ellas el índice de mortalidad o probabilidad anual de muerte correspondiente a cada edad.

La tabla de mortalidad experiencia mexicana, con observaciones hechas durante los años 1962 a 1967, es la que utilizan en la actualidad las compañías de seguros:

Ejemplo de tabla de mortalidad

EDAD	MUERTES EN UN AÑO POR CADA 1000 PERSONAS.
20	1.89
30	2.40
40	3.81
50	7.79
60	18.91
70	49.62
80	131.12
90	325.19

COSTO DE MORTALIDAD.

La segunda columna de la tabla anterior, es el resultado de dividir el número de muertos durante el año entre el número de vivos al principio del año, según la edad, y nos proporciona la probabilidad anual de muertes o índice de mortalidad en cada una de las edades.

Estos índices de mortalidad, son a su vez los costos de mortalidad, base indispensable para el cálculo de las primas en los seguros de vida.

A la edad de 20 años, en una muestra de 10 millones de personas, la tabla de mortalidad indica que fallecerán 18,900, por las cuales deberán pagarse \$18'900,000, suponiendo que cada una esta asegurada en \$1,000.

Se observa que el costo del seguro por año a mayor edad es más alto ya que la probabilidad de muerte es cada vez mayor.

De lo anterior, se deduce la posibilidad de vender el seguro de vida mediante el sistema de prima anual creciente o prima natural ascendente conocido también como de prima de riesgo o costo de mortalidad, sin más que ir cobrando cada año la cantidad que figure en la segunda columna de la tabla de mortalidad (esto es sin considerar los gastos de adquisición y de administración que se tratarán en su oportunidad).

Este sistema se practica en contados casos, dentro de las compañías de seguros, debido al inconveniente de que la prima va alcanzando niveles tan altos que resultan prohibitivos para la mayoría de los asegurados, razón por la cual se ideó el sistema de Prima Nivelada.

PRIMA NETA NIVELADA.

En este sistema permanece nivelada o uniforme la prima durante toda la vigencia del seguro, de tal manera que en un principio se cobra de más al asegurado (prima de ahorro) para que en el futuro se cobre menos de lo que corresponde al sistema de prima natural creciente o prima de riesgo.

RESERVA MATEMATICA.

Las primas de ahorro, es decir las diferencias de más que la compañía cobra al asegurado en el sistema de prima neta nivelada, acumuladas y capitalizadas al 4.5% anual, forman lo que se conoce como reserva matemática o simplemente reserva, la cual sirve para cubrir las diferencias en primas que durante los últimos años dejará de cobrar, porque la prima nivelada será entonces mas baja que los costos de mortalidad respectivos.

PRIMA BRUTA O PRIMA DE TARIFA.

A la prima neta nivelada se le aumenta el recargo para gastos y se obtiene la prima bruta o de tarifa, misma que se cobrará a los asegurados.

Los gastos que efectúan las compañías de seguros son de dos tipos:

Gastos de adquisición.- Se refieren a comisiones y compensaciones a agentes, así como los gastos por exámenes médicos, entre los más importantes.

Gastos de administración.- Se refieren a los sueldos de los empleados, gastos de papelería y equipo de oficina, gastos fijos, y todos los que se realicen con motivo de la administración de los seguros existentes.

C. PLANES BASICOS DEL SEGURO DE VIDA.

PLANES TEMPORALES.

Los planes temporales son particularmente aplicables a cubrir necesidades de carácter temporal, tales como: liquidación de hipotecas, préstamos bancarios u otros adeudos.

Mediante este plan se compra exclusivamente protección y no hay capitalización o ahorro, por lo que su costo es bajo.

En este plan la compañía se compromete a pagar la suma asegurada contratada, si el fallecimiento del asegurado ocurre dentro del plazo de pago de primas contratado y éste se obliga a pagar las primas durante el mismo período.

Estos planes se ofrecen en las siguientes temporalidades: 1,5, 10, 15, 20, 25 y 30 años, o a edades alcanzadas de 55, 60 y 65 años de edad.

La cobertura temporal constituye únicamente la reserva que se forma por la prima nivelada. Dicha reserva se origina con el sobrante que existe en los primeros años del seguro, por el hecho de que la prima nivelada

es mayor a la prima de riesgo; esa reserva se aplica para pagar el faltante que existe en los últimos años del seguro.

PLAN ORDINARIO DE VIDA.

El plan ordinario de vida se conoce como el seguro de protección más completa.

La compañía se compromete a pagar la suma asegurada al fallecimiento del asegurado en cualquier fecha que éste ocurra, mientras que el asegurado se compromete a pagar primas durante toda su vida y como máximo hasta los 99 años. Si el asegurado sobrevive a esta edad, se le pagará a él la suma asegurada. Como este plan requiere el pago de primas durante toda la vida del asegurado, la reserva que constituye, siempre es creciente. Esta particularidad se presenta en virtud de que el plan está calculado para entregar una suma a manera de dote al asegurado si éste sobrevive hasta los 99 años.

Este plan constituye una reserva que se va incrementando a medida que aumentan las probabilidades de muerte del asegurado, de tal manera que llega a ser igual a la suma asegurada la cumplirse los noventa y nueve años, edad en que la probabilidad de muerte deja de ser técnicamente probabilidad para convertirse en certeza.

PLAN VIDA PAGOS LIMITADOS.

La aplicación de este plan es similar a la del ordinario de vida, puesto que la protección es vitalicia, y se utiliza para cubrir necesidades de carácter permanente; pero como su nombre lo indica, el período de pago de primas está limitado a un plazo determinado, de tal manera que el asegurado se

compromete a pagar primas sólo durante el lapso establecido, y la compañía pagará la suma asegurada a los beneficiarios al fallecimiento del asegurado en cualquier fecha en que éste ocurra, y como en el caso del plan anterior pagará al propio asegurado si este sobrevive a los 99 años de edad.

El asegurado puede elegir cualquiera de los siguientes plazos: 15, 20, 25 y 30 años de duración del período de pago de primas o bien hasta que el asegurado cumpla 55, 60 ó 65 años de edad.

En este plan se constituyen reservas altas durante el período de pago de primas. La reserva que se constituye al finalizar el plazo de pago de primas debe ser tal, que sin más pago de primas, y con los puros intereses que la reserva genere, se pueda continuar asegurado hasta los 99 años por la misma suma asegurada por fallecimiento.

PLAN DOTAL.

En este plan la compañía se compromete a pagar la suma asegurada a los beneficiarios, si el fallecimiento del asegurado ocurre dentro de la fecha de emisión y el vencimiento de la póliza; o pagarle al mismo asegurado si éste sobrevive a la fecha de vencimiento.

Por otra parte el asegurado se compromete a pagar primas durante el mismo plazo, el cual puede ser de 15, 20, 25 ó 30 años, o bien hasta cumplir los 55, 60 ó 65 años de edad.

Este plan es el más costoso ya que durante su vigencia debe constituir una reserva que al finalizar el plazo establecido sea igual al monto de la suma asegurada.

D. MARCO LEGAL.

En la actualidad el marco legal que regula la actividad aseguradora en México se determina por:

1. Ley General de Instituciones de Seguros
2. Ley Sobre el Contrato del Seguro
3. Reglamento del Seguro de Grupo
4. Reglamento de Agentes de Seguros

1. LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE SEGUROS.

La Ley General de Instituciones de Seguros rige la actividad de las Sociedades Mutualistas e Instituciones de Seguros ya sean nacionales o privadas. La vigilancia para el cumplimiento de dicha ley se lleva a cabo a través de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), y específicamente, a través de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF).

Se entiende por instituciones -nacionales- de seguros, las constituidas con intervención del Gobierno Federal que se rigen por leyes especiales, y a falta de éstas lo que instituye la Ley General de Instituciones de Seguros. Actualmente existen dos instituciones con estas características:

- Aseguradora Mexicana, S.A., Institución Nacional de Seguros sobre Daños.(En venta).
- Aseguradora Hidalgo, S.A., Institución Nacional de Seguros sobre la Vida.

Se entiende por sociedad mutualista la asociación de personas que aportan determinadas cantidades de dinero para cubrir la pérdida por la realización de algún riesgo específico.

Conjuntamente con este cuadro de instituciones se encuentran las Organizaciones Auxiliares de Crédito, que son los consorcios autorizados para celebrar contratos de reaseguro o coaseguro, para la mejor distribución de los riesgos.

Las operaciones de seguros para las cuales se pueden otorgar concesiones y autorizaciones son las siguientes:

Ramo de Vida, de Accidentes y Enfermedades y de Daños.

Este último se compone de varios subramos entre los cuales podemos destacar: Incendio, Responsabilidad Civil, Marítimo, Transportes y Automóviles.

Las instituciones de seguros, para obtener la aprobación de su constitución deberán organizarse como sociedades anónimas de capital fijo, contar con el capital mínimo que establezca la Secretaría de Hacienda; ninguna persona física ó moral podrá ser propietaria de más del 15% del capital pagado. La duración de la sociedad podrá ser indefinida y nunca inferior a 30 años.

Las instituciones de seguros están autorizadas para:

- Practicar operaciones de seguros y reaseguros.
- Constituir e invertir las reservas.
- Administrar las sumas que por dividendos les confien los asegurados o sus beneficiarios.
- Y las operaciones análogas o conexas que autorice la SHCP a través de la CNSF.

Estas instituciones tienen la obligación de constituir las siguientes reservas técnicas:

- Reserva de riesgo en curso.
- Reservas para obligaciones pendientes de cumplir.
- Reservas de previsión y demás contempladas en la ley.

También se establecen ciertas limitaciones. Por ejemplo:

- A las instituciones de seguros les está prohibido dar en garantía sus propiedades; obtener préstamos; dar en reparto títulos de crédito; dar en prenda títulos o valores de cartera.
- Podrán hacer uso de las reservas, únicamente para cumplir las obligaciones contraídas y las que resulten por sentencia ejecutoria de los Tribunales de la República Mexicana o por laudo de la CNSF.

- Requerirán autorización de la SHCP para traspaso de cartera, para adquirir talleres o sanatorios, para invertir en acciones de sociedades que les presten sus servicios, para adquirir acciones o participaciones de instituciones financieras del exterior.
- Requerirán autorización de la CNSF para cambio de domicilio o clausura de oficinas, cualquier clase de propaganda, suspender operaciones y cuando están excedidas las reservas técnicas.

Las bases para la estimación de activos son implantadas por la CNSF. La estimación de activos se desarrolla conforme a los siguientes principios:

- Los créditos y documentos mercantiles pendientes de vencimiento o renovados, se estimarán por su valor normal; los bonos, obligaciones y otros títulos de naturaleza análoga y los demás bienes y créditos serán estimados por la CNSF.

Las facultades y deberes que tiene el presidente de la CNSF son los siguientes:

- Inspeccionar y vigilar a las instituciones de seguros y sociedades mutualistas.
- Intervenir en los arcos, cortes de caja y determinar situaciones contables y financieras; y las demás que le están atribuidas por la Ley.

Las inspecciones a las instituciones de seguros serán practicadas, cuando menos, dentro de cada año y su frecuencia se determinará por las necesidades de cada caso concreto.

La CNSF dictará la intervención a las instituciones de seguros cuando existan irregularidades de cualquier género que afecten la estabilidad y pongan en peligro los intereses de los asegurados.

Casos en que se declara la disolución de las Compañías de Seguros:

- Al vencimiento del plazo del contrato social.
- Cuando sea revocada la concesión para operar.
- Cuando el capital social sea menor al mínimo legal establecido en las disposiciones generales para cada ramo.

En caso de Mutualistas, cuando el número de asociados sea inferior al establecido por la Ley, que en el ramo de vida deberá ser un mínimo de 300 individuos mutualizados.

Las reglas que se deberán observar en caso de reclamación contra una institución nacional de seguros, con motivo del contrato de seguro, son las siguientes:

- El reclamante ocurrirá ante la CNSF y ésta citará a las partes a una junta conciliatoria de intereses; de no llegar a un acuerdo se designará árbitro. El laudo arbitral no admitirá más recurso o medio de defensa que el juicio de amparo. Si no hay designación de árbitro, el reclamante ocurrirá ante Tribunales.

Al recibir la reclamación la CNSF ordenará a la institución constituir e invertir la reserva para obligaciones pendientes de cumplir.

2. LEY SOBRE EL CONTRATO DE SEGURO.

Concepto de Contrato de Seguro.- De acuerdo a lo que establece la ley, es el documento por medio del cual la empresa aseguradora se obliga, mediante una prima establecida en dinero, a resarcir un daño o a pagar una suma de dinero al ocurrir y verificarse la eventualidad prevista en dicho documento.

Las condiciones generales del seguro deben figurar en el formulario de ofertas que suministre la aseguradora al asegurado. Para que la compañía pueda hacer una adecuada apreciación del riesgo, el asegurado o contratante tiene la obligación de declarar por escrito los hechos importantes que puedan influir en las condiciones convenidas tal como las conozca en el momento de la celebración del contrato.

El contrato de seguro se perfecciona desde el momento en que el proponente tuviese conocimiento de la aceptación de la oferta. No puede sujetarse a la condición suspensiva de la entrega de la póliza, ni tampoco a la condición de entrega o pago de la prima.

La póliza es un documento comprobatorio de la existencia del contrato del seguro, así como de sus adiciones y reformas. Deben acompañarse siempre las cláusulas adicionales que se soliciten o los endosos que modifiquen las cláusulas generales del contrato.

Todo lo establecido, como derechos y obligaciones de las partes, deberán hacerse constar por escrito; ninguna otra prueba excepto la confesional, será admisible para probar su existencia.

Los datos que deberá contener la póliza son los siguientes:

- Nombre, domicilio de los contratantes y firma de la empresa aseguradora.
- Designación de cosa o persona asegurada.
- Naturaleza del riesgo garantizado.
- Vigencia.
- Monto garantía.
- Prima del seguro.

Aspectos importantes de la Ley Sobre el Contrato de Seguro:

Una póliza nominativa es la que se emite a nombre de una persona.

Una póliza a la orden o al portador, es la que se emite para amparar una cosa.

Se entiende por prima vencida la prima no pagada al momento de celebrarse el contrato, por lo que se refiere al primer período del seguro.

Las primas subsiguientes vencerán al comienzo y no al fin de cada período.

Las primas fraccionadas según la ley, son cada uno de los períodos de igual duración, vencerán al comienzo de dicho período y no podrán ser

inferiores a un mes. Si no se paga la prima o fracción de ella dentro de los treinta días naturales siguientes a la fecha de su vencimiento, se cancela automáticamente el contrato del seguro a las 12 horas del último día, de este plazo.

Cuando desaparecen los hechos que agravan el riesgo, se reducirá el monto de la prima.

El contrato será nulo si en el momento de su celebración el riesgo hubiere desaparecido o el siniestro se hubiere ya realizado.

A pesar de la omisión o inexacta declaración las compañías de seguros no podrán rescindir el contrato en los siguientes casos:

Si la empresa lo provocó; si conocía el hecho que aparentemente no ha sido declarado; si conocía que ha sido inexactamente declarado; si renunció al derecho de rescisión del contrato por esa causa; si el declarante no contesta una de las cuestiones propuestas y aún así la empresa celebra el contrato.

Referente a las agravaciones esenciales de los riesgos, la obligación que tiene el asegurado es la de comunicar a la aseguradora, dentro de las 24 horas siguientes al momento que las conozca. Si omite el aviso, cesarán las obligaciones de la empresa.

La agravación del riesgo no producirá efecto:

Si no ejerció ninguna influencia sobre el siniestro; si protegió los intereses de la empresa o cumplió con un deber de humanidad; si la empresa

renunció expresa o tácitamente al derecho de rescindir el contrato por esa causa.

Las compañías de seguros están facultadas a rescindir el contrato, cuando por hechos del asegurado haya agravación del riesgo. Todas las acciones que se deriven de un contrato de seguros prescribirán en 2 años, incluyendo la liquidación del seguro a favor de los beneficiarios, contados desde la fecha del acontecimiento que les dió origen.

Disposiciones especiales del contrato de seguro sobre las personas:

El seguro sobre las personas comprende todas los riesgos que puedan afectar al asegurado en su existencia, integridad personal, salud o vigor vital.

La póliza debe contener, aparte de los requisitos generales, los siguientes aspectos:

- Nombre completo y fecha de nacimiento de la persona o personas sobre las que recaiga el seguro.
- Suma asegurada y en su caso valores garantizados.
- El acontecimiento o el término del cual dependa la exigibilidad de las sumas aseguradas.
- Nombre del o los beneficiarios, si hay alguno determinado.

Aspectos importantes:

La póliza del contrato de personas no podrá ser al portador; siempre deberá ser nominativa.

El seguro en caso de muerte de un tercero será nulo si el tercero no otorga su consentimiento para ser asegurado.

El seguro para caso de muerte no puede otorgarse sobre la persona de un menor de edad que no haya cumplido 12 años o sobre la de una persona sujeta a interdicción.

En el caso de que el menor de edad tenga 12 años o más será necesario su consentimiento personal y el de su representante legal; de otra suerte será nulo.

Cuando la edad es inexacta y se hubiere pagado una prima menor a la que le corresponde, la aseguradora reducirá la suma asegurada en la proporción entre la prima estipulada y la tarifa para la edad real; y si hubiere pagado una prima mas elevada, se le reembolsará la diferencia entre la reserva existente y la que habría sido necesaria.

3. REGLAMENTO DE SEGURO DE GRUPO.

Con el crecimiento de la actividad aseguradora en México, se hizo menester crear disposiciones especiales para los contratos de seguros de grupo o de empresa, cuyo fundamento se encuentra en la Ley del Contrato de Seguro en los artículos 190 y 191.

El primer reglamento del Seguro de Grupo se publicó el 13 de noviembre de 1936. En ese ordenamiento legal se establecieron las bases para la contratación de seguros sobre personas en forma masiva. En el año de 1962 se publicó el segundo reglamento, abrogando el anterior, el cual se encuentra vigente hasta nuestros días.

En el reglamento se observan los mínimos de personas que deben expresar su consentimiento para ser aseguradas dentro de un organismo o empresa; el máximo de contribución de los miembros asegurados; el contenido de la póliza de grupo; las obligaciones del contratante y de la aseguradora; la indicación de que los jubilados y pensionados deben continuar con la protección del seguro, etc.

De este reglamento se toman las disposiciones para la contratación de seguros colectivos, ya que para estas coberturas no existe reglamento hasta la fecha. El seguro colectivo se caracteriza por la agrupación de varios organismos o grupos de trabajadores.

CAPITULO II

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

DE UNA

AGENCIA DE VENTAS

A. PLANEACION.

MARCO TEORICO.

La planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro; es la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

Lo anterior quiere decir que para alcanzar en forma más efectiva un objetivo, debe primeramente emprenderse una planeación adecuada, o un esfuerzo mental, antes de los hechos o esfuerzo físico.

En pocas palabras, la planeación nos ayuda a contestar las siguientes interrogantes:

¿Qué se desea lograr?

¿Qué puede hacerse?

Algunas ventajas de la planeación, son las siguientes:

- Todos los esfuerzos se dirigen hacia los resultados deseados y se logra una secuencia de esfuerzos efectiva.
- Se minimiza la ejecución del trabajo y su enfoque en forma azarosa.

- Se reduce al mínimo el trabajo no productivo.
- Los esfuerzos que van a emplearse son revisados cuidadosamente y los gastos totales para la terminación de las actividades planeadas se fijan al mínimo o dentro de un orden conocido y aceptado.
- Se coordinan la actividades de manera que una gran combinación de fuerzas se mueva armoniosamente hacia el objetivo predeterminado.
- La planeación puede indicar la necesidad de cambios futuros, tales como la búsqueda de nuevas direcciones en el negocio o de nuevas actividades para generar nuevas fuentes de utilidades.
- Permite usar los recursos de una empresa tratando de lograr su óptimo aprovechamiento.
- Ofrece una base racional para el control, ya que establece los puntos de partida y de terminación de las actividades, impulsa a uniformar la acción y promueve el establecimiento de normas de rendimiento.

ELEMENTOS DE LA PLANEACION.

La planeación para ser efectiva debe cubrir los siguientes elementos:

- Objetivos
- Políticas
- Presupuestos

- Programas
- Estándares

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACION.

1. Toda la empresa queda comprendida en los planes. No se confinan ni a un departamento ni a una función en especial.
2. Los planes se hacen en papel. Lo definitivo y los refinamientos de los diversos puntos quedarán plasmados al reducirlos a la forma escrita; los pensamientos e imágenes mentales son demasiado nebulosos para calificarlos como planes.
3. Los planes deben emplearse; son una actividad viviente. No son los informes en el archivo del director, sepultados durante un período de tiempo indefinido.
4. Los planes deben ser explícitos y claros.
5. Son susceptibles de ser revisados y modificados a la luz de nuevas informaciones de las cuales no se disponía.
6. Los planes son continuos, representan actividades que nunca terminan.

TIPOS DE PLANES.

Los planes pueden ser de dos tipos:

Planes a largo plazo.- Son una proyección máxima hacia el futuro y hacia los resultados finales que se desean alcanzar. Generalmente abarcan periodos de más de un año, aunque suelen considerarse los planes entre más de un año y hasta cinco años como planes a mediano plazo y de ahí en adelante a largo plazo.

Planes a corto plazo.- Son la determinación de las actividades de corto alcance que son necesarias para lograr resultados duraderos. Generalmente abarcan periodos de un año o menos.

Existe una relación entre ambos tipos de planes, pues las decisiones actuales influirán sobre las oportunidades que se presenten en el futuro y las condiciones en que tendremos que desenvolvernos dentro de cinco, diez o aún más años.

Como aspecto fundamental para lograr una buena planeación es necesario desarrollar una minuciosa actividad de "investigación", y posteriormente, a través de "cursos alternativos", lograr los objetivos.

INVESTIGACION.

La investigación en la planeación es la determinación de todos los factores que habrán de influir en la consecución de los objetivos y en base a ello, determinar los medios más aptos para alcanzarlos.

Características de la Investigación en la Planeación:

- La investigación evalúa las posibilidades futuras.
- Se adelanta a los problemas y a las condiciones que probablemente surjan en el futuro.
- Realiza un estudio analítico y cuidadoso del pasado, que sirve de base lógica para determinar posibles medios alternativos con base en la experiencia.
- Determina los factores externos e internos que influyen en la empresa.

Ventajas de la Investigación:

1. Ayuda a encontrar la forma de determinar los límites dentro de los cuales debe desenvolverse la empresa.
2. Contribuye a lograr una utilización más apropiada de los recursos. Puede ayudar con ésto a modificar las ventas, la producción, las compras y las finanzas a largo plazo.
3. Permite a la empresa determinar el número de empleados que ha de necesitar en los años sucesivos, si es imprescindible contar con un espacio mayor, perfeccionar los métodos de trabajo y modernizar las herramientas de trabajo.
4. Por medio de la investigación, las empresas pueden predecir con bastante exactitud, no solamente su productividad y ventas, sino también sus beneficios e inversiones de capital.

5. Obliga a la empresa a dejar a un lado la monotonía de las actividades diarias y fijar la vista en el futuro para tratar de establecer condiciones económicas, sociales y comerciales, así como otras que puedan afectar sus planes.

CURSOS ALTERNATIVOS.

Una vez que es realizada la investigación debemos establecer cursos alternativos. Estos son la adaptación más eficiente de los medios encontrados a los objetivos fijados, para ver cuantas posibilidades de acción distintas existen. Lo anterior implica la "toma de decisiones" respecto a los mejores cursos de acción posibles para lograr los objetivos.

Características de los cursos alternativos:

- Muestran como lograr el mismo objetivo, pero con diversos medios.
- Analizan si las investigaciones realizadas indican alguna modificación, precisión, ampliación o reducción en los objetivos inicialmente señalados.
- Analizan las combinaciones intermedias, en vez de ver si se hace o no se hace.
- Analizan que efectos puede producir la "no acción".
- Valorizan los diferentes caminos de acción en términos de :
 - o Riesgo esperado contra posibles beneficios.
 - o Mayor economía de esfuerzos.

- Tiempo necesario para desarrollar cada alternativa.
 - Limitación de recursos con que pueda contarse.
- Debe además:
- Definir problemas inherentes.
 - Separar los factores básicos que intervienen en el problema
 - Poner por escrito las soluciones alternativas.

Ventajas de los Cursos Alternativos:

1. Permiten analizar los probables resultados de cientos de cursos de acción posibles.
2. Limitan el área de decisión, eliminando factores o soluciones totalmente inconducentes.
3. Dan objetividad y solidez en la toma de decisiones.
4. Ayudan al criterio del administrador en la toma de decisiones.

APLICACION DE LA PLANEACION DENTRO DE LA AGENCIA DE VENTAS.

En la práctica a menudo se descuida la planeación por atender actividades rutinarias que son absorbentes y parecen tener importancia o urgencia de momento. Sin embargo, y paradójicamente, cualquier acción relevante en nuestra vida personal se planea antes de iniciar la acción; así debe hacerse en la creación y/o mantenimiento de una agencia de seguros.

Considerando lo expuesto en el marco teórico de este capítulo, veamos que pasos deberán darse para planear las estrategias y técnicas a corto y largo plazo dentro de una agencia de ventas de seguros:

1. Determinar cual es la situación actual para definir lo que se desea lograr
2. Determinar como va a lograrse
3. Hacer comprobaciones periódicas de avance

Para definir la situación actual se requiere poner por escrito todos los hechos y datos sobre la agencia y luego hacer una evaluación cuidadosa de los resultados en términos de:

- Factores relacionados con la producción o venta de seguros
- Posición de la agencia dentro de la empresa o empresas
- Clasificación y cobertura de mercados
- Calificación de eficiencia en cada fase del trabajo del agente
- Supervisión y dirección

Factores relacionados con la producción:

- ° Metas de ventas por agencia y por agente

- Rechazos
- Devoluciones
- Cancelaciones
- Pólizas emitidas
- Prima promedio
- Suma asegurada promedio.

Posición de la Agencia:

- En relación con las demás agencias de la empresa
- Porcentajes en relación con los negocios totales suscritos
- Posición de nuestros agentes en el mercado de seguros o dentro de la empresa

Cobertura de Mercados:

- Por territorio o geográfica
- Por grupos o zona económica
- Por ocupación o profesión
- Por empresa o institución

Calificación de Eficiencia del Agente:

- Búsqueda de prospectos
- Efectividad personal (entrevistas -vs- cierres)
- Ventas
- Hábitos de trabajo
- Calidad de los negocios

Dirección:

- Resultados del reclutamiento
- Entrenamiento de agentes nuevos
- Resultados del financiamiento
- Entrenamiento continuo y supervisión
- Equipo y trabajo de oficina
- Servicio a asegurados
- Distribución del tiempo del gerente
- Actividades en la calle
- Estímulo y concursos para los agentes
- Motivación al personal de oficina

Al observar con ojo crítico los resultados del análisis en este punto del proceso de planeación lo más probable es que se desee que algunos de los métodos o resultados sean diferentes o mejoren. Esto nos llevará a definir estándares, es decir, "lo que se desea lograr y que tipo de agencia desea tener".

Después de poner por escrito los detalles referentes a la clase de negocio que desea, debe fijarse un tiempo razonable y realista para alcanzar esa meta, lo suficientemente largo para que sea posible alcanzarla, pero lo bastante corto para que represente un verdadero desafío. Recomendamos utilizar gráficas de Gantt con objeto de visualizar el programa de acción.

Determinar como va a lograr el cumplimiento de sus metas es quizás el punto más relevante ya que mientras más específico sea en determinar las formas y los medios que va a emplear, más probabilidades habrá de lograrlo, ya que las realizaciones rara vez van mas allá de lo esbozado.

Nuestra sugerencia es tomar como punto de partida las metas de producción que se ha fijado. Si la agencia es de nueva creación y el gerente no ha tenido experiencia dentro del ramo, recomendamos considerar las cifras de las agencias de menor antigüedad y así establecer la cantidad de negocios que puede esperar por cada vendedor.

La relación entre las metas de ventas de la agencia y la producción esperada por cada vendedor le dará una idea de cuantos vendedores tendrá que reclutar. Con esta información en principio podrá hacer un programa mensual de reclutamiento, entrenamiento inicial y ventas esperadas.

Ejemplo:

Meta anual de la agencia : \$100'000,000 de prima

Prima promedio por negocio : \$ 800,000

Negocios por agente : 8 por mes

Cantidad de agentes requerida: 16 agentes.

En los años subsecuentes las cifras serán más reales, de tal manera que estará en condiciones de determinar que producción espera obtener de los agentes establecidos y por diferencia, para llegar al total establecido como meta para ese año, deberá calcular que cantidad provendrá de los agentes nuevos que contrate.

Habiendo establecido metas de reclutamiento, el siguiente paso consistirá en seleccionar los métodos que pondrá en práctica para alcanzar la meta final. Consecuentemente, deberá poner por escrito las técnicas de reclutamiento que empleará, el proceso de selección, la presentación de la profesión, el programa de entrenamiento, y así sucesivamente. Lo importante es tener por escrito sus planes, tanto a corto como a largo plazo, incluyendo los métodos a emplear en su desarrollo. Es deseable considerar dentro de la planeación las políticas de comprobación periódica a fin de asegurar el cumplimiento de cada paso.

La planeación de la organización de la agencia de ventas, en nuestra opinión, depende del financiamiento inicial con que se cuente y deberá estar de acuerdo al volumen esperado de ventas y por ende de utilidades. Como todo negocio, al principio es importante invertir sin contar, tal vez, con ganancias.

Por lo que se refiere al personal, inicialmente una estructura simple constaría de una secretaria eficiente, un auxiliar o asistente y un mensajero. Sin embargo hay que contemplar la estructura a futuro para ayudar al cumplimiento de los objetivos a largo plazo.

B. ORGANIZACION.

MARCO TEORICO.

La organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr los objetivos, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Responde a la pregunta: ¿Cómo se va a hacer?

CARACTERISTICAS DE LA ORGANIZACION:

- Divide el trabajo que se requiera en actividades componentes.
- Agrupa las actividades en unidades prácticas basadas en su similitud, importancia u operativo.
- Define la autoridad, las obligaciones y los medios físicos para cada actividad o grupo de actividades.

- Define las relaciones entre cada uno de los miembros de la empresa, y de ésta con cada uno de los entes externos con que se relaciona.
- Define la estructura orgánica de la empresa.

Ventajas de la organización:

1. Proporciona el núcleo alrededor del cual pueden unificar sus esfuerzos los seres humanos, contribuyendo cada uno al máximo para el logro de los objetivos fijados.
2. Permite recoger, complementar y llevar hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a como debe ser la empresa.
3. Permite saber concretamente, como y quien va a hacer cada cosa y como lo va a hacer (en el sentido de que puesto y no precisamente de que persona).
4. Suministra los medios para la coordinación de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la empresa no interfieran unos con otros.

La organización para ser efectiva cuenta con los siguientes elementos:

- Organigramas.
- Manuales.
- Sistemas y procedimientos.

La idea de una buena organización considera en su diseño la división del trabajo así como la jerarquización .

La división del trabajo es la definición y agrupación de las actividades que deben realizarse para el logro de los objetivos fijados, mostrando la relación entre las actividades a efectuar para que se puedan determinar puestos, unidades, departamentos y otros componentes de la empresa.

CARACTERÍSTICAS DE LA DIVISION DEL TRABAJO:

- Debe reflejar las labores o actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Muestra la relación entre las actividades que se tienen que efectuar.
- El trabajo debe dividirse en forma tal que se puedan asignar "paquetes de trabajo" a grupos específicos de la organización y, finalmente a individuos.
- Debe ser lo más clara y explícita posible, para evitar errores de interpretación.
- Da origen a la especialización de las personas encargadas de llevar a cabo las actividades que se han definido.
- Define las funciones, tanto básicas como específicas de las unidades, departamentos o puestos.
- Utiliza técnicas como: Organigramas, Análisis de puestos, Manuales de descripción de operaciones por puesto.

La división del trabajo puede ser :

Funcional.- Según las funciones básicas, como vender, producir, financiar, administrar personal, promover y publicitar, comprar, etc.

Regional.- Si se divide por zonas o territorios.

Por producto.- según los productos que se fabrican y/o venden. Por clientes.

Por canales de distribución.

Por proceso.

Matricial.

Ventajas de la división del trabajo:

1. Facilita la coordinación de las actividades al ser éstas determinadas y definidas.
2. Permite el aumento de la productividad que se deriva de la mayor destreza y habilidad que adquieren los trabajadores por dedicarse a una sola actividad.
3. Permite la eliminación de la pérdida de tiempo que representa el no tener que pasar constantemente de una actividad a otra.
4. Permite a los trabajadores utilizar en forma óptima sus instrumentos de trabajo así como mejorar las técnicas y los métodos que utilizan en su desempeño, al estar en constante contacto con ellos.

Por lo que se refiere a la jerarquización, es la asignación de autoridad y responsabilidad en base a las funciones determinadas en la división del trabajo. Implica también la delegación de autoridad y la determinación del tramo de control de quienes han de ser jefes o supervisores, definiéndose así los niveles jerárquicos de la empresa.

CARACTERISTICAS DE LA JERARQUIZACION:

- ° Fija los límites de autoridad.
- ° Fija las bases para la delegación de funciones y autoridad. Define la responsabilidad de cada unidad, departamento o puesto de la empresa.
- ° Fija las bases para la centralización y la descentralización. Determina los niveles jerárquicos de la empresa.
- ° Determina las relaciones entre los diversos componentes de nro de la empresa.

La jerarquización puede ser dividida como sigue:

1. Asignación de autoridad.- La autoridad es la suma de los derechos y poderes necesarios para la realización del trabajo:

1.1 Delegación.- Confiar autoridad a los niveles inferiores.

1.2 Centralización.- Concentración sistemática y constante de la autoridad en los niveles más altos de la empresa.

1.3 Descentralización.- Delegación sistemática y constante de la autoridad en los niveles en los cuales se realiza el trabajo.

2. Asignación de responsabilidad.- Se desprende de la autoridad y es la obligación de los individuos de desempeñar lo mejor que puedan las funciones que se le asignen. La responsabilidad es compartida por los niveles altos con los inferiores, mas no delegada.

3. Relaciones dentro de la empresa:

3.1 Relación lineal.- Es la que existe entre personas que tienen una obligación con respecto a los objetivos, así como autoridad necesaria para tomar decisiones sobre tales objetivos. De aquí se deriva la autoridad lineal y usualmente es la base para diseñar el organigrama.

3.2 Relación staff.- Es la que existe entre personas que prestan sus servicios y asesoramiento para llegar a los objetivos propuestos.

Ventajas de la Jerarquización:

Contribuye a coordinar las labores administrativas dentro de la empresa

Permite conocer quien es el responsable específico, de que y cuando.

Ayuda a ubicar a la persona apropiada en un puesto determinado, rápida y directamente.

Permite conocer quien tiene la autoridad suficiente para decidir sobre determinados problemas.

Disminuye el peligro de la duplicación de funciones.

Evita la sobrecarga de trabajo a los altos dirigentes.

Al establecer las relaciones dentro de la empresa, ayuda a que exista la cooperación entre los individuos para el desempeño de sus respectivas tareas.

APLICACION DE LA ORGANIZACION DENTRO DE LA AGENCIA DE VENTAS

El manual de organización de la agencia de ventas consta de:

Índice

- I. Objetivo
- II. Carta de organización
- III. Dependencia y autoridad
- IV. Descripción general de funciones

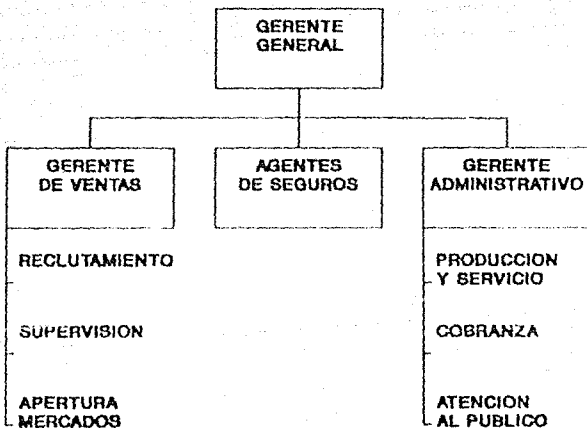
A continuación proponemos el contenido de los puntos señalados para el manual de organización:

I. OBJETIVO.

El objetivo de la agencia es obtener los máximos volúmenes de ventas para cada uno de los planes o coberturas de seguros de vida, coordinando e impulsando la actividad de los agentes en una zona determinada. Asimismo, dará importancia a la prestación de servicios a los

asegurados con objeto de mejorar la calidad de la atención y por ende la imagen de la empresa.

II. CARTA DE ORGANIZACION.



III. DEPENDENCIA Y AUTORIDAD.

Dependencia.- Para su coordinación las agencias dependen de la Dirección de Comercialización de las empresas de seguros.

Para su operación, deberán regirse por las políticas establecidas por las instituciones de seguros, sin embargo para efectos de aplicación de criterios de administración interna se considerarán autónomas.

Autoridad.- Las agencias de ventas no ejercen autoridad lineal sobre ninguna otra unidad de trabajo de las empresas de seguros. El gerente ejercerá autoridad limitada con relación a los agentes de ventas, ya que éstos podrán pertenecer a la agencia bajo un contrato de intermediación mercantil lo cual los hace independientes.

IV. DESCRIPCIÓN GENERAL DE FUNCIONES.

Función general:

Planificar, organizar, implementar, dirigir y controlar los recursos, procedimientos, métodos y sistemas relacionados con la venta de seguros y operación de la agencia.

Funciones específicas:

1. Reclutar y seleccionar personas que puedan actuar como agentes de seguros, previa aceptación por parte de la compañía de seguros y cubriendo los requisitos establecidos por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas.

2. Asesorar, desarrollar, capacitar, organizar y supervisar a los agentes ya contratados.
3. Proponer metas individuales y de grupo para los agentes de seguros, mismas que servirán de base para establecer las metas de la agencia.
4. Organizar y controlar el desempeño de cada agente, mediante la supervisión y el seguimiento de los resultados que se obtengan en el ejercicio de su autoridad.
5. Vigilar el cumplimiento de las políticas establecidas por las compañías de seguros en relación a la actividad de ventas y al trámite de servicios a asegurados.
6. Implementar y desarrollar sistemas y procedimientos administrativos necesarios para el cumplimiento de las funciones anteriores.

A continuación damos una lista que pretende ejemplificar, y de ninguna forma limitar, las actividades y procedimientos de una agencia de seguros:

MERCADO

Análisis y distribución del mercado

Análisis de actitud de los clientes

Apertura de nuevos mercados

Promoción y propaganda de nuevas coberturas de seguros

AGENTES

Reclutamiento y selección

Contratación y financiamiento

Clasificación del grupo de vendedores

Cursos de preparación

Entrenamiento y supervisión

Servicio y apoyo

Motivación y estímulo

Refrendo de licencias

Cancelación de contratos

Pago de comisiones y financiamientos

ASEGURADOS

Cobranza de primas de seguro

Reclamaciones sobre fallecimientos

Atención de quejas y aclaración de malos entendidos

Trámite de servicios como duplicados de pólizas, cambio de beneficiarios, cambios de forma de pago, cancelación de pólizas, cambios de domicilio, etc.

OPERACION DE OFICINA

Recepción y revisión de solicitudes de seguro

Control de médicos examinadores

Verificación de la emisión de pólizas

Rechazo de solicitudes

Correspondencia con la compañía de seguros

Atención al público

Archivo de documentos

Registro por computadora:

- ° Ventas por agente
- ° Servicios a pólizas
- ° Cobranzas
- ° Reclamaciones por siniestros

C. DIRECCION Y CONTROL.

MARCO TEORICO.

La dirección consiste en hacer que todos los miembros de la organización deseen alcanzar los objetivos y se esfuercen en lograrlos, mediante la coordinación de dichos esfuerzos. La coordinación implica ordenamiento simultáneo y armonioso de los recursos disponibles para desarrollar el trabajo. Responde a la pregunta: ¿Con qué se va a hacer?

CARACTERISTICAS DE LA DIRECCION:

Se requiere para la dirección, energía mental y física.

Aplica los conocimientos de relaciones humanas.

Empieza la empatía.

La dirección toma decisiones objetivas.

Practica la motivación personal.

Desarrolla y utiliza las habilidades:

- ° Comunicativas.
- ° Para enseñar.
- ° Para trabajar en equipo.

Motiva la competencia técnica.

Cuida la coordinación de esfuerzos.

Los estilos de dirección se dividen como sigue:

1. Autócrata
2. Paternalista.
3. Demócrata o participativa.
4. Mediador o manipulador.
5. Burócrata o indiferente.

Ventajas de la dirección:

Ayuda a las personas a lograr sus respectivos objetivos esenciales, así como a desarrollar sus capacidades máximas. Muestra, a los que no son jefes y que tienen problemas, el camino para hallar una respuesta favorable.

Favorece el entrenamiento continuo para realizar el trabajo eficientemente.

Refuerza la disciplina y recompensa a quien lo merece.

Estimula en las personas el deseo de actuar positivamente. Induce a las personas a que realicen los planes que se hayan trazado, y a que mantengan dentro de los límites y políticas establecidas por la empresa.

La dirección cuenta con los siguientes elementos:

- Selección de personal.
- Entrenamiento de personal.
- Motivación de personal.
- Comunicación.
- Toma de decisiones.

Como punto de apoyo fundamental para la adecuada toma de decisiones, y con ello lograr una buena dirección de la empresa, se encuentra el control. El control es la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes. Responde a la pregunta ¿Cómo se ha realizado?.

CARACTERISTICAS DEL CONTROL:

Inicia y cierra el ciclo de la administración. Lo inicia dado que sirve de base para prever y planear con mayor certidumbre el siguiente ciclo.

Se da en todas las funciones administrativas.

El control es imposible si no existen estándares o normas de desempeño de alguna manera prefijados, y será tanto mejor, cuanto más precisos y cuantitativos sean dichos estándares.

El control debe usarse para medir o supervisar el trabajo, gasto, ventas, etc, si los beneficios que se esperan de él se justifican.

Reporta oportunamente las desviaciones.

Permite administrar por excepción.

Debe ser flexible.

Implica la retroalimentación del ciclo de la acción.

El control comprende:

- Establecimiento de los instrumentos de registro.
- El procedimiento y operación de recolección y concentración de datos.
- Interpretación y valorización de los resultados.
- Utilización de los resultados para la toma de decisiones.

Ventajas del control:

1. Permite aumentar la eficiencia.
2. Proporciona información real y oportuna.
3. Sirve de base para prever y planear continuamente.
4. Concentra la atención en los casos en que no se logró lo previsto.

5. Ayuda a conocer los puntos débiles de la organización.

6. Da seguimiento a los resultados obtenidos.

7. Coadyuva a la motivación del personal.

DIRECCION Y CONTROL APLICADO A LA AGENCIA DE VENTAS

Al considerar la labor del gerente de agencia de seguros, podemos observar que, hablando en términos financieros, es un intermediario muy parecido a cualquier comerciante al por mayor o detallista. Proporciona un servicio al público que le ocasiona gastos de renta, sueldos y otros que deben pagarse de las comisiones que genera.

El objetivo del gerente de la agencia es obtener una utilidad, honesta y persistente, para el agente, para él y para la compañía, con mira primordial de satisfacer las necesidades de los asegurados y sus beneficiarios. Para alcanzar estos objetivos debe actuar con la capacidad dual de un gerente de negocios y un gerente de ventas.

Como responsable de su empresa, sus operaciones tienen que estar basadas en el conocimiento del giro del negocio propiamente dicho; como gerente de ventas, sus operaciones deben ser tales que los negocios nuevos sean adecuados en cantidad y conforme a las normas de calidad, pues la utilidad aumenta a medida que la calidad de los negocios aumenta.

La calidad de los negocios que se pretende lograr es el resultado, en general, de la búsqueda de la excelencia en actividades tales como el reclutamiento, la selección, el entrenamiento, la motivación del personal y

la buena toma de decisiones; y también es el resultado específicamente, del apego a los estándares o normas de desempeño.

Los esfuerzos destinados al reclutamiento serán más fructíferos cuando las personas contratadas posean la aptitud y la actitud requeridas para este tipo de trabajo, situación que deberá reconocerse midiendo las características y posibilidades del candidato antes de contratarlo.

El entrenamiento tendrá efectividad inspirando en el nuevo agente los principios fundamentales de su trabajo, es decir: entusiasmo, conocimiento y detección de necesidades, hábitos positivos, trabajo eficiente y suficiente, habilidad en la búsqueda de candidatos y por supuesto conocimiento del seguro de vida.

Todos estos pasos de la dirección son más efectivos si se desenvuelven en un ambiente de comprensión por parte de los agentes respecto a la ayuda que se les brinda para procurar su constante desarrollo. Establecer una relación de trabajo agradable y convincente es una cuestión vital.

Algunas de las fallas más frecuentes que pueden presentarse en la dirección de una agencia de ventas son:

- Insuficiente contacto con los vendedores
- Poco tiempo dedicado a la revisión y preparación de programas
- Excesivo tiempo dedicado a lo rutinario

- Falta de voluntad para estudiar y prepararse para el cargo Escasa o nula delegación de autoridad
- Pocas ideas originales
- Incapacidad de hacerse respetar por los subordinados
- No conseguir colaboradores competentes

Medidas que indican si la actuación de la dirección es eficiente:

1. Cumplimiento de metas con un aumento constante en las ventas
2. Programa adecuado para la cobertura del mercado
3. Cumplimiento satisfactorio del programa de reclutamiento y selección de vendedores
4. Cumplimiento del programa mensual de capacitación para los agentes
5. Alcanzar el lugar que se había propuesto lograr respecto a las demás agencias de ventas
6. Programa de apertura de nuevos mercados por crecimiento

Como se menciona en párrafos anteriores, el control inicia y cierra el ciclo de la administración, por lo que debe usarse para medir los resultados del trabajo. En una agencia de ventas de seguros los controles

básicos se relacionan necesariamente con el producto que vendemos. Así, el control del desempeño en un agente deberá medir:

- Nuevas solicitudes
- Rechazos
- Cancelaciones
- Emisión de pólizas
- Servicios a las pólizas
- Cumplimiento de metas
- Liquidación de primas
- Calidad en los negocios

El control para la operación del negocio deberá contemplar:

- Utilidades esperadas en base al cumplimiento de metas de venta
- Contabilidad y pago de impuestos
- Nómina y Seguro Social
- Presupuesto para gastos de oficina
- Compras de suministros y equipo de oficina
- Productividad del personal y agentes para efecto de estímulos y premios.

CAPITULO III

EL AGENTE DE SEGUROS

DE VIDA

A. RECLUTAMIENTO

La responsabilidad más importante de la gerencia en una agencia de seguros es la de atraer y conservar suficientes agentes competentes para cubrir las metas y objetivos de ventas.

La actividad de ventas siempre ha atraído a una pequeña parte de la población trabajadora. En esta época de crisis y depresión económica tiende a crecer la demanda de trabajo como vendedor debido a la escasez de empleo en otras áreas de la actividad productiva. Esta expansión propicia que la actividad de vender se realice de manera incompetente, reduciéndose al trabajo de agentes mediocres sin vocación.

La demanda de personas capacitadas en los ramos de la producción, ingeniería y ciencias, se ha llevado gran parte del elemento humano que podría vender. Las ventas de seguros no constituyen una ocupación atractiva para muchos jóvenes que se han formado ideas erróneas sobre el trabajo de vender y las ventajas representadas por esta carrera. Una de las ideas equivocadas, más común, es que hay poca seguridad económica en la actividad de vender. A lo anterior hay que agregar que los colegios y los centros de enseñanza superior no imparten cursos prácticos suficientes sobre ventas, que podrían interesar y preparar a un número considerable de jóvenes para esta actividad. Impera la creencia de que para vender no hace falta inteligencia ni capacidad y que cualquier individuo puede ser agente de seguros después de haber fracasado en otras ocupaciones.

Para crear una fuerza de ventas competente o para renovar una ya establecida, es preciso analizar los requisitos que debe reunir el potencial humano. Hay que estudiar cuidadosamente la actividad del agente de ventas

y clasificarlo. Proponemos, como paso inicial en una agencia ya establecida, clasificar a los vendedores en buenos, dudosos e inútiles. Para ello es necesario tomar en cuenta algunos factores que nos ayudan a comprender su potencial:

- ° Volumen de ventas obtenido periódicamente
- ° Su compensación económica
- ° Sus gastos de operación contra los beneficios obtenidos

Los clasificados como inútiles deben ser eliminados e iniciarse un programa de reclutamiento y selección para sustituirlos por personal competente. A los clasificados como dudosos debe impartírseles adiestramiento específico, someterlos a una particular supervisión, y darles un margen razonable de tiempo para que acrediten su capacidad. Es recomendable no incorporar a los recién llegados a la organización de ventas hasta que se hallan eliminado los agentes inútiles, y hasta que los dudosos hayan mostrado indicios de mejorar.

Las ideas que el gerente de la agencia tenga sobre la forma de reclutar al personal influyen considerablemente en la solución satisfactoria del problema del potencial vendedor. Hay dos teorías fundamentales para realizar la contratación del personal de ventas.

1. Escogerlo con base en altos niveles de calificación, utilizando todos los métodos acreditados para elegir agentes de ventas, y
2. Reclutar con base en una selección superficial, según la cual se contraten tantos agentes como estén dispuestos a trabajar por la

compensación económica ofrecida, con la esperanza de que algunos resulten aprovechables.

Debido a que la segunda opción, en nuestra opinión, resulta hoy en día muy cara, destruye la moral de trabajo, crea un ambiente negativo entre los agentes y, principalmente entre los consumidores, nos inclinamos a recomendar la filosofía propuesta en primer lugar.

Para desarrollar esta filosofía es imprescindible definir como paso inicial el perfil del agente de ventas que vamos a buscar.

PERFIL DEL AGENTE DE VENTAS

Una parte importante para asentar las bases del reclutamiento selectivo consiste en delinear la imagen de la persona que se busca.

Desde luego no se trata de una simple fotografía, sino más bien de una silueta de las cualidades y características generales del agente. No se pretende fijar reglas demasiado rígidas que impidan elasticidad sino una estructura flexible que pueda adaptarse a circunstancias especiales.

El conocer la clase de personas que requerimos nos ayudará grandemente en nuestra actividad de búsqueda y selección.

El agente de ventas de seguros debe poseer cualidades personales que le permitan llevar a cabo sus deberes y vencer las dificultades específicas de su misión.

La persona que se recluta debe reunir:

I. Requisitos mínimos específicos

- a. Instrucción y estudios suficientes, indicando que posee la capacidad necesaria para asimilar el entrenamiento; para trabajar en los círculos sociales donde se espera que lo haga; y para enfrentarse a los complejos problemas que resuelve el seguro de vida moderno.
- b. Evidencia de éxito y estabilidad en su empleo actual o anteriores.
- c. Antecedentes que demuestren su integridad y que es digno de confianza tanto en sus tratos comerciales como personales.
- d. Buena salud para que pueda desarrollar el trabajo.
- e. Buena presencia, buenos modales, buena voz y que sepa expresarse.
- f. Tacto, consideración, persuasividad, iniciativa y atención a los detalles.
- g. Situación económica satisfactoria.
- h. Que posea un mercado natural para trabajar en él.

II. Situación Familiar

Es importante que el agente tenga familia pues ella constituye un fuerte incentivo. Los hombres casados generalmente realizan su trabajo con mayor empeño. Si lo es, su esposa puede ser tanto una ayuda como un obstáculo; dependiendo de su personalidad y actitud hacia el trabajo del agente de seguros de vida.

El lugar en que vive también es importante, pues constituye una indicación del tipo de negocios que producirá.

Si está asegurado en una cantidad respetable a favor de su familia, indica no sólo que existe una situación familiar favorable, sino que sabe apreciar el valor del seguro de vida.

III. Características que lo hacen adecuado para la organización.

- a. Sus necesidades económicas deben estar en función de su capacidad para ganar dinero.
- b. Tiene que ser una persona leal, aceptar de buena gana las instrucciones que se le den, tener buena acogida por los demás componentes de la agencia, producir negocios de una calidad aceptable y emplear métodos de venta dignos de aprobación.
- c. Debe residir donde pueda ser entrenado y donde él pueda ganarse la vida holgadamente trabajando para la agencia. Donde exista un mercado que él sea capaz de cubrir.

Evidentemente una lista así debe emplearse sólo como una guía. Probablemente no sería juicioso eliminar a una persona porque carece de una o dos de las características enumeradas. Sin embargo, la medición de cada uno de los factores anteriores se realiza generalmente a través de entrevistas y utilizando un índice de aptitud.

El reclutamiento como tal se considera como un procedimiento de inducción compuesto por distintas actividades vitales interdependientes, estrechamente integradas y relacionadas entre sí.

Para el caso de la venta de seguros, que es el que aquí nos ocupa, consideramos cinco actividades fundamentales:

1. **Búsqueda de candidatos** Encontrar personas con alguna probabilidad de tener éxito como vendedores.
2. **Selección** Escoger de entre ellas las que tengan las mayores probabilidades de éxito, con base tanto en el criterio del gerente como en pruebas objetivas.
3. **Presentación de la profesión** Convencer al candidato de que la venta del seguro de vida es la profesión que le conviene, si hace aquellas cosas que sabemos llevan al éxito.
4. **Financiamiento** Cubrir la diferencia entre lo que puede ganar de inmediato, recién contratado y sus necesidades mínimas de dinero.
5. **Capacitación y Entrenamiento** Prepararlo para alcanzar el éxito proporcionando los conocimientos necesarios, desarrollando su habilidad y buenos hábitos, y logrando la actitud correcta.

BUSQUEDA DE CANDIDATOS

Los candidatos o agentes vendedores potenciales se reclutan de diferentes fuentes que pueden ser entre otras:

- A través de agentes ya veteranos
- Anuncios en medios de comunicación
- Escuelas Superiores y Colegios
- Solicitudes voluntarias
- Agencias de colocaciones
- Por intermedio de los clientes
- Personal al servicio de la competencia
- El propio personal de la agencia

En toda comunidad existen muchas personas a las que no deseamos reclutar, y sólo relativamente pocas que realmente deseamos y que podemos contactar. Los buenos candidatos son esos pocos que tienen alguna razón para sentirse predispuestos a aceptar la oportunidad que tenemos que ofrecerles; aquellos que deseamos, con probabilidades razonables de conseguirlos.

Un buen plan para la búsqueda de candidatos nos permitirá evitar la pérdida de tiempo y esfuerzos, enfocándonos en las personas con tendencia a sentirse predispuestas a nuestro favor.

La experiencia nos indica que las personas que pueden interesarse en la profesión de la venta de seguros de vida se encuentran generalmente en alguna de las cinco categorías siguientes:

1. Sin empleo o que confrontan amenaza de desempleo.- En esta categoría podemos incluir a los propietarios de pequeños negocios que han sido arrastrados por las cambiantes condiciones económicas. También a los que ocupan puestos públicos o de carácter temporal.
2. Los que tienen poca o ninguna oportunidad de aumentar sus ingresos.- Existe un determinado número de personas quienes sienten que pueden rendir mucho más y sin embargo sus ingresos están condicionados y limitados. Otros que han llegado a alcanzar el sueldo tope dentro de su empresa y quizás dentro de la industria en la que participan.
3. Condiciones de trabajo no satisfactorias.- En nuestra búsqueda hay que detectar condiciones como incompatibilidad, aversión a salidas prolongadas; entrenamiento o supervisión poco satisfactorio, ambiente negativo o nepotismo, actividad rutinaria y monótona en el trabajo, o que exista poco prestigio en la empresa.
4. Oportunidad limitada para servir a los demás.- Corresponde a personas que están especialmente interesadas en mantener una conexión humana de alta cooperación y servicio.
5. Personas que desean una profesión.- Estas personas son las que acaban de salir de la universidad, o que por alguna razón no tuvieron oportunidad de terminar su carrera.

Buscar agentes potenciales significa en realidad buscar "predisposición". Existen miles de vendedores, ejecutivos y profesionales que constituirían una materia prima excelente para formar agentes, pero su tendencia es permanecer en su ocupación actual. Solo unos cuantos están predispuestos en favor de la carrera del seguro de vida.

Al buscar la naturaleza de esta predisposición, descubrimos que se encuentra principalmente en personas con problemas de desarrollo económico o perturbación vocacional, así como en jóvenes que todavía no se han establecido en forma definida dentro de una profesión. Estas son las cosas en que debe estar interesado el gerente de la agencia al desarrollar la búsqueda selectiva de candidatos.

B. SELECCION

Cuando se ha descubierto un candidato para el trabajo de ventas en una de las fuentes descritas anteriormente, el paso inmediato es definir si dicho candidato reúne las condiciones requeridas para el puesto de que se trata.

El procedimiento para medir o probar las capacidades de un solicitante recibe mayor atención ahora que nunca en el pasado. Un potencial humano eficiente es la base fundamental de todo equipo de ventas con éxito. Los cambios de personal nuevo y el escogerlo y adiestrarlo ponen de relieve la importancia de seguir un sistema de selección firme y acertado.

El problema de la selección de buenos agentes de ventas es uno de los más importantes que debe atender el gerente de ventas. La selección inteligente de los vendedores es fundamental porque el éxito de la agencia depende de la productividad de estos.

Los errores en la selección provocan que la inversión en capacitación, entrenamiento y financiamiento sea inútil.

Las pérdidas ocasionadas por admitir agentes mediocres son mucho mayores de lo que se supone, ya que no se consideran los costos intangibles de ventas perdidas, deterioro de la imagen de la empresa, pérdida de mercados, aumento en la cancelación de pólizas, rechazo y disgusto de los clientes que influyen con sus opiniones negativas sobre otros clientes potenciales; y el costo que representa recuperar la confianza de los clientes.

Por otra parte el costo de administración del trabajo de un agente bueno y uno mediocre es el mismo. Se requieren los mismos controles para quien produce cinco negocios que para quien produce cincuenta.

Los métodos de selección ineficientes son la herencia de una época en que vender era cosa fácil, con poca competencia y gran demanda.

Las condiciones del mercado actual obligan al gerente de ventas a adoptar procedimientos científicos con calificación a base de normas establecidas; pruebas de aptitud, referencias comprobadas del sujeto, y diversos métodos para medir la capacidad del candidato y sus posibilidades.

La actividad de seleccionar agentes de seguros puede resumirse en los siguientes pasos:

1. Entrevista preliminar.- Esta puede realizarse por la secretaria o recepcionista de la agencia, y tiene por objeto eliminar a los candidatos que no reúnan las características mínimas apetecidas. La persona que entreviste, llenará los documentos 1 y 1a y si el candidato no ofrece posibilidades de aprovechamiento se le rechaza cortésmente.

2. Solicitud, mediante formulario escrito.- Consiste en entregar un formulario (ver documento 2 del Apéndice) y situar al candidato en un lugar tranquilo y cómodo donde pueda llenar a mano y con tinta la solicitud, tomándose todo el tiempo necesario. Se le pide que al firmar la solicitud adjunte fotografía.

Una vez que el candidato llenó la solicitud, se le cita para una entrevista personal con el gerente de la agencia o con el ejecutivo encargado de la selección y admisión.

Para esta entrevista personal ya se tendrá preparada una carpeta con los documentos antes señalados, a fin de que el entrevistador pueda formarse una idea previa del candidato.

3. Entrevista.- Se debe procurar que el candidato se sienta en confianza y estimularlo a que sea él quien lleve la conversación, haciéndole las preguntas para obtener información. (ver documento 3 del Apéndice).

Después de anotadas las respuestas por el entrevistador, se hace que el candidato conteste el cuestionario que constituye el Índice de Aptitud para Aspirantes a Profesionistas en Seguros de Vida (ver documento 4 del Apéndice).

El entrevistador hará seguidamente la valorización de la primera entrevista y la prueba vocacional y en caso de ser un candidato aprovechable se le citará para una nueva entrevista en la cual se le harán las pruebas psicométricas apropiadas.

4. Pruebas Psicométricas.- Se llevarán a cabo en un lugar tranquilo y sin ruido, mediante las hojas contenidas en el documento 5 (ver Apéndice), siguiendo las instrucciones de cada una y de acuerdo a los tiempos establecidos.

Al terminar las pruebas se hace la valorización de cada una y la concentración final de los resultados. (documento 6 del Apéndice).

5. Formulación del Informe Resumen.- Después de enjuiciar y valorizar los documentos anteriores se elabora un informe-resumen (ver documento 7 del Apéndice) que reflejará ya el aspecto, condiciones, aptitudes y posibilidades del candidato y por lo tanto los datos definitivos para tomar una decisión.

No obstante reconocer la necesidad de aplicar un procedimiento científico para la selección del personal, es también necesario aceptar que en un país como el nuestro no es sencillo contar con ello debido a los problemas de educación existentes.

C. CONTRATACION

La actividad del agente de seguros se encuentra regulada por la Ley General de Instituciones de Seguros en sus artículos 23 y 24 y particularmente por el Reglamento de Agentes de Seguros, dentro del cual se definen los requisitos que deberán cumplir para dedicarse a dicha actividad las personas físicas vinculadas a las instituciones de seguros, ya sea por una relación de trabajo o con base en contratos mercantiles, y que son básicamente:

I. Ser mexicano por nacimiento o por naturalización o, en caso de ser extranjero, contar con la documentación que acredite que puede ejercer legalmente en el país esta actividad;

II. Ser mayor de edad;

III. Demostrar ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, que se cuenta con la capacidad técnica necesaria para el ejercicio de la actividad.

Para este último efecto, la Comisión podrá practicar exámenes a los interesados, o bien aceptar los certificados que expidan los institutos o escuelas de formación profesional en seguros, cuyos planes hayan sido aprobados por el propio organismo.

La citada Comisión podrá comprobar en cualquier tiempo, en la forma que estime pertinente, el desarrollo de los planes de estudio que haya autorizado y un representante suyo asistirá y sancionará los exámenes de

reconocimiento que el instituto o escuela practique a sus alumnos para otorgar el certificado correspondiente.

En el artículo 60. de éste reglamento se indica que será la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas quien señale los documentos e información que deberá contener la solicitud de autorización para ejercer la actividad de agente de seguros, concluyendo dentro de sus artículos 7, 8 y 10 que las personas que obtengan su autorización contarán como constancia con una cédula cuya vigencia será de tres años y que podrá ser reafirmada, así como que los agentes estarán sujetos a inspección y vigilancia por parte del organismo señalado

A manera de ejemplo, a continuación se enlistan los documentos y requisitos que deberán presentar los aspirantes a agentes para solicitar su autorización ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas:

1. Llenar el formato de Solicitud de Autorización de Agente de Seguros por Cuenta Propia (F. A. S. 2).
2. Fianza
3. Registro Federal de Causantes
4. Registro de I.V.A.
5. Acta de Nacimiento
6. Certificado de Estudios
7. Cartilla

8. Cartas de Recomendación con Membrete

9. Fotografías

10. Carta de Aceptación de Renuncia (en caso de haber trabajado en algún puesto público o de gobierno)

11. Documentación Migratoria (en su caso).

Cabe aclarar que la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas podrá autorizar provisionalmente para realizar la actividad de agente de seguros, por un plazo de un año, a las personas físicas que se encuentren en capacitación por parte de las instituciones de seguros, siempre y cuando dichas instituciones se responsabilicen de los actos que realice el aspirante a agente, y éste tenga cuando menos treinta días de haber iniciado su capacitación (Art. 14 del Reglamento de Agentes de Seguros).

Una de las actividades fundamentales del gerente de la agencia en el procedimiento de contratación, es la de colaborar con las empresas aseguradoras en la impartición de cursos preparatorios dirigidos a los aspirantes a ser agentes de seguros, con lo cual se cumple la disposición establecida por el Reglamento de Agentes para la obtención de la autorización para ejercer la actividad.

El contenido de estos cursos preparatorios será formulado por las instituciones de seguros y sujeto a la aprobación de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. El temario podrá ser:

- **Función del Agente de Seguros**
- **Servicios que deberá prestar**
- **Derechos y Obligaciones**
- **Historia y descripción de la empresa**
- **Conceptos básicos y elementales del Seguro de Vida**
- **Planes básicos de Seguro de Vida**
- **Planes que promueve la empresa aseguradora**
- **Coberturas y Beneficios Adicionales**
- **Estudio y llenado de la solicitud de seguro**
- **Estudio e Interpretación de la Póliza de Seguro de Vida**
- **Servicios que presta la empresa de seguros**
- **Tarifificación**
- **Curso Básico de Ventas**

D. CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

Hoy en día los gerentes reconocen que los buenos agentes no nacen, sino se hacen en virtud de programas cuidadosamente organizados y dirigidos para "adiestrar" al agente en su actividad principal: vender.

La tarea de hacer diestro al agente en la actividad de vender, implica una preparación más concienzuda, más compleja y sobre todo, más práctica.

El adiestramiento organizado en ventas es fundamental porque:

- Aumenta el volumen de las ventas
- Se genera un personal vendedor de alto nivel
- Disminuye el índice de rotación en los agentes
- Disminuye el costo de mantenimiento al contar con una fuerza de ventas entrenada y productiva
- La supervisión se simplifica y se hace más eficiente
- Se mejora la calidad del mercado al cubrir mejor sus necesidades
- Se propicia un ambiente positivo y motivante al estar rodeado por gente altamente productiva
- Estimula el crecimiento del ingreso per cápita al tener personal más capaz

- Finalmente, el agente de ventas adquiere confianza y experimenta la satisfacción que produce saber cómo tiene que desarrollar su trabajo.

En una agencia de seguros pequeña o mediana, el programa de capacitación puede aplicarse contratando personal externo especializado que ayude a cubrir las necesidades básicas. Sin embargo, el riesgo que se corre es que el adiestramiento será únicamente de carácter general, quedándole al gerente la tarea de aplicar un programa complementario de entrenamiento, sobre los aspectos específicos de su mercado y productos, así como "aterrizar" los conceptos obtenidos del capacitador externo para adaptarlos a su producto.

Es deseable que la tarea complementaria del gerente se vea apoyada por las compañías de seguros, mismas que cuentan, la mayoría de las veces, con todo un departamento especializado, compuesto por personal multidisciplinario, que podría planear, preparar y supervisar tanto el procedimiento a seguir, como el material y contenido que aplicará el gerente de la agencia durante sus entrenamientos. En algunas compañías de seguros el personal adiestrador funciona lo mismo en el campo técnico que en el operativo, de tal manera que, para asegurar la uniformidad en la aplicación de la política comercial de la empresa, toma parte activa en la capacitación individual de los vendedores sobre el terreno.

Esta última práctica es indispensable cuando los fines de la compañía de seguros tienen entre otros objetivos:

- Lograr con éxito la introducción de nuevos productos
- Aumentar la participación de la empresa en el mercado

- **Propiciar la estabilidad en el mercado captado ante los cambios generados por las modificaciones a reglamentos o leyes que provoquen una competencia agresiva**

La investigación de la capacitación en ventas, comprende:

- ° Un estudio de los deberes y responsabilidades de los agentes, es decir, qué deben hacer
- ° Los conocimientos especiales para realizar el trabajo, o sea, qué es lo que tienen que saber
- ° Y sus actitudes esenciales; qué deben pensar y sentir

Es importante destacar que la mayoría de los programas de capacitación sobre ventas se enfocan a proporcionar únicamente conocimientos, pasando por alto el desarrollo de los talentos y actitudes de los agentes. Un vendedor no sólo tiene que asimilar conocimientos, sino educar su habilidad para utilizar con eficiencia estos conocimientos en las presentaciones de venta de sus productos. La actitud debida hacia su compañía y agencia, hacia las bondades del producto que promueve y hacia los clientes, será también punto de apoyo para aumentar constantemente su productividad.

Cada una de las tres áreas: de conocimiento, habilidad y actitud, plantea distintos problemas de adiestramiento y requiere diferentes métodos de preparación.

Capacitación en el conocimiento de ventas.

Las áreas que podrían considerarse en principio, dentro de un programa de conocimiento, son:

- De la compañía
- De los productos
- De los servicios que se prestan
- Del trabajo del agente
- De aspectos generales de comercialización
- De las normas y reglamentos que se relacionan con su actividad
- Del cliente y del mercado

Adiestramiento en el arte de vender.

El objetivo es desarrollar las habilidades y capacidad del aspirante a agente de seguros para usar con eficiencia los conocimientos que ha adquirido. Comprende:

- Habilidad para lograr entrevistas de ventas
- Habilidad para generar un acercamiento eficaz
- Habilidad en las demostraciones
- Habilidad para refutar objeciones

- **Habilidad para cerrar la venta**

Adiestramiento en actitudes de ventas.

Lograr que la actitud del agente sea positiva, contrarrestando el pesimismo e inclusive la apatía y falta de entusiasmo; influye notablemente aumentando el rendimiento tanto individual como del grupo de vendedores dentro de una agencia, y tal vez en toda la compañía de seguros. Algunos de los temas que pueden incluirse en un programa de entrenamiento de actitudes positivas, son:

- ° Adiestramiento en la preparación física
- ° Adiestramiento en la eficiencia personal
- ° Adiestramiento para mejorar las relaciones personales

La prueba de que vale la pena haber llevado a cabo el adiestramiento puede descubrirse analizando los volúmenes de ventas logrados. Esta parte del proceso debe hacerse periódicamente, a fin de detectar los cambios y frecuencia con que deben aplicarse los diferentes programas de capacitación.

Cabe hacer notar que el programa de adiestramiento o capacitación impartido al personal que desarrollará la actividad de ventas, de no ser planificado concienzudamente, puede encajar en alguna de las siguientes descripciones:

1. El vendedor, con poco o sin entrenamiento formal, es enviado al campo con la orden de vender. Esto es como nadar o hundirse, nos

podemos imaginar al vendedor como las inadaptadas criaturas de la teoría de Darwin: sólo los aptos sobreviven.

2. **Entrenamiento sobre la marcha.** Toda la responsabilidad del entrenamiento se le da al superior o al gerente de ventas quien adiestra a sus hombres en el trabajo. Esto puede ser efectivo sólo si el gerente posee habilidad tanto en las ventas como en la actividad de enseñar a otros.
3. **Entrenamiento en el producto.** El curso se concentra en qué vender en lugar de cómo vender. Es como entrenar a un jugador mostrándole únicamente las características del balón. Esto es bueno en la medida del producto, pero se podría llegar más lejos si se cubren ambos aspectos.
4. **Entrenamiento inspirado.** Este enfoque es en extremo popular y generalmente se concentra en despertar fervor y entusiasmo, con la equivocada creencia de que estas cualidades son responsables de producir ventas. El entusiasmo frecuentemente se evapora sin dejar rastro.
5. **Técnicas de acción.** El objetivo está basado en una apreciación realista del valor que tiene el poner en práctica a manera de ejercicio las técnicas de venta estudiadas. Sin embargo esto opera en un vacío psicológico; el vendedor nunca aprende por qué algunas técnicas son más efectivas que otras.
6. **Entrenamiento de sensibilidad.** Se hace mucho énfasis en el estímulo para conocerse a sí mismo y en el crecimiento personal. La auto crítica rara vez, por sí misma, ayuda a un hombre a ser mejor vendedor.

Algunos de estos enfoques por sí solos son poco importantes y otros parcialmente valiosos, por lo que es necesario diseñar un programa integral de adiestramiento para vendedores.

E. SUPERVISION

En casi todas las compañías de seguros hay agencias que sobresalen, la diferencia está en la situación en que se encuentran, considerando:

- Si la productividad de los agentes es alta o pobre
- Si la conservación de los negocios se encuentra dentro de los rangos esperados
- Si la rotación de agentes es mínima por considerarse aptos para el desempeño de su actividad
- Si no hay problemas de reclutamiento urgente

Al observar el contraste entre agencias de una misma compañía de seguros cuando "todas ellas comercializan el mismo producto, operan bajo las mismas políticas, las bases de su contratación son iguales y utilizan el mismo material de entrenamiento y ventas", se piensa en una paradoja: ¿Por qué obtienen resultados diferentes?. ¡La diferencia estriba en la supervisión!

Cuando mencionamos supervisión nos referimos, no al capataz que persigue al trabajador obligándolo "a punta de pistola" a realizar su labor y a obtener los resultados que se desean, sino al gerente que apoya un compromiso de grupo para que éste se cumpla de acuerdo a las metas y objetivos trazados.

Hay otros factores que también influyen en la diferenciación de las agencias, pero el más importante a nuestro juicio es la calidad de la supervisión.

El progreso de un agente estriba en su autodesarrollo y se da cuando aprovecha todas las oportunidades que le son accesibles, siempre como resultado de su propio esfuerzo. El gerente toma un papel importante en el desarrollo del agente cuando, como factor de influencia, aplica medios de estímulo en cada uno de los esfuerzos encaminados a mejorar. Algunos medios importantes para lograr el estímulo son:

- Espolear el deseo del agente de obtener mejores resultados
- Ayudarlo a que aumente sus conocimientos y desarrolle su habilidad técnica
- Motivarlo para que use nuevas habilidades
- Fijar y mantener las bases de su actuación
- Valorar constantemente su actuación y logros

Al mencionar la obtención de mejores resultados tenemos que relacionarla con la función de dirección dentro de la agencia. El gerente deberá actuar fomentando o aprovechando las aptitudes del agente de

seguros sin perderse en la idea de que su labor es inspirar cualidades que ya existen en las personas que están colaborando con él. Para lograr esto, el gerente debe contar con un plan bien meditado para el mejoramiento y desarrollo firme y práctico de cada uno de sus agentes. Tal plan debe ser específico, concreto y oportuno.

Dentro del diseño del plan debe considerarse:

- ° No incluir prácticas o sugerencias para cambiar los rasgos personales del agente de seguros
- ° Incluir procedimientos que permitan reconocer actos o conductas que han perjudicado al agente en determinadas circunstancias, incluyendo el cambio a seguir para evitar tales conductas en lo sucesivo
- ° Los programas deben ser a corto plazo
- ° Deben limitarse a unos cuantos objetivos o cambios
- ° Deben ser enfocados a fines específicos, tales como duplicar el número de prospectos calificados; precisar el enfoque que debe tener el agente durante las entrevistas; desarrollar un método eficaz para entregar las pólizas de seguro de vida, etc.

Un aspecto fundamental es ver al agente de seguros como lo que es: **UN SER HUMANO**. El acercamiento del gerente hacia su colaborador debe contemplar el conocer a la persona, su manera de ser y de pensar. El agente de seguros como todo hombre no encuentra una verdadera satisfacción o dicha en su vida si no tiene obstáculos que superar y metas

que alcanzar. Como todo hombre está formado para conquistar nuevos ambientes, para resolver problemas y realizar propósitos.

A través de los años hemos comprobado que cuando una persona no tiene ninguna meta por alcanzar, está destinada a sentirse perdida y hallar que su vida no tiene ninguna razón de ser. A este respecto el hombre, en cierta forma, es como una bicicleta: mantiene el equilibrio sólo cuando va hacia adelante y con determinado empuje.

Así, el gerente debe realizar un proceso mediante el cual preste ayuda a una persona contratada por la agencia para que pueda valerse por sí misma y convertirse en un agente de provecho.

Métodos de Supervisión.

Con el fin de evaluar el progreso que ha alcanzado el agente como resultado de los programas de entrenamiento recibidos, es necesario examinar su actuación en sus menores detalles. Hay tres maneras de realizar la función de supervisión:

1. La observación en el terreno de la práctica
2. Entrevistas y conversaciones de consulta
3. Examen de registros

Observación en el terreno de la práctica.

El único método para saber lo que un agente dice y hace realmente, cuando se encuentra en presencia de un prospecto, es estar allí con él. Es

fundamental la información que se desprende de la actuación del agente en el terreno y para ello el gerente de la agencia debe desarrollar cuidadosamente un programa de observación. Cabe hacer notar que el gerente que sólo se ocupe de observar puede obtener información más valiosa que la que se desprendería si interviene y se hace cargo de la entrevista para lograr la venta, cuando el agente titubea. Nunca sabría con cuanta eficiencia realiza la presentación de ventas y tampoco sabría si maneja una objeción hábilmente si es el gerente quien las contesta.

Si bien la observación es algo esencial, ésta deberá programarse ya que no es posible que el gerente acompañe a todos sus agentes a cada entrevista que realicen.

La observación en el terreno de la práctica constituye sólo uno de los medios que necesitamos para supervisar en forma efectiva y por ello el gerente debe cuidar y filtrar la información obtenida ya que el agente podría actuar en forma algo diferente cuando está presente el supervisor a cuando no lo está. En otras palabras, el agente podría estar actuando en lugar de desenvolverse con naturalidad.

Entrevistas y conversaciones de consulta.

Este tipo de método puede ser un complemento a la observación en el terreno de la práctica. El gerente puede realizarlo en la oficina cubriendo como objetivo el analizar las entrevistas celebradas por el agente reconstruyendo algunas de ellas y percibir los puntos fuertes y débiles del agente. Esta práctica, desarrollada debidamente puede revelar ciertas actitudes de los agentes hacia su trabajo, que de otra manera no podrían descubrirse. Por ejemplo, es posible que trate de asumir el papel de héroe presentando a su prospecto como un villano; también podría precisarse la

idea que se tiene respecto de los conocimientos y pericia que el agente tiene cuando por sí mismo analice su desempeño y obtenga sus propias conclusiones.

Examen de los registros.

Sólo a través de los datos registrados tanto por el vendedor como por la agencia se podrá tener una idea completa de la actividad del agente. Los registros suministran información real acerca de como el agente realiza su prospección, del conocimiento que posee de su mercado de trabajo, de los hábitos que ha logrado formarse, del número de visitas, del sistema de ventas y de los negocios que ha realizado. Toda información obtenida deberá estar encaminada a revisar el cumplimiento de estándares preestablecidos para el desempeño del agente. Tales registros deberán ser de dos clases: cuantitativos y cualitativos.

Respecto a los registros cuantitativos, podríamos considerar:

- Determinación de las necesidades económicas del agente respecto a un año de trabajo (incluye la determinación del gasto mensual, ahorro, impuestos y otros)
- Cuota o meta anual, mensualizada y semanal de las ventas a lograr
- Prima promedio de venta, revisada trimestralmente
- Visitas a realizar semanal, mensual y trimestralmente
- Cantidad mínima semanal de citas para entrevista

- Entrevistas para presentación del producto
- Número de entrevistas de cierre por semana
- Horas de trabajo en el campo de ventas
- Horas de trabajo de organización y planeación (en oficina o casa)
- Clasificación de los clientes que adquirieron el seguro en cuanto a:
 - ° Ocupación
 - ° Nivel de ingresos
 - ° Calificación del riesgo
 - ° Nivel de requisitos cubiertos (médicos, cuestionarios complementarios, etc.)
 - ° Control de solicitudes rechazadas. El control deberá ser en cantidad y por la razón del rechazo

Por lo que se refiere a los registros cualitativos, podemos contemplar:

- Hábitos o áreas a mejorar (anotar la fecha en la cual se considere cumplido o incorporado a las actividades cotidianas)
- Destreza en la venta. La calificación podrá ser:

E excelente

B buena

R regular

M mala

Dentro de la destreza podríamos considerar por separado cada paso de la técnica de ventas: prospección, acercamiento, presentación, manejo de objeciones, cierre y entrega de la póliza.

El Diagnóstico de la Supervisión.

La finalidad principal al reunir información acerca de una persona, su actividad y su eficiencia es la de evaluar su capacidad y ayudarla a decidir acerca de las medidas que deberá tomar para convertirse en un agente productivo.

Cuando una persona no está llevando a cabo su trabajo tan bien como pensábamos, a menudo el gerente establece juicios apresurados que no detectan con claridad las razones que originan el problema. Frecuentemente suponemos que es perezosa, que no trabaja todo lo debido, cuando la realidad del problema indica que el agente siente temor a fracasar y no tiene suficiente confianza en su capacidad para llevar a cabo su programa de trabajo.

El uso minucioso de los tres métodos de supervisión, permitirá detectar con rapidez donde es que radican los problemas del agente, con lo cual podremos encaminar su entrenamiento para lograr el desarrollo de

todo su potencial y capacidades. Una vez reunida la información, generalmente es cosa fácil señalar los puntos fuertes y débiles, y bosquejar un programa lógico para que lo siga el agente buscando que pueda capitalizar aquellas cosas que hace bien y evitar los puntos débiles más señalados.

E. MOTIVACION

Cuándo se le pregunto a un entrenador cual era la fórmula de su éxito, él contestó: "Primero buscamos en el presunto jugador las aptitudes que pueden llevarle al triunfo; luego le enseñamos a jugar, y por último le inspiramos un intenso deseo de ganar". Este pensamiento sintetiza lo que es la buena dirección en un equipo, y en consecuencia, en forma por demás sencilla, la tarea del gerente de una agencia de ventas: provocar el deseo intenso de triunfar.

Esta tarea llamada motivación es la manera de hacer que los hombres tengan éxito en una medida razonable, proporcional a su capacidad; hacer que trabajen con más eficiencia y productividad, puesto que lo desean suficientemente.

La motivación es fundamental para obtener grandes resultados, va que no obstante que un hombre desee el éxito, se prepare y ejercite para obtenerlo, es posible que no posea el impulso necesario para lograr su objetivo. Este hombre lo quiere, pero no lo suficiente.

No se puede obligar a un caballo a tomar agua, pero si podemos conseguir que tenga sed. Nadie trabajará duro si no lo desea. La labor del gerente es hacer que sus agentes deseen trabajar duro, que deseen mejorar, y los resultados vendrán por sí solos. Cuando se habla y se piensa en la motivación, en la mayoría de los casos pensamos en actividades de grupo, juntas, boletines y concursos. Estas actividades tienen su lugar y forman parte de la dirección de una agencia, pero más importante es la forma personal o individual de motivación: implantar dentro de la mente de cada uno de los agentes ideas que los hagan actuar.

A manera de ejemplo, recordemos un viejo juego infantil: uno de los muchachos ponía una o dos "palomas" debajo de una lata vacía, prendía la mecha y todos corríamos a gran velocidad; esperábamos a ver como el estallido de la pólvora hacía que aquella lata saliera disparada con una fuerza incontenible.

De igual modo, imbuyendo ideas en la mente del hombre, ya se trate de un prospecto, de un agente o de un gerente inclusive, podemos crear dentro de él la misma clase de energía, energía que viene de dentro y que no conoce fronteras. La técnica de dirigir, en vez de impulsar o empujar a alguien, de implantar ideas que por sí solas proporcionan el impulso necesario, ha sido empleada por los hombres que han trascendido en todos los tiempos.

No fue el orden de Napoleón: "Al frente, marchen!", sino más bien la sugerencia: "Stganine hacia la tierra del vino y las bellas mujeres", lo que estimuló a sus cansadas tropas para la conquista de Italia. Después consiguió que su ejército regresara a casa, diciéndoles: "Regresemos a la patria, a nuestros hogares, a recibir el aplauso de las multitudes".

Sin embargo, todo esfuerzo encaminado a obtener tales logros no producirá el efecto deseado si la moral de la agencia no es positiva. En nuestra opinión, la moral puede considerarse como un estado de ánimo, un punto de vista que influye en los sentimientos del agente hacia su agencia, gerente, compañía y trabajo en general.

Una moral baja constituye un obstáculo, una cortina invisible e impenetrable que se interpone entre el gerente y sus agentes.

Cualesquiera de los métodos específicos, de trabajo, motivación, etc. que busquemos introducir en nuestra agencia, tendrá eficacia en la medida en que sea aceptado y esto depende particularmente de la actitud de cada agente. Una moral alta, es decir, un alto grado de aceptabilidad por parte de los agentes, permitiría poner en práctica cualquier idea aunque en sí misma no sea la gran cosa.

El principal responsable de la moral del agente es el gerente de la agencia. Asimismo, el grado de moral que prevalezca depende también de la manera de actuar, con respecto a los agentes, de los colaboradores inmediatos al gerente. La moral se desarrolla mediante un buen liderazgo o dirección. Para el agente, el gerente de la agencia "es" la compañía; 95% de sus contactos con ella los hace a través de su persona, es por esto que el gerente debe aplicar métodos efectivos para fomentar la moral del agente

Métodos para fomentar la moral de una agencia:

1. Dignificar la profesión, reconocer que es importante
2. Ser imparcial, evitar favoritismos

3. Tratar al agente como al ser humano que es. Recordar siempre "estoy trabajando para mis agentes, no ellos para mí."
4. Demostrar, sin lugar a dudas, buena disposición para ayudar a los agentes: a fijarse metas convenientes, a desarrollar habilidad en la práctica de la técnica de ventas, etc.
5. Intervenir a favor de los agentes. Exigir a la oficina principal la pronta tramitación de las solicitudes y los servicios
6. Dar crédito y reconocimiento a los agentes que lo merezcan
7. Tratar de estar siempre disponible para los agentes y mantener una "actitud de puertas abiertas"
8. Jamás competir en los negocios de sus agentes
9. Procurar que los empleados de la oficina sirvan y traten a los agentes con cortesía
10. Al criticar, cuando sea indispensable e irremediable, hacerlo en privado

El agente, como ser humano es una criatura emotiva, por tal razón está sujeta a presiones e influencias de tipo emocional que en algunos casos pueden ser tan dañinas que pueden romper con la armonía que se pretende lograr dentro de la agencia. Algunos de los problemas más comunes a los que se enfrenta el agente hoy en día son: infelicidad en su hogar, temor e inseguridad respecto a las perspectivas nacionales, inseguridad en su trabajo (lo que produce frustración ocupacional), dificultades económicas,

enfermedades inesperadas, personales o familiares, complejos disolventes los cuales producen deficiencias en la personalidad.

Ante ésta situación la responsabilidad del gerente se extiende ya que debe impedir que se presenten los problemas, ayudar a resolverlos si se presentan, impedir que las dificultades se extiendan a todo el grupo, y ver que los problemas resueltos ya no vuelvan a repetirse.

Los recursos que utilice el gerente para impedir que se presenten problemas son una cuestión de experiencia. Por ejemplo él puede evitar algunos problemas no contratando personas emocionalmente inestables, o personas con las cuales no pueda comunicarse razonablemente y esté en riesgo la conservación del respeto mutuo. Debido a que la solución a los problemas es un aspecto muy complejo por tratarse de la naturaleza humana, no existen procedimientos preestablecidos, sin embargo proponemos una lista de errores que deben evitarse:

- No actuar con apresuramiento; asegurarse de conocer todos los aspectos del problema y de haber considerado las consecuencias de su solución. Obtener un cuadro completo de los hechos y no precipitarse en las conclusiones. No mezclar sentimientos para tomar decisiones.
- Evitar el dejar las cosas para "después"; no posponerlas. La morosidad frecuentemente empeora las cosas.
- No prometer lo que no pueda cumplir. No limitarse a las palabras cuando en realidad lo que hacen falta son hechos.

- Evitar favoritismos. Nunca apartarse de los principios de equidad y justicia cediendo a la presión o al deseo de favorecer a alguien indebidamente.
- No actuar en forma paternalista. Ayudar al agente a ayudarse a sí mismo, en vez de cargar con las responsabilidades que a él conciernen.
- Demuestra debilidad no decir las cosas que pueden lastimar, pero que son necesarias. Lao Tzé lo indica así: "Las palabras que expresan la verdad, no son agradables. Las palabras que son agradables, no expresan la verdad". Algunas veces hay que hablar con claridad a pesar de los sentimientos del otro. Siempre hágalo en privado.
- Aprender a escuchar. No se pueden dar consejos ni guiar a otras personas, si no se está completamente enterado del problema.

Convertirse en un buen dirigente no es cosa sencilla. Aprender a conducir hombres es una cuestión estrictamente de experiencia.

Así como se aprende a tocar hábilmente un violín, o a desempeñarse en su deporte favorito, así el gerente que verdaderamente desea realizar un trabajo eficiente, debe practicar con regularidad y concientemente.

CAPITULO IV

TECNICA DE VENTAS DE

SEGURO DE VIDA

GENERALIDADES.

El primer paso que debe darse como gerente de una agencia de seguros, es conocer y comprender el significado de la actividad a la que primordialmente se dedicará: Las Ventas.

La venta es:

a) "El proceso personal o impersonal de ayudar, persuadir o ambas cosas, a un presunto cliente para que compre un producto o servicio y actúe favorablemente respecto a una idea que tiene significado comercial para el vendedor"

Asociación Americana de Mercadotecnia

b) "Es el arte de enseñar o ayudar a otro a comprar"

c) "Es la dirección persuasiva que influye en la gente para que compre productos o servicios"

d) "Es aprender el punto de vista del cliente y hacerle ver el de uno, induciéndolo a pensar o actuar".

e) "Es comunicación interpersonal".

f) "Es el arte de persuadir a alguien para que acepte o siga las ideas de uno, y de llevarlo así a la acción que deseamos".

g) "Es persuadir a la gente a que quiera lo que tiene uno, en términos de productos o servicios, o en su caso ideas".

h) "Es el instrumento doble de descubrir y persuadir; descubrir necesidades y demandas humanas y persuadir a las personas para que usen los productos o servicios de uno para su satisfacción".

No importa que definición específica aceptemos, la persuasión está en el núcleo de la venta. De hecho la persuasión es esencial para la toma de decisiones en la mayoría de los aspectos de la vida.

El arte de la persuasión está ligado estrechamente a la creación y mantenimiento de buenas relaciones humanas. Quienes aspiran a ocupar posiciones elevadas socialmente o en su trabajo, tienen que sobresalir en la habilidad para persuadir. Por lo tanto, el estudio del arte de vender debe ser importante para todo individuo pero vital para quienes han escogido la carrera de agente de seguros-vendedor profesional.

El agente de seguros ayuda a sus clientes a entender necesidades ya existentes y a comprender el valor de su producto.

Para ser vendedor, en todo lo que significa ese título, se requiere de una preparación esmerada que es fruto del estudio esforzado y sobre todo de la práctica. En nuestra opinión el vendedor no nace, se hace.

El gerente al reclutar y seleccionar al futuro agente de seguros, debe cerciorarse de que quien desee desarrollarse en el campo de las ventas conozca ampliamente y con exactitud las acciones y recursos que son aplicados en esta actividad, y comprobar que las características que posee como individuo son compatibles con las que se requieren para un vendedor. Básicamente, verificar si tiene vocación.

El gerente de la agencia, a través de su programa de capacitación, debe enseñar a sus agentes la técnica de ventas.

La técnica de ventas generalmente está basada en seis puntos:

- Prospección.
- Acercamiento.
- Presentación
- Entrevista.
- Objeciones
- Cierre.

En nuestro medio, incluimos un séptimo punto:

- Entrega de la póliza.

Antes de iniciar el análisis de cada uno de los puntos anteriores, es importante definir, cuando menos en forma simple, el significado de la palabra 'técnica'. Técnica: "Es el conjunto de procedimientos y recursos que se utilizan en la obtención o realización de algo".

Los cinco puntos descritos anteriormente son el procedimiento de las ventas. Cabe mencionar que los recursos son tan diversos como la imaginación del agente de seguros. A manera de ejemplo señalaremos algunos:

- Para efecto de realizar presentaciones:
 - ° Auditorios.
 - ° **Proyectores de película, de acetatos, de diapositivas, etc.**
 - ° **Aparatos de sonido.**
 - ° **Rotafolios, pizarrones, etc.**

- Para el diseño de presentaciones.
 - ° Estadísticas.
 - ° **Noticias en periódicos y revistas.**
 - ° **Boletines, directorios.**
 - ° **Libros técnicos y de interés general.**

- Como apoyo técnico:
 - ° **Cursos de niveles superiores en psicología e informática.**
 - ° **Conferencias sobre seguridad, enfermedades mortales, etc.**
 - ° **Seminarios sobre técnica de ventas, apertura de mercados nuevos, economía nacional, etc.**
 - ° **Mesas Redondas sobre aplicación de procedimientos en control de ventas, diseño y desarrollo de presentaciones.**

- Clínicas de Ventas.

Es indudable como la tecnología , hoy por hoy, contribuye a la eficiencia en la actividad de vender. Un ejemplo de ello son los equipos de computo portátiles, la telefonía celular, el uso del fax, etc.

A. PROSPECCION

Todas las organizaciones comerciales se preocupan por determinar lo que proporciona el éxito a una compañía, agencia o a un individuo ahí donde otros fracasan. En nuestra opinión, la prominencia se logra y se mantiene asegurando una posición en mercados en crecimiento más que logrando la dominación de los mismos. La clave del éxito se basa en la orientación hacia el consumidor, la adaptabilidad, la sensibilidad y la innovación.

El gerente de una agencia de seguros que sabe reconocer una necesidad en un mercado en particular y busca satisfacer esa necesidad, es probable que opere con mayor efectividad y rentabilidad.

Existen cinco mercados comúnmente clasificados:

1. Geográfico.- Una colonia o fraccionamiento, un municipio, un estado.
2. Social.- Club deportivo, asociación de padres de familia, grupos de aficionados.

3. Profesional.- Farmacéuticos, Ingenieros civiles, transportistas.

4. Cultural.- Colonias de extranjeros, asociaciones culturales, iglesias, grupos étnicos, profesores universitarios.

5. Grupos de interés común.- Clubes, cámaras que agrupan diferentes sectores, partidos políticos.

Esta satisfacción de necesidades se resuelve en gran parte a través de un reclutamiento de agentes compatible con los prospectos a quienes se desea servir, compartiendo con éstos alguna característica socio-económica, geográfica o profesional, o de interés mutuo.

Las razones por las cuales el atender un mercado específico significa el éxito, a través de un reclutamiento de agentes destinados a esos mercados, son:

1. El agente sabe "hablar el idioma" de su mercado, tanto en sentido literal como en sentido figurativo.
2. Identifican y comprenden los problemas, costumbres y necesidades.
3. Se identifican más fácilmente con los individuos que componen ese mercado, logrando ser apreciados.
4. Con el tiempo, el caudal de experiencias y pericia respecto a los requerimientos del mercado, capacita y convierte en experto al agente.
5. Por el conocimiento de su mercado, logran planes específicos, concentrando su esfuerzo y obteniendo excelentes resultados.

El trabajo del agente se inicia con la prospección, es decir con la búsqueda de personas a quienes se les pueda vender un seguro para, finalmente, convertirlas en clientes.

Podemos decir que un prospecto es un cliente potencial. Se denomina prospección a la identificación y calificación de clientes potenciales, es decir de prospectos.

Fase de Identificación de los prospectos.

La identificación de los clientes potenciales en el caso de los seguros no es tan sencilla para el agente como lo sería para un vendedor de ropa para bebés. Esto se debe a que el mercado de seguros es muy amplio.

Por esta razón los agentes de seguros utilizan técnicas para identificar a sus prospectos, como pueden ser:

Cadena sin fin.- A través de la mención o recomendación de un cliente potencial por terceras personas. Cuando un vendedor consigue referencias de sus clientes o prospectos con regularidad esto se convierte en una "cadena sin fin".

Centro de influencia.- Se refiere a la obtención de referencias, por parte del agente de ventas de un banquero por ejemplo, de un educador u otro personaje destacado y en general de individuos que puedan influir en la opinión de otros.

Filones.- Son peticiones de prospectos, nacidas de los esfuerzos publicitarios o promocionales de la compañía o agencia, y que ésta entrega a los vendedores.

La fase de la identificación se considera completa hasta que se obtiene el nombre de la persona a quien se va a visitar, ya que en ocasiones las fuentes de clientes potenciales solo identifican el nombre de la organización.

Fase de Calificación de los prospectos.

La calificación de prospectos se hace sobre la base de que toda visita significa una considerable inversión de tiempo y dinero, y por lo tanto es necesario determinar, de la lista de prospectos, cuales son aquellos con mayor probabilidad de convertirse en clientes.

Para calificar a los prospectos, el agente debe considerar cuatro aspectos:

1. Que el prospecto cumpla los requerimientos de las políticas de la compañía en que trabaja;
2. Si su producto cubre una necesidad del prospecto,
3. El valor actual y futuro de ese prospecto para él y para la compañía;
y
4. Si hay condiciones favorables al ofrecer sus productos o servicios.

Para ejemplificar el primer punto el agente de seguros debería tomar en cuenta aspectos como: estado de salud normal, edad dentro de los límites de asegurabilidad, capacidad de pago, valoración del riesgo, interés asegurable, etc.

En relación al segundo aspecto hay que aclarar el hecho de que el prospecto puede o no estar conciente de su necesidad del seguro; lo realmente trascendental es que el vendedor, a través de la persuasión, presente su producto o servicio y convenza al cliente de que puede cubrir su necesidad.

El tercer punto se refiere no solo a la capacidad de compra del prospecto, sino también a su reputación e influencia en su medio.

El cuarto aspecto tiene que ver con la disponibilidad del prospecto para escuchar lo que se le va a exponer y la verificación de que el lugar o punto de reunión cuenta con condiciones favorables.

Planeación de la entrevista.

Dado que cada visita de ventas cuesta tiempo y dinero, tanto al comprador como al vendedor, es esencial que el vendedor planee cada visita de ventas.

Al planear una visita deben darse tres pasos:

1. Establecer el objetivo
2. Reunir la información esencial
3. Escoger las tácticas apropiadas

El objetivo es lo que el vendedor espera obtener cuando se presenta cara a cara ante un prospecto o cliente.

En último término, todo vendedor espera hacer una venta. Esa es la meta final de los esfuerzos del vendedor. Sin embargo, muy frecuentemente necesitará hacer varias visitas antes de cerrar una venta. Cada visita tendrá entonces una finalidad y objetivo diferente, sin embargo, cada una deberá contribuir de alguna manera a cumplir el objetivo final: la aceptación de su producto mediante la firma de la solicitud de seguro.

Una vez que se ha fijado el objetivo de la visita de venta, el vendedor dará el paso siguiente de la planeación de la entrevista: reunir la información esencial.

El alcance y los detalles de la información que debe reunirse sobre un prospecto o cliente al planear la visita, son determinados por el objetivo de ésta. Por ejemplo, visitar a un cliente de cartera para incrementar su seguro, significa que será esencial menos información de la que se requerirá para visitar por primera vez a un prospecto. Por otro lado, una visita al mismo cliente para introducir un nuevo plan que él todavía no conoce significa que será esencial más información.

La información sobre los prospectos o clientes se puede obtener de diversas fuentes, como pueden ser: los archivos de la compañía, los compañeros de trabajo, revistas especializadas, encuestas directas, etc.

Las tácticas son técnicas utilizadas por el vendedor, para alcanzar su objetivo. Las tácticas se adaptan a las cuatro fases de la técnica de ventas, que son:

- Acercamiento
- Presentación

- Objeciones
- Cierre

B. ACERCAMIENTO.

La actividad que el vendedor realiza inicialmente para ver al prospecto o cliente, se denomina acercamiento. Comienza con los preparativos para ver al cliente o prospecto, y termina cuando el vendedor inicia la presentación.

En el acercamiento, el vendedor tiene que ver al cliente o prospecto, prepararlo para la presentación y verificar el plan de la visita.

La primera actividad del vendedor consiste en obtener una cita. El vendedor profesional sabe que una buena presentación y un trato cortés son factores básicos para obtener la confianza de los clientes.

Lo que sucede cuando el vendedor se encuentra por primera vez cara a cara con el prospecto o cliente, puede ser decisivo para la posibilidad de llegar a la presentación.

Obviamente, si el prospecto siente que el vendedor puede ofrecerle una ayuda inmediata, su estado de ánimo será bastante positivo, y al vendedor le será más fácil prepararlo para la presentación.

El proceso de llevar la mente del prospecto o cliente desde sus preocupaciones previas hasta la disposición a atender la presentación comienza con el establecimiento de un contacto.

En ventas se entiende por contacto toda relación armoniosa. Una forma de establecer el contacto es platicando con el prospecto sobre deportes, diversiones y otros asuntos ajenos al negocio, siempre que se sepa que éste se halla genuinamente interesado en ellos.

Una vez establecido el contacto hay que superar el vacío que existe entre la conversación social general y el tema específico de la visita.

Esto se realiza de diversas formas: a través de una pregunta, ofreciendo asistencia, mencionando un hecho importante, etc. Ejm. Sr. Cliente: Seguramente desea saber como contribuye en la disminución del índice de rotación de personal nuestro programa de seguro por descuento.

Hay innumerables maneras de superar el vacío entre la conversación social general y el tema específico de la venta, pero todas ellas tienen en común que sirven para preparar al cliente para la presentación.

Una vez superado el vacío del acercamiento, el vendedor dispone de una excelente oportunidad para verificar las suposiciones que hizo al preparar el plan de visita, concediéndole hábilmente al prospecto la posibilidad de hablar sobre sus necesidades y problemas.

Mientras el prospecto o cliente habla, el vendedor ha de escuchar con atención para determinar si su plan de visita puede o no ser seguido como lo fijó originalmente.

La comprobación del objetivo de la visita es el paso final del acercamiento.

C. PRESENTACION.

Podemos definir la presentación como la parte de la visita en que el vendedor transforma una necesidad en un deseo hacia su producto o servicio, mediante la comunicación persuasiva.

La comunicación persuasiva se conforma por varios elementos:

- a. Características.- Son cualidades destacadas inherentes al producto o servicio, o bien políticas de la compañía y/o servicios del vendedor.

Es básico que el agente de ventas estudie continuamente su producto o servicio, las políticas de la compañía y sus propias habilidades personales para conocer a fondo todas las características.

- b. Satisfacciones o beneficios de la compra.- Las personas compran cosas debido a los beneficios que se derivarán de su adquisición. La gente no compra pólizas de seguros, compra protección y tranquilidad.

Los beneficios buscados varían de una persona a otra. Personas diferentes buscan beneficios diferentes.

- c. Relación de las características con los beneficios.-** El vendedor debe coordinar o relacionar las características de su producto o servicio con los beneficios que éste le proporcionará al cliente o prospecto.

Como mencionamos en el párrafo anterior, las personas compran los productos o servicios por los beneficios que les proporcionan, entonces, la sola mención de las características del producto es insuficiente para llevarlo a una decisión de compra.

Es indispensable relacionar las características con los beneficios que traen consigo.

Ejemplo: Sr. Cliente, adquirir un seguro a veinte años cuya suma asegurada se revaloriza de acuerdo a la inflación hasta alcanzar 4 veces la protección inicial, con la prima uniforme durante todo el tiempo contratado y que además invierte su reserva en valores generando un fondo de dividendos a su favor al término del contrato, le proporciona a usted una protección siempre actualizada sin que se incremente su costo y al final del contrato de seguro, si sobrevive, dispondrá de un fondo que le permitirá recuperar su inversión nominal.

- d. Mantenimiento del interés del prospecto o cliente.** En muchos aspectos, una presentación de ventas es como contar una historia. Si ésta es interesante resulta mucho más fácil escucharla que si se trata de palabrería aburrida.

Hay varias técnicas para mantener el interés del prospecto o cliente, entre otras:

- La individualización de los beneficios. Significa que el vendedor dirige todo lo que dice hacia las necesidades personales y específicas del prospecto o cliente con quien está hablando.

Los prospectos que compran productos idénticos pueden haber sido motivados por beneficios distintos.

- Uso de un lenguaje descriptivo. El vendedor debe esforzarse por encontrar maneras expresivas de hablar para mantener el interés del prospecto o cliente.

- Permitir la participación.- Se denomina participación al hecho de que el prospecto o cliente tomen parte en la acción de venta. El cliente puede cansarse de la palabrería del vendedor; si éste lo anima a participar en la acción, está manteniendo su interés. Una forma de hacerlo es preguntarle algo, o pedirle que haga algún cálculo.

e. Credibilidad.- Es un axioma que a menos que el prospecto o cliente crea al vendedor, la visita no podrá tener éxito.

Una técnica para alcanzar credibilidad es el uso de un testimonial. Se denomina testimonial a todo documento que demuestre la satisfacción sentida por el cliente.

Otra forma de alcanzar credibilidad es demostrando un conocimiento profundo sobre las características y beneficios del producto o servicio, así como de las necesidades del prospecto o cliente.

La tercera técnica para conseguir credibilidad surge de la propia personalidad del vendedor. Es más fácil creerle a una persona sincera. El vendedor sincero se da cuenta de que esencialmente es un consejero para su prospecto o cliente.

- f. Demostración.- La demostración hace que las características y beneficios sean más comprensibles y creíbles. Si la presentación es original, hará más persuasiva la parte verbal de la presentación.

Cuando la presentación incluye materiales u equipo especial para ayuda audiovisual, el vendedor debe tener buen cuidado de que estén en perfecto funcionamiento, porque si malogra la presentación el prospecto perderá la confianza.

Formas eficaces de realizar una presentación.

Hay tres formas de presentaciones:

1.- La primera es la común, memorizada, que abarca puntos de venta específicos en una secuencia y de una manera particular. Su ventaja radica en que asegura la narración completa y correcta de la historia, suministrando respuestas preparadas para preguntas u objeciones que se formulen.

2.- La segunda forma es la diagramada. Esta sigue un esquema básico. Permite un intercambio con el cliente y proporciona una identificación mayor con el comprador al conocer sus peticiones. Algunos vendedores pueden expresarse mejor si hablan sin haberse preparado para ello.

3.- La tercera es la preparada. Consiste en una propuesta escrita e ilustrada. Esta forma se utiliza mucho en la venta de seguros de vida. Sus ventajas son que destaca las necesidades del comprador, representa un enfoque más profesional de venta y se concentra totalmente en lo que está demostrando, eludiendo así el tiempo perdido en explorar las necesidades reales del comprador.

Consideraciones para una presentación eficaz:

Anticipación. El vendedor debe estar bien informado acerca de su producto o servicio. Algunos clientes están mejor informados o critican más que otros. En ocasiones el comprador conoce respecto al precio, calidad y servicio; el vendedor debe conocer esto y dirigir su presentación como corresponde.

Organización. La presentación debe ser organizada eficazmente. Algunos métodos: Mencionar los principales puntos, luego ampliarlos. Organizar la presentación sobre la base de la evaluación de los motivos de compra del cliente.

Colocación adecuada: Demostrar el producto en un lugar adecuado con iluminación y un ambiente confortable.

Demostración. La demostración real no sólo ayuda a convencer al candidato sino también a visualizar lo que dice el vendedor. En el caso del seguro de vida la inclusión de fotocopias de cheques recientemente pagados es una buena forma de demostrar.

Diagramación. Cuando el vendedor explica los puntos claves, puede ser más convincente si los diagrama en una tarjeta o papel. De esta manera el cliente potencial oye y visualiza lo que dice el vendedor.

Estímulo. Estimular el mayor número de sentidos: El vendedor siempre explicará su producto y su servicio. Por lo tanto estimula automáticamente el sentido auditivo del cliente potencial, sin embargo no debe descuidar los otros cuatro sentidos. En ventas la demostración es básica. Todos preferiríamos degustar un chocolate a que solo se nos describa que sabor tiene.

Antes de decidir que ha de demostrarse y que no, es necesario revisar los beneficios. Debe ser tomada en cuenta toda afirmación que pueda ser reforzada mediante una apelación, además del oído, de los otros cuatro sentidos.

La demostración hace que los rasgos o características y los beneficios sean más comprensibles y creíbles. Con un poco de originalidad, la demostración puede aumentar el entusiasmo de la parte verbal de la presentación.

Garantía. Utilizar la técnica que garantiza beneficios: Todo vendedor menciona beneficios, pero el mejor irá más allá proporcionando pruebas. Para que la presentación resulte convincente y adecuada cada uno de los beneficios principales debe estar apoyado por una o más pruebas.

Atención. Escuchar y observar: El candidato debe estar estimulado a participar y hay que observar como habla, para una mejor estructuración de la presentación.

Expresión. Utilizar lenguaje y términos comprensibles: Estos deberán ajustarse al candidato, quien debe comprender lo que le dice el vendedor. La comunicación debe ser sencilla evitando tecnicismos o palabras de significado ambiguo o de difícil comprensión.

Motivación. Ser entusiasta y tener confianza: Permitir que sus sentimientos muestren que usted cree en su producto. El entusiasmo es contagioso y ayuda a mantener la misma actitud en el posible comprador.

Control y Contacto visual. Es difícil que el vendedor inspire confianza al comprador si retira la vista nervioso o si mira al piso, hay que mirar al candidato mientras habla. Por otra parte el vendedor debe repetir y repasar periódicamente lo expuesto para asegurarse de que el candidato comprende y está de acuerdo con lo dicho. También conviene asegurarse de la aceptación de un punto antes de pasar a otro.

D. OBJECIONES

Las objeciones son frases o ideas pronunciadas por el prospecto o cliente para evitar que se alcance el objetivo de la visita. Todo vendedor debe darse cuenta de que las objeciones son una parte normal de cualquier visita. No hay que temer a las objeciones ni sentirse descorazonado por ellas. En realidad revelan información nueva que ayudará a ajustar las tácticas.

Consideraremos ahora cinco pasos necesarios para manejar las objeciones.

1. Escuchar al prospecto o cliente.- El vendedor debe entrenarse a escuchar cuidadosamente las objeciones. Muchos vendedores tienen la tendencia a hablar más que a escuchar. Si le da una oportunidad al prospecto o cliente de expresarse totalmente el vendedor puede descubrir información nueva.

Por ejemplo, puede manifestar falta de comprensión de un punto técnico que el vendedor había supuesto suficientemente explicado. También la manera como el prospecto expresa la objeción puede revelar un sentimiento personal negativo.

2. Clasificar la objeción.- Cuando el vendedor escucha la objeción debe clasificarla. Las objeciones pueden clasificarse en válidas e inválidas.

Se clasifica como inválida toda objeción que no puede ser tomada literalmente; en realidad es indirecta, el prospecto encubre la verdadera razón de su objeción.

Una razón oculta en una objeción inválida puede considerarse como una resistencia a tomar una decisión de comprar. Otra razón oculta puede ser la aversión al cambio por parte del cliente; también puede oponer una objeción porque el vendedor ha dicho algo que ha despertado su antagonismo. Por ejemplo si el vendedor intenta una venta a presión a un prospecto resistente a ese tipo de venta puede despertar su antagonismo y al estar objetando está pagando al vendedor con la misma moneda: agresividad.

Una objeción inválida no es más que un frente sutil. Este tipo de objeciones suelen presentarse con mayor frecuencia durante el acercamiento, o cuando se le pide al cliente que tome una decisión.

La objeción válida es la que puede ser tomada al pie de la letra. El vendedor puede suponer que el prospecto quiere decir exactamente lo que dice.

Si un prospecto o cliente no comprende un punto de vista técnico expuesto por el vendedor, es posible que presente una objeción válida. También puede oponer una objeción válida porque el vendedor no ha subrayado la característica o beneficio de interés primordial para ese individuo.

Como ejemplo en este tipo de objeciones el cliente puede estar interesado primordialmente en la protección de un seguro de vida cuya suma asegurada es revalorizable; sin embargo, el vendedor insiste en destacar que el costo del beneficio "D.I." que duplica la suma asegurada en caso de accidente es muy bajo. Es probable que el cliente continúe objetando ya que el vendedor está subrayando una característica equivocada.

Otra causa de objeción válida es el hecho de no utilizar las ayudas de venta disponibles, como rotafolios, testimoniales, etc., que permiten que el cliente comprenda mucho mejor el mensaje.

Las objeciones válidas ocurren con mayor frecuencia durante la presentación.

3. Desarme.- El vendedor, al enfrentarse con un desacuerdo, debe mostrar siempre consideración hacia el punto de vista del cliente o prospecto. Para aplicar esta técnica el vendedor debe demostrar consideración, es decir, procurar establecer un tono conciliatorio.

Algunas frases populares y eficaces de desarme son: "Sí, pero..."; "Sí, estoy de acuerdo con usted, sé como se siente, pero..."; o bien "La observación que acaba de hacer es muy interesante, sin embargo, ha considerado usted..."

Para evitar las discusiones hay que demostrar consideración por el punto de vista del cliente. El desarme evita que las objeciones se transformen en antagonismo con los prospectos o clientes.

4. Respuesta.- Dependiendo de la clasificación que se le haya dado a la objeción, variará el tipo de respuesta. Primero analizaremos como dar respuesta a una objeción inválida.

La respuesta tipo eco puede utilizarse por ejemplo si durante el acercamiento el prospecto ha dicho: "Estoy ocupadísimo en estos momentos", entonces la respuesta del vendedor debería ser:

Desarme: "Sí, señor,

Respuesta: todo el mundo está ocupadísimo ahora, pero permítame decirle..."

Otra manera como el vendedor puede manejar una objeción inválida es ignorándola completamente, haciendo una pausa y continuando. El vendedor puede captar también la atención del prospecto o cliente apartándolo de la objeción; para ello se presenta algún hecho en vez de manejar directamente la objeción. Si la objeción es realmente inválida el prospecto no volverá a lanzarla.

El vendedor puede captar la atención del prospecto o cliente, reintroduciendo en la charla un hecho sobre el cual ya estuvo de acuerdo con el cliente o prospecto; ejemplo:

Desarme: "En efecto, la economía va bastante mal,..."

Respuesta: pero hace un momento decíamos que con este nuevo plan de seguro...."

Otra forma de manejar la objeción consiste en retrasar la respuesta; el vendedor puede decir: "volveremos sobre ese punto más adelante", lo que le da al prospecto la oportunidad de olvidarse de la objeción inválida. Muy probablemente esa objeción no volverá a surgir.

Consideraremos ahora la respuesta a una objeción válida; recordando que esta objeción hay que tomarla tal cual es.

Se puede dar respuesta a una objeción válida con una negación. El mejor momento para usar la negación es cuando la objeción válida se basó en una interpretación equivocada.

He aquí un ejemplo de negación de una objeción válida:

Cliente: "Es difícil conservar un seguro, mi hermano descuidó el pago tres meses y lo perdió".

Desarme: "No señor cliente, En mi compañía no sucede eso..."

Respuesta: En el caso de los seguros por descuento en nómina, existe la política de tolerancia de 6 meses para los seguros nuevos; los de más antigüedad cuentan además con el respaldo de su reserva matemática.

Responder en función del rendimiento es otra manera de anular una objeción válida. Esta forma se utiliza frecuentemente para superar una objeción basada en una ventaja de la competencia. Su éxito depende de la habilidad del vendedor para ofrecer beneficios que anulen la ventaja de la competencia.

En algunos casos el vendedor no puede estar seguro de como clasificar la objeción, si válida o inválida. Entonces debe preguntar ¿por qué?, y con la respuesta obtendrá los elementos para decidir sobre la clasificación.

Después de contestar la objeción, el vendedor debe continuar sin tubear con la presentación, de otro modo, el prospecto o cliente puede creer que se espera de él que oponga otra objeción.

La continuación de la presentación es el paso final en el manejo de las objeciones del prospecto o cliente.

La dirección en que el vendedor continuará su presentación dependerá de lo que se haya enterado mediante la objeción.

Por ejemplo, si la objeción ha revelado una preocupación muy especial por el servicio de su compañía, el vendedor ha de insistir en las características adicionales del servicio de su compañía que no mencionó al contestar la objeción.

El vendedor bien preparado debe ser capaz de ajustar su presentación en respuesta a las reacciones del prospecto o cliente.

El reforzar la respuesta a la objeción continuando la presentación evitará también que la objeción vuelva a surgir.

Por último consideraremos el caso especial de la objeción válida al precio, que es una con la que el vendedor debe lidiar frecuentemente.

Básicamente esta objeción puede ser de dos tipos: "no puedo pagarlo" o "puedo obtenerlo más barato".

La objeción al precio del tipo -no puedo pagarlo- se presenta de muchas maneras: -su precio es muy alto para mí-, -no puedo gastar tanto dinero-, -voy a ver un producto más barato-...

La negación es una forma eficaz de dar respuesta a este tipo de objeción al precio. Por ejemplo el vendedor puede decir:

Desarme: "No Sr. cliente, el seguro es mas barato de lo que usted cree,..."

Respuesta: "Si dividimos su prima quincenal que es de \$20,000 para conocer su costo por día, su aportacion se reduce a menos de dos mil pesos diarios"

E. CIERRE

Se denomina cierre al intento directo del vendedor por cubrir el objetivo de la visita. La definición indica que es el vendedor quien directamente hace el intento.

Casi todo el mundo siente cierta resistencia a tomar decisiones, sobre todo si implican gastar dinero. Esta resistencia a tomar decisiones por parte del prospecto o cliente, es la razón básica para el uso de técnicas de cierre.

Un buen acercamiento, una presentación eficaz y un habilidoso manejo de las objeciones deben llevar al prospecto o cliente a un acuerdo con el objetivo, pero todavía puede haber cierta resistencia a tomar la decisión.

La primera técnica se llama de *cierre supuesto* y se utiliza cuando el vendedor siente que el comprador está a punto de tomar una decisión favorable, pero se topa con una pequeña resistencia. Cuando el vendedor usa la técnica de cierre supuesto, no hace más que actuar como si el comprador ya hubiera tomado una decisión favorable con respecto al objetivo de la visita.

Otra técnica de cierre es la llamada de *elección* y se usa cuando el vendedor se da cuenta de que el comprador está cercano al acuerdo, pero hay cierto grado de resistencia. Para este cierre se utilizan cuando menos dos alternativas positivas para el comprador.

En otras palabras, en vez de darle al prospecto o cliente la elección entre algo y nada, se le ofrece que elija entre algo y algo, o sea dos alternativas positivas. Esta técnica es la más usual.

Una tercera técnica de cierre es la denominada técnica de resumen. La técnica de resumen se usa conjuntamente con la de elección, después de haber subrayado muchas características y beneficios.

Cuando la presentación del vendedor es larga e incluye muchas características y beneficios debe usarse la técnica de resumen, para hacer una revisión de los que el vendedor piensa han estimulado el mayor deseo.

El resumen debe presentar en forma concentrada los puntos culminantes de la presentación.

La técnica de característica especial. Algunas veces puede usarse una cualidad de un producto o servicio como técnica de cierre para provocar una decisión favorable. Esta técnica subraya la pérdida que significa no tomar la decisión. Es eficaz porque la gente quiere evitar cualquier pérdida. Algunas personas están más dispuestas a tomar una decisión favorable al vendedor para evitar una pérdida que para adquirir los beneficios del producto o servicio.

La técnica de característica especial solo debe utilizarse cuando el vendedor está seguro de lo que dice. Si inventa una historia de aumento de precios o escasez está siendo deshonesto y miope. Contribuye a un cierre muy eficaz, pero hay que utilizarla con cuidado y prudencia.

Una técnica eficaz de cierre es la que utiliza una anécdota para resaltar la importancia de adquirir el producto. En el caso de los seguros de vida esta técnica se utiliza con mucha frecuencia. Ejemplo:

El agente-"Para cerrar esta plática, deseo hacer con ustedes la siguiente reflexión: Imaginense que esta noche fuese a verlos y les ofreciera 100 kgs de corcho por 500 mil pesos. Por supuesto ustedes no me harían ningún caso, ya que no necesitan esos 100 kgs. de corcho. Sin embargo, en las próximas vacaciones usted y uno de sus hijos se encuentran en medio de un gran lago. De repente se desata un fuerte viento y su velero vuela. En ese momento estarían dispuestos a pagar por el corcho cualquier precio ¿no es así?. En efecto, el corcho significaría la salvación de su vida y la de su hijo.

Ahora supongan que soy capaz de garantizar que algún día usted y su hijo pasarán en velero, que su bote volará, y que si no fuera por mi corcho, su pequeño se ahogaría. Comprarian el corcho hoy mismo, aun sabiendo que no lo necesitan en este instante, ¿no es verdad?. El seguro de vida funciona exactamente igual. Lo tendrán a la mano en el momento preciso, aunque ignoren cuando lo van a necesitar. Lo que estoy tratando de hacer es proveerlos ahora de algo que va a ser indispensable algún día; porque cuando llegue ese día no podré estar presente oportunamente ni con el corcho ni con el seguro de vida".

Con la práctica, el vendedor debe aprender a detectar cuando ha llegado el momento de utilizar las técnicas de cierre. Esto se da cuando el deseo y el interés han alcanzado el máximo.

Algunas veces, si el vendedor retrasa demasiado el uso de las técnicas de cierre, el prospecto puede tomar una decisión favorable por su

propia cuenta. Aunque esto no es muy crítico, significa sin embargo que el vendedor ha invertido un tiempo excesivo en alcanzar su objetivo de visita. Generalmente casi todo mundo necesita un empujoncito final para la decisión.

Por otra parte, si el vendedor usa las técnicas de cierre prematuramente, provocará la aparición de una objeción. Cuando el prospecto o cliente no está totalmente persuadido o pondrá una objeción.

Los clientes y prospectos indican de varias maneras que su interés y deseo ha alcanzado el máximo y que están a punto de una decisión favorable.

Algunas veces esos signos son obvios, pero en general son más bien cambios sutiles de la expresión facial. El vendedor debe estar alerta a esos signos.

Por ejemplo, una sonrisa de acuerdo o una inclinación de cabeza al mencionar una característica o beneficio específico, pueden ser un signo sutil que indica que ha llegado el momento oportuno del cierre. El prospecto puede echar una ojeada a la ayuda visual, hacer algunos cálculos y muchas otras cosas sutiles que revelan que está a punto de tomar una decisión favorable.

El siguiente paso de la visita es la retirada. Hay unas cuantas reglas para una retirada eficaz. Al final de la entrevista el vendedor que ha alcanzado o no su objetivo, debe hacer una retirada eficaz.

Consideremos primero la retirada cuando el objetivo de la visita ha sido cumplido.

En este caso el vendedor debe asegurar nuevamente al cliente que ha tomado una buena decisión. Casi a todos nos agrada que nos reaseguren que la decisión que hemos tomado es correcta.

Es poco profesional perder el tiempo inútilmente. Una buena regla es "reasegurar al cliente y marcharse inmediatamente". Sin embargo, si el vendedor considera que ha establecido una buena relación con el cliente puede pedir una recomendación antes de marcharse.

Consideremos ahora la retirada si no se ha alcanzado el objetivo de la visita. Básicamente ello implica dejar la puerta entreabierta para futuras visitas. Para esto es necesario mantener una relación agradable a pesar de que el vendedor se sienta disgustado. En otras palabras, el vendedor ha de evitar que su sentimiento de desagrado le haga actuar negativamente.

Debe darse cuenta de que aunque no haya alcanzado su objetivo en esa visita, ha aumentado su fondo de información sobre el prospecto o cliente, y esto será muy valioso en sus visitas futuras.

Después de la retirada, el vendedor debe tomar algunos minutos para analizar la visita que acaba de concluir. Este procedimiento se denomina análisis post-visita y sirve principalmente como base segura para la planeación de la próxima visita al mismo prospecto o cliente, y además sirve al desarrollo profesional del vendedor.

En otras palabras, el análisis post-visita debe poner al descubierto los puntos débiles y fuertes del vendedor.

El vendedor que aprovecha cada experiencia de visita para su desarrollo profesional, alcanzará más rápidamente un alto nivel de rendimiento y productividad en ventas.

F. LA ENTREGA DE LA POLIZA.

La entrega de la póliza es la fase de la técnica de ventas que, de no realizarse, puede echar por tierra la buena labor que se haya realizado en el acercamiento, en la presentación y el cierre, y provocar además que se pierdan posibles ventas posteriores.

Cuando el agente de seguros actúa conforme a la tesis de que su trabajo terminó cuando el prospecto ha firmado la solicitud de seguro, está engañándose seriamente.

La entrevista durante la cual se realiza la entrega de la póliza, puede ser la última oportunidad para asegurarse de que la confianza por parte del cliente hacia el seguro persistirá. La entrega de la póliza ofrece una gran oportunidad para lograr por lo menos cuatro objetivos que ayudarán al agente a aumentar su productividad:

- a. *Confirmar o volver a vender la necesidad.*
- b. *Hacer que el nuevo cliente piense en su próxima compra.*
- c. *Obtener referencias o recomendaciones para visitar nuevos prospectos.*

d. Crear prestigio para el agente y para su compañía.

No se puede aprovechar de una manera consistente las "oportunidades" que se presentan en una entrevista de entrega a menos que se ponga en práctica un método para ello. Hemos observado en la práctica que considerar algunos detalles antes de entregar la póliza nos ayudarían a lograr los objetivos enumerados. Es posible que el agente no considere necesario incluir todos los pasos de este método. Lo importante es que el propio agente determine cuales son los que se ajustan a su método de trabajo y con ello asegurarse que podrá contar siempre con una guía que funcione como una lista de recordatorio.

Procedimiento Pre-entrega de la Póliza:

1. Examinar la póliza en busca de posibles errores. Comprobar cuidadosamente la designación de beneficiarios, el nombre del asegurado, las coberturas solicitadas, la suma asegurada, la prima o extraprima en su caso, y la tabla de valores garantizados.
2. Conservar la información en sus registros. Algunos agentes sugieren conservar una copia de los documentos que ha suscrito el asegurado. Además de la solicitud de seguro, es conveniente conservar una copia de la póliza así como de los servicios o cambios especiales que se realicen en torno al seguro. Esta documentación provee al agente de una cantidad importante de información la cual podrá utilizar para hacer preguntas al cliente destinadas a obtener nuevos prospectos. Pueden hacerse preguntas acerca de los parientes, vecinos, asociados en los negocios o compañeros de trabajo, etc. Lo importante es formular, por escrito, una serie de preguntas destinadas a obtener candidatos. Adherir una lista con las preguntas

en la última página de la póliza evita olvidar la petición de nuevas referencias sobre prospectos.

3. Preparar la Póliza. Es importante engraparle a la póliza una tarjeta de presentación para que el cliente pueda ponerse en contacto con el agente en caso de que la póliza requiera servicio. También se considera una buena idea rotular la carpeta de la póliza con un mensaje del tipo "Esta póliza garantizará a mi hijo de cuatro años su educación universitaria" ó "Esta póliza liquidará la hipoteca". Esto sirve de recordatorio constante del valor y de la finalidad de la póliza ayudando a impedir su cancelación y además conduce directa y naturalmente a tratar acerca de los otros usos que se le pueden dar al seguro de vida. Incluir una guía le permitirá al agente explicar, de manera resumida, los puntos más importantes de la póliza y coadyuvará a reforzar en el asegurado la idea por la cual la adquirió.
4. Llame por teléfono para pedir una entrevista. Se requiere tiempo para cumplir con los objetivos planteados para la entrega de la póliza, y éste lo obtendremos si hacemos una cita previa. Así, el agente está en condiciones de llevar a cabo un procedimiento organizado.

Entrevista de Entrega de la Póliza.

He aquí ocho pasos a seguir por el agente en esta entrevista:

1. Exprese sus felicitaciones.
2. Explique cada punto anotado en la guía de entrega. Vuelva a vender la necesidad que originó la adquisición.
3. Explique las cláusulas que marcó en la póliza.

4. Obtenga el dinero ahora. Entregue en forma natural el recibo de pago.
5. Abra el camino para la venta siguiente. Haga un balance de los riesgos protegidos y los que aún faltan por proteger.
6. Venda el valor de sus servicios. Indique cuando será su próxima visita y la forma en que pueden localizarle.
7. Obtenga candidatos. Revise la guía que insertó en la póliza.
8. Al retirarse, felicite de nuevo al ahora su asegurado.

Finalmente, tanto el gerente de la agencia como los agentes a su cargo deben recordar que el éxito en las ventas se logra otorgando al cliente el mejor servicio -justo a tiempo-. Es importante cumplir con las promesas que se otorgan a los asegurados, y una de ellas es la entrega oportuna de la póliza.

Mantener una imagen eficiente de atención constante permite lograr la aceptación y el prestigio deseado.

COMENTARIOS FINALES.

Nuestra intención al escribir esta tesis, consideraba el logro de algunas metas. La primera de ellas, la obtención del título de Licenciado en Administración. Sin embargo no puede descartarse que otra de las intenciones fue demostrar que nuestro paso por las aulas de la entonces Escuela Nacional de Estudios Profesionales Cuautitlán no había sido tiempo perdido.

Esta tesis centró su idea en intentar aportar parte de la experiencia que desarrollamos al poner en práctica los conocimientos que recibimos de nuestros profesores.

Nuestra actividad en forma preponderante se circunscribe a la venta de seguros de vida dentro de una de las instituciones nacionales de seguros. La función específicamente es la de formar y dirigir una oficina de ventas.

Este enfoque describe las responsabilidades fundamentales de la agencia de ventas de seguros, iniciando en el primer capítulo con la revisión de los principios que dan origen a los seguros. Para nosotros la idea de seguridad surge de la necesidad de minimizar los riesgos que nos presenta

la vida, esta opera mediante la prevención, y la prevención es una actitud inteligente ante el riesgo.

En el segundo capítulo proponemos que el profesional o el estudiante visualice y aplique las herramientas de la administración moderna. Particularmente exponemos la importancia que tiene la aplicación práctica del proceso administrativo en toda actividad. Planificar es el elemento del proceso sin el cual no existiría garantía alguna de que lo que se está haciendo esté encaminado a lograr las metas y objetivos que nos proponemos. Una de las características típicas de nosotros los mexicanos es que somos en lo general un sociedad improvisada; es por ello que al realizar una actividad o empresa, los resultados no se obtienen fácilmente sin que para ello se genere un gran desperdicio de recursos y esfuerzos. Sugerimos enfáticamente que el profesional dedique tiempo suficiente a la actividad de planificación.

Los otros elementos forman parte de la cadena administrativa. Organizar, dirigir y sobre todo controlar son acciones que convertirán en realidad los planes que hayamos diseñado. Ninguno de ellos es menos importante que la planificación, ya que la garantía del cumplimiento de nuestros objetivos es indiscutiblemente a través de ellos.

La formación de recursos humanos es una de las actividades fundamentales para el éxito de una empresa. En el caso de nuestro país, es precisamente a las universidades a quienes les corresponde tan relevante tarea. En el tercer capítulo exponemos en forma general el procedimiento que deberá seguirse para contar con un grupo de seres humanos que permitan a la gerencia de ventas el logro de sus objetivos. Reclutar y seleccionar personal son actividades que en lo particular deben desarrollarse hasta igualar la habilidad de un maestro al afinar un piano. Se

requiere de una gran experiencia y conocimiento, no solo de las técnicas administrativas que apoyan tales funciones, sino del conocimiento experimentado de la psicología humana en el campo laboral. Por lo que se refiere a la capacitación y adiestramiento de vendedores, enfatizamos que esta responsabilidad deberá cubrirse con un programa integral el cual deberá ser preparado a conciencia para evitar que solo sean -cursos de verano de los cuales ya nadie recuerda nada-.

La supervisión del personal es una actividad que sólo el gerente puede realizar. El comprobar, en el campo y a través de registros, que su gente no solo actúa en favor de obtener los resultados esperados, sino que realiza su actividad bajo las normas y lineamientos establecidos, permite garantizar el trabajo de calidad.

"No se puede obligar a un caballo a tomar agua, pero si podemos conseguir que tenga sed". La motivación es una de las fases que más importancia tiene en el campo de las ventas. El gerente que no considere la motivación como el elemento que garantiza la productividad es posible que obtenga resultados mediocres. Todos los procedimientos, políticas de trabajo, etc. serán bien aceptados en la medida que el gerente genere una moral alta entre los miembros de la oficina.

Dentro del marco que expusimos en el capítulo cuarto, introdujimos el tema que describe la actividad fundamental de la agencia: -Vender-. Al contrario de lo que cree mucha gente, la actividad de vender profesionalmente se realiza con técnica. La creciente apertura comercial de nuestro país ha generado un tremendo bombardeo de cursos sobre ventas, entrenamiento sobre la negociación, la venta consultiva, técnicas de manipuleo, etc. Desafortunadamente estos cursos son impartidos en un porcentaje muy elevado por extranjeros provenientes de los Estados Unidos

de Norteamérica y no por profesionales mexicanos. Consideramos que la Universidad Nacional, a través de su Facultad de Contaduría y Administración, debe incluir la investigación del campo comercial y participar activamente en la impartición de conferencias y cursos que permitan al empresario mexicano, principalmente al mediano y pequeño, enfrentar el reto que ofrece la apertura comercial de nuestro país.

Es importante aclarar que lo expuesto en nuestra tesis no considera actividades y funciones que son de suma importancia como el manejo contable y financiero de la oficina, el desarrollo y control de personal administrativo así como la operación y desarrollo de la infraestructura administrativa que hoy en día está apoyada en el uso de la computadora y otros equipos.

También es importante señalar que es deseable que las instituciones o empresas de seguros apoyen el funcionamiento de las agencias de ventas considerándolas como parte integral de su operación, y no como algo ajeno no obstante éstas estén creadas como oficinas por cuenta propia. Puede ser determinante para el éxito de la agencia la limitación económica y humana que tiene una persona cuyo puesto es el de gerente, que en muchos de los casos trabaja como persona física con actividades empresariales, y cuya responsabilidad implica la de desarrollar, además de las propias, actividades que no tienen que ver con la dirección de una oficina como lo son la vigilancia del personal que realiza el aseo, proveer de materiales y artículos de oficina, hacerse cargo del mantenimiento del equipo de oficina, calificar la productividad de su personal; actividades como la revisión contable, el pago de impuestos, seguro social, etc., todo esto sin considerar que mucho de su tiempo lo dedica a buscar resultados sobre los trámites que realizó con la empresa de seguros, a fin de dar respuesta a las demandas de servicio de sus clientes.

Durante el desarrollo de esta tesis se nos ha presentado la oportunidad de poner a funcionar de nuevo, desde sus inicios, una agencia de ventas de seguros en el Estado de Tamaulipas, y ahora afortunadamente contamos con las herramientas que nos están permitiendo llevar a cabo esta empresa de una forma mucho más ágil que cuando por primera vez, hace ya nueve años, lo hicimos en el Estado de México.

En esta ocasión, lo que estamos haciendo simplemente es poner en práctica todos los elementos que hemos plasmado en los capítulos que integran esta tesis, lo que nos está permitiendo corroborar que la aplicación correcta de las herramientas administrativas que nos proporciona la carrera de Administración de Empresas, no solo facilita la ejecución de nuestras tareas, sino que además nos lleva a la obtención de buenos resultados.

En la actualidad, el iniciar un negocio ya sea mediano o pequeño es un riesgo, ya que frente a nosotros se presenta un panorama relativamente incierto dado los cambios que en materia económica y comercial está sufriendo nuestro país. Los informes referentes a las empresas cuyo giro es la administración de riesgos, es decir las aseguradoras, nos indican que algunas se han ido a la quiebra o liquidación y otras buscan fusionarse o venderse.

Es realmente preocupante comprobar que la modernización administrativa en nuestra actividad aseguradora se ha limitado a "sustituir" equipo de trabajo por artefactos electrónicos de procedencia oriental y que aún no se implementa el cambio cualitativo, particularmente en el diseño de estrategias, métodos y procedimientos, y en la forma de visualizar nuestro entorno.

Sin embargo, lo que sí es un hecho es que tenemos que seguir adelante, aprovechar las ventajas que nos presenta nuestro país que nos sigue ofreciendo la oportunidad de obtener una formación universitaria al alcance de todos los mexicanos.

Finalmente quisieramos aprovechar este foro para agradecer a nuestra Universidad Nacional Autónoma de México, particularmente a los profesores que nos regalaron su tiempo y la oportunidad de entender cual es nuestro deber como profesionistas y como mexicanos: provocar en la gente que trabaje con nosotros el interés por superarse, por concientizarse de su realidad para que juntos construyamos una realidad más agradable para todos.

APENDICE

DOCUMENTOS UTILES PARA LA SELECCION DE AGENTES DE SEGUROS

Documento 1

Expediente Num. _____

ENTREVISTA PRELIMINAR

(Para ser llenada por la persona que recibe al candidato y va a entrevistarle por vez primera.)

¿SU NOMBRE COMPLETO? _____

¿EDAD? _____

¿HA TRABAJADO YA COMO VENDEDOR? _____

¿ESTA TRABAJANDO ACTUALMENTE? _____

¿EN QUE? _____

¿HASTA QUE GRADO DE ESTUDIOS TIENE TERMINADOS? _____

¿ESTA ESTUDIANDO EN LA ACTUALIDAD? _____

¿QUIEN LO ORIENTO, DONDE SUPO O QUE LO MOTIVO A VENIR? _____

¿DONDE PODEMOS AVISARLE POR TELEFONO PARA FUTURAS ENTREVISTAS?

_____ () TELEFONO PARTICULAR

_____ () TELEFONO DE SU TRABAJO

_____ () LE TOMAN EL RECADO

¿CUAL ES SU DOMICILIO? _____

calle num. int.

_____ colonia

_____ munic./deleg.

_____ cdo.

_____ c.p.

Documento 1A
A LLENAR POR LA PERSONA QUE RECIBE POR PRIMERA VEZ AL CANDIDATO

CALIFICACION

PRESENTACION

- ¿Causa buena impresión a primera vista?
- Calzado () Aseo de calzado ()
- Rasurado () Cuidado cuidado ()
- Camisa aseo () Traje calidad ()
- Traje corbata, gusto ()
- Traje y corbata, amacordado ()
- Aparente general ()

Buena Indiferente Mala

ACTITUD

- ¿Qué impresión causa su actitud?
- Cultivado () Agudado ()
- Inaferido () Sordido ()
- Demasiado () Intranquilo ()
- Fugado () Sábido ()
- Tono () Aprecio y respeto ()

Buena Indiferente Mala

SALUD

- ¿Da impresión de tener el consejo y la energía necesarias para llevar a
 primar satisfactoriamente el trabajo de candidato?
- Cicatrices () Granos abundantes ()
- Dentadura descuidada y repulsiva ()
- Invalidez () Duro y estera proporcional ()

Buena Indiferente Mala

EXPRESION

- ¿Sabe expresarse con suficiente claridad y eficacia?
- Voz agradable () Voz débil () Voz gruesa y pastosa () Voz
 ablativa y estridente ()
- Halla apropiadamente () Halla muy desigual ()
- Defecto de dicción () Repeticiones excesivas () Latido ()
- ¿Lo que expresa lo dice en forma lógica y persuasiva?
- Coordina bien las palabras () Usa las palabras pedantes y abstrusas
 () Dice estas cosas y refusa en lo que dice () Usa abstru-
 samente las cosas () Tiene amarramiento ()
- ¿La expresión de su cara, de sus gestos, de sus ademanes, com-
 plete?

Buena Indiferente Mala

INICIATIVA

- En que grado participó en la conversación de la entrevista?
- Habló de sí mismo toda el tiempo () Tomó parte proporcional en la
 entrevista ()
- Habló alguna parte de la conversación ()
- Se limitó a contestar correctamente ()
- Hubo necesidad de darle las respuestas ()

Buena Indiferente Mala

EFICACIA SOCIAL.

¿Su actuación y desenvolvimiento es suficiente y agradable?

Tiene bastante tacto () Demuestra educación ()

Sus modales son correctos () Es indolentemente agradable y simpático () Manifiesta vicios prejuicios ()

CALIFICACION

Buena. Indiferente. Mala.

INTERESES

Por qué estudio a "....."

¿Tiene esperanzas en ventas? ()

¿Tiene conocimientos técnicos de ventas? ()

¿Expone suficientes razones por las que quiere ser vendedor? ()

¿Se adaptaría a una preparación y entrenamiento?

¿Quiere comprometerse pronto dinero, de inmediato, en la forma que sea?

Buena. Indiferente. Mala.

RESUMEN

EN SU PRESENTACION Es buena () Es indiferente () Es mala ()

EN SU ACTITUD Es buena () Es indiferente () Es mala ()

EN SU SALUD Es buena () Es indiferente () Es mala ()

EN SU EXPRESION Es buena () Es indiferente () Es mala ()

EN SU INICIATIVA Es buena () Es indiferente () Es mala ()

CALIFICACION

BUENO 2 puntos

INDIFERENTE 1 punto

MALO 0 puntos

Sumar todos los puntos de las calificaciones.

DE 1 punto en el total

DE 2 puntos en el total

DE 3 puntos en el total

MEJOR. Pasarlo para más investigaciones.

DE 4 puntos en el total

BUENO. Pasarlo con prioridad

Interesó

Fecha:

FORMULARIO IMPRESO A LLENAR POR EL CANDIDATO



México, D. F., a _____ de 19_____

Apellido Paterno _____

Apellido Materno _____

Número postal _____

¿HA VIVIDO ANTES? _____

EDAD _____ ESTADO CIVIL _____ NACIONALIDAD _____

EDUCACIÓN EN LA QUE RESIDE _____ ESTADO _____

DIRECCIÓN: _____

CALLE _____

CALLE _____

Departamento _____

Ciudad _____

ZONA URBANA _____ TELÉFONO: _____

Frente _____

Atrás _____

¿CON QUIÉN VIVE? _____

¿De qué son la patria, el hogar, el hogar, el hogar, el hogar?

¿A QUIÉNES SOSTIENE? _____

Padres _____

Relatives familiares _____

Otros _____

ORIGEN DE LA SOLICITUD: _____

Aspirante _____

E. de reconocimiento de grado _____

INSERCIÓN

Prestado
(¿Qué grado?) _____Reconocido
(¿Qué grado?) _____Superior
(¿Qué y qué estudios?) _____Terminado
(¿Qué y qué estudios?) _____Especialista
(¿Qué grado y especialidad?) _____Bachiller en Artes
(¿Qué grado y especialidad?) _____

E. de reconocimiento de grado

E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____

EXPERIENCIA EN EL TRABAJO

E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____E. de reconocimiento de grado
(¿Qué grado y especialidad?) _____

DATOS SOBRE LOS EMPLEOS ANTERIORES DURANTE LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS

Fecha	Empresa	Dirección	Motivo de la separación
1990	Burgos		Por cambio laboral
1991	Burgos		Por cambio laboral
1992	Burgos		Por cambio laboral
1993	Burgos		Por cambio laboral
1994	Burgos		Por cambio laboral

¿QUE PUESTOS HA OCUPADO LISTED EN ESAS EMPRESAS

Burgos	Partido demócrata	Por cambio laboral
Burgos	Partido demócrata	Por cambio laboral
Burgos	Partido demócrata	Por cambio laboral
Burgos	Partido demócrata	Por cambio laboral

¿Tiene usted otras de recuperación? De esas Empesas De jubilación?

INFORMACION ECONOMICA

¿Cuál porcentaje de ingresos tuvo en su trabajo antes que ahora? Igual Más Menos

¿Qué sistema de ingresos tuvo actualmente? Retiro Seguro Otro

¿Tiene algún otro fuente de los que dependen sus hijos?

¿Tiene otros ingresos? Sí No

INFORMACION SOCIAL ACTUAR

¿Ha trabajado en servicio militar obligatorio? Sí No

¿Ha sido miembro de algún sindicato de trabajadores? Sí No

¿Es de pueblo...? Ciudadano Campesino

¿Cuál es su pasatiempo favorito?

¿Qué deporte le gusta o practica usted?

¿Qué hace durante el tiempo libre o en los domingos?

¿Qué hace usted durante los períodos de vacaciones?

INFORMACION FISICO-SANTARIA

¿Se le han producido las gripes ó resfriados con frecuencia?

¿Con qué motivo?

¿Frecuente?

¿Se siente cansado ó fatigado con frecuencia?

¿Cuál es y con qué frecuencia?

¿Mencione los medicamentos que ha tomado en los últimos tres años.

¿Otras enfermedades que se le hayan desarrollado?

¿Mencione cuáles, cuándo y cómo se le han desarrollado?

REFERENCIAS

(Indique el nombre de tres personas que lo conozcan, que no sean parientes ni antiguos patronos)

1. Nombre completo	Dirección y municipio	Dirección exacta
2. Nombre completo	Dirección y municipio	Dirección exacta
3. Nombre completo	Dirección y municipio	Dirección exacta

Indique el nombre de tres familiares cercanos, que no sean los que viven con usted.

Parientes	Nombre completo	Dirección exacta	Ocupación
Parientes	Nombre completo	Dirección exacta	Ocupación
Parientes	Nombre completo	Dirección exacta	Ocupación

EXPOSICION DE MOTIVOS

Exponga brevemente el por qué le gusta la VENTA y por qué quiere ser VENDEDOR PROFESIONAL.

GUIA PARA REALIZAR LA ENTREVISTA PERSONAL Y VALORIZARLA

INSTRUCCION	CALIFICACION				
	BIEN SUAVES 1 1 Bastante bien	BASTO 1 1 Bien	ENTRAME 1 1 Bastante	DEFICIENTE 1 1 Poco bien	Mal 1 1 Mal
1.-¿Cómo cree usted que sus estudios le han preparado para ocupar un puesto en ventas?	1 1	1 1	1 1	1 1	1 1
2.-¿Es frecuente que al estudiar, no se elijan los estudios más adecuados y que no se participe en las actividades escolares más convenientes? 1 Si fuera que volver a empezar sus estudios, que modificaciones haría usted?	1 1 Bastante	1 1 Bien	1 1 Bastante	1 1 Poco bien	1 1 Mal
3.-Fuera de los estudios normales (Primaria, Secundaria, Preparatoria, Profesional); ¿Ha seguido usted algunos cursos especiales, o escuelas nocturnas o por correspondencia?	1 1 Cursos especiales en cursos de idiomas, cursos de computación, cursos de inglés, cursos de matemáticas, etc.	1 1 Cursos especiales en idiomas, matemáticas, etc.	1 1 Cursos especiales en idiomas, matemáticas, etc.	1 1 Cursos especiales en idiomas, matemáticas, etc.	1 1 Cursos especiales en idiomas, matemáticas, etc.
SAUD Y VIGOR					
4.-¿Casi todo el mundo ha tenido enfermedades en su vida? ¿Quiere Ud. haberlas de las que haya padecido?	1 1 En su familia, en su vida, en su profesión.	1 1 En su familia, en su vida, en su profesión.	1 1 En su familia, en su vida, en su profesión.	1 1 En su familia, en su vida, en su profesión.	1 1 En su familia, en su vida, en su profesión.
5.-¿Qué pruebas puede usted ofrecer de que su salud podrá soportar la clase de trabajo y tipo de vida, que exigen las actividades de vendedor?	1 1 Aunque sea, pero con algunas limitaciones.	1 1	1 1 Aunque sea, pero con algunas limitaciones.	1 1	1 1 Aunque sea, pero con algunas limitaciones.
6.-Se considera usted suficientemente bien de resistencia (), de la vista () y del oído ()	1 1 No mucho.	1 1 No mucho.	1 1 No mucho.	1 1 No mucho.	1 1 No mucho.
7.-De que suele padecer usted con más frecuencia, o que cree tener más débil: 1.-Corazón y ap. circulatorio? 2.-Reumatismo? 3.-Aparato digestivo? 4.-Uterus gástrica o duodenal? 5.-Hgado o vesícula biliar? 6.-Aparato respiratorio? 7.-Afecciones de la piel? 8.-Dolores de cabeza? 9.-Ataques?	1 1 Nada.	1 1 Nada.	1 1 Nada.	1 1 Nada.	1 1 Nada.
INTERESES Y AFICIONES					
8.-¿Qué hace en sus horas libres?	1 1 Estudio, actividades en el club de deportes o recreación.	1 1 Estudio, actividades en el club de deportes o recreación.	1 1 Estudio, actividades en el club de deportes o recreación.	1 1 Estudio, actividades en el club de deportes o recreación.	1 1 Estudio, actividades en el club de deportes o recreación.

9.—Pertenece usted a algún Club, Asociación socialmente?

MUY BUENO (1)	BUENO (2)	REGULAR MEDIO (3)	DEFICIENTE (4)	MALO (5)
Si es miembro profesional	Si profesional	Si, deportivo.	No pero participo a veces	No, nunca

10.—(SI DICE QUE NO) ¿Porqué?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		No he tiempo ni dinero	No porque que no tengo.	No me interesa ni me creo beneficiario

11.—(SI DICE QUE SI) ¿Porqué? ¿Que clase de ventajas ha obtenido al estar afiliado a las organizaciones a que pertenece?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Las algo de eso a la sociedad. Hacer amistades y aprender.	Es para poder tener algunas cosas.	Para el tiempo en forma de retiro, prestaciones de una jubilación.	Por lista de asistencia.	(1)

12.—SI HA ESTADO EN ALGUNO Y AHORA NO LO ESTA ¿Dígale porque se retiró o dió de baja?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
		Después de haberlo probado me gusta.	Porque no tiene la actividad en estos artículos.	Quiero a trabajar, cuando me voy voy a trabajar.

13.—¿Ha tenido puestos directivos o en comités de trabajo, en las Asociaciones a las que pertenece o ha pertenecido?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Si, siempre	Algunas veces	No.	Nunca, he querido trabajar pero me preocupan.	No, si me gusta el trabajo me preocupan el trabajar.

SITUACION ECONOMICO SOCIAL

14.—Al compararse con otras personas de su misma edad y experiencia ¿Cree usted que su progreso económico ha sido satisfactorio?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Si, con esta rapidez.	Si, con esta rapidez pero poco.	No, sólo por lo tanto algo de lo que otros tienen.	Muchísimo, bastante y se cree satisfecho.	Muchísimo, bastante, mucho y muy bien, muy contenta de lo que tiene.

15.—Si no está en la posición que supone debiera tener; ¿Qué pruebas ofrece y a qué lo atribuye?

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
A sí mismo y a la familia.	A sí mismo. Pero me da pena.	A que lo falta dinero.	A todo, porque no tiene el tiempo de los demás.	A los demás a la familia y a los amigos.

16.—Describe usted en forma general como distribuye sus ingresos durante el mes.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Con un poco y mucho ahorro. Lo doy bien al final de mes a Salomón.	Con un poco y lo doy bien a él de más que a Salomón.	Tragando primero lo que debe y el resto lo doy a Salomón.	Primero. Ciento por ciento y después pago lo que debe. Me queda a Salomón lo que sobra.	No tiene nada. Me da bien por las prestaciones. Pero primero y me doy a Salomón lo que sobra.

FAMILIA

16. ¿Cómo era la vida en su hogar cuando usted era niño? ¿Y en su adolescencia?

MUY BIENO	BUENO	REGULAR - MEDIO	DEFICIENTE	MALO
()	()	()	()	()
Muy buena.	Buena.	Regular.	Mala. Infructuosa. Desordenada. Faltó respeto por parte de los padres. Continúa desordenada.	Mala. Desordenada. Inconformidad y desconfianza por parte de los padres. Desordenada.

17. ¿Qué opina su familia, o su esposa, o su novia, sobre el trabajo de vendedor?

MUY BUEN	BUEN	REGULAR	DEFICIENTE	MALO
()	()	()	()	()
Muy buen la familia y la novia. Muy buena. Buena para el trabajo.	Buen, la familia buena y la novia.	La familia y la novia están y están bien.	Me gusta que estén así, que se preocupen.	La familia está desordenada. La novia está a su lado y me gusta que se preocupe.

TRABAJO

18. Informe usted, sobre como consiguió su trabajo actual o la ocupación anterior.

MUY BUEN	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	MALO
()	()	()	()	()
Por iniciativa propia. Me gusta el trabajo.	Por iniciativa propia. Me gusta el trabajo.	Por iniciativa propia. Me gusta el trabajo.	Por iniciativa propia. Me gusta el trabajo.	Por iniciativa propia. Me gusta el trabajo.

19. Los empleos que tuvo antes; debieron parecerle buenos cuando los aceptó. ¿Porqué los dejó luego?

MUY BUEN	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	MALO
()	()	()	()	()
Me gustaban pero me gustaban poco. Me gustaban poco. Me gustaban poco. Me gustaban poco. Me gustaban poco.	Me gustaban pero me gustaban poco. Me gustaban poco. Me gustaban poco. Me gustaban poco. Me gustaban poco.	Me gustaban pero me gustaban poco. Me gustaban poco. Me gustaban poco. Me gustaban poco. Me gustaban poco.	Me gustaban pero me gustaban poco. Me gustaban poco. Me gustaban poco. Me gustaban poco. Me gustaban poco.	Me gustaban pero me gustaban poco. Me gustaban poco. Me gustaban poco. Me gustaban poco. Me gustaban poco.

20. ¿Porqué le gusta la Profesión de vendedor?

MUY BUEN	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	MALO
()	()	()	()	()
Porque me gusta. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho.	Porque me gusta. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho.	Porque me gusta. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho.	Porque me gusta. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho.	Porque me gusta. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho.

21. ¿Qué espera usted para el futuro de la Profesión de Vendedor?

MUY BUEN	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	MALO
()	()	()	()	()
Porque me gusta. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho.	Porque me gusta. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho.	Porque me gusta. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho.	Porque me gusta. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho.	Porque me gusta. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho. Me gusta mucho.

PERSONALIDAD

22.—¿Cuáles cree usted que sean sus mejores cualidades y características?

MUY BUENO ()	BUENO ()	REGULAR MEDIO ()	DEFICIENTE ()	MALO ()
Es a la vez optimista como alguien del momento actual y alguien que mejora.	Algunas algunas de sus cualidades son:	Una que puede mejorar, algunas que puede tener.	No sabe evaluar.	Si no pudiera él, (habría) a un hombre así, me daría de alta de su profesión.

23.—¿Qué flaquezas y defectos reconoce que tiene y desearía eliminar o corregir?

()	()	()	()	()
Es a la vez optimista como alguien que puede poder eliminar. En general, se me considera un buen hombre.	Reservado que he de defender y que puede estarlo.	Que con una de las cosas que puedo.	No sabe evaluar.	No puedo ser más optimista.

PARA QUE LO LLENE EL ENTREVISTADOR SEGUN SU IMPRESION AL FINAL DE LA ENTREVISTA.

24.—¿Cómo habla de su antiguo jefe?

()	()	()	()	()
Menciono sus buenas cualidades de una de sus personas.	Responde su opinión con tranquilidad por una persona.	Admite haber sido de diferencia por su carácter.	Lo critica, responde con agitación.	Se muestra insatisfecho con él.

25.—¿Cuál es la opinión que se forma sobre su carácter e integridad?

()	()	()	()	()
Abiertamente dice de su personalidad.	Es un carácter.	Carácter que he de tener al principio.	Carácter que he de tener.	Carácter que he de tener.

26.—¿Qué grado de determinación parece poseer?

()	()	()	()	()
Puede ser que haya de tener.	Responde con tranquilidad.	Admite algunas de sus cualidades.	No sabe evaluar.	Como que he de tener.

27.—¿Muestra iniciativa?

()	()	()	()	()
Mucha iniciativa. Muestra una voluntad propia.	No he de tener de una misma iniciativa.	Carácter que he de tener.	Que que he de tener.	Responde con tranquilidad.

28.—¿Qué grado de imaginación parece poseer?

()	()	()	()	()
Como de una, que responde con tranquilidad.	Que he de tener.	Responde con tranquilidad.	Muy poca idea.	Responde con tranquilidad.

29.—¿Cuál es su familiaridad con los problemas de la técnica moderna de las ventas?

()	()	()	()	()
Mucha experiencia. Conoce y sabe.	Algunas experiencias. Conoce.	Tiene experiencia.	Poca experiencia. No sabe.	Responde con tranquilidad.

30.—Como se cree que se comportará en la venta ya en la práctica.

MUY BUENO	BUENO	REGULAR MEDIO	DEFICIENTE	MALO
5	4	3	2	1
Desarrolla con facilidad la habilidad y confianza necesarias para el trabajo.	Trabaja metódicamente y muestra iniciativa en el trabajo.	Muestra iniciativa y habilidad en el trabajo.	Tiene cierta iniciativa y habilidad en el trabajo.	Quiere desenvolverse en el trabajo pero necesita de mucha ayuda y orientación.

RESUMEN

CAPACIDAD DE AUTOCRITICA (1.-2.-14.-15.-22.-23.)	M.B.	B.	R.M.	D.F.	M.
DESEO DE TRIUNFO (3.-20.-21.-25.-26.-27.-29.)	M.B.	B.	R.M.	D.F.	M.
FORMALIDAD Y ESTABILIDAD EMOCIONAL (16.-17.-19.-24.-4.-18.)	M.B.	B.	R.M.	D.F.	M.
MADUREZ SOCIAL (6.-9.-10.-11.-12.)	M.B.	B.	R.M.	D.F.	M.
CAPACIDAD PARA EL TRABAJO (13.-30.)	M.B.	B.	R.M.	D.F.	M.
CAPACIDAD FISICA-SALUD (4.-5.-6.-7.)	M.B.	B.	R.M.	D.F.	M.
CAPACIDAD PARA AUMENTAR SU EFICIENCIA (8.-9.-20.-27.)	M.B.	B.	R.M.	D.F.	M.
CAPACIDAD PARA ELABORAR Y SEGUIR PLANES. (3.-13.-16.)	M.B.	B.	R.M.	D.F.	M.
OPINION GENERAL Y CUALIDADES	M.B.	B.	R.M.	D.F.	M.

PUNTUACION PARA CALIFICAR.

MUY BUENO	5 puntos
BUENO	4 puntos
REGULAR-MEDIO	3 puntos
DEFICIENTE	2 puntos
MALO	1 punto

Para calificar: Dar los puntos a cada pregunta, sumar la puntuación y sacar el promedio.

Documento 4

INDICE DE APTITUD

VALORIZACION

Para las preguntas 1 a la 80 anote 5 puntos por cada respuesta correcta.

Para las preguntas 81 a la 91 anote 2.5 puntos si las respuestas "A" o "Z" coinciden con la tabla, obteniendo 5 puntos máximo por cada pregunta.

Sume el total de puntos obtenidos.

De 0 a 90 puntos....MALO	Solo 10% de probabilidades
De 95 a 180 puntos....DEFICIENTE	Solo 30% de probabilidades
De 185 a 280 puntos....REGULAR	50% de probabilidades de éxito
De 285 a 370 puntos....BUENO	75% de probabilidades de éxito
De 375 a 420 puntos....MUY BUENO	90% de probabilidades de éxito

RESPUESTAS:

						A	Z
1	NO	21	SI	41	SI	61	SI
2	NO	22	NO	42	SI	62	NO
3	NO	23	SI	43	SI	63	A
4	SI	24	NO	44	NO	64	A
5	SI	25	NO	45	NO	65	Z
6	NO	26	SI	46	SI	66	A
7	SI	27	SI	47	SI	67	A
8	NO	28	NO	48	NO	68	A
9	SI	29	SI	49	SI	69	A
10	NO	30	SI	50	NO	70	A
11	SI	31	NO	51	SI	71	Z
12	NO	32	NO	52	SI	72	A
13	SI	33	SI	53	NO	73	A
14	NO	34	SI	54	SI	74	Z
15	SI	35	SI	55	SI	75	A
16	SI	36	SI	56	NO	76	A
17	SI	37	NO	57	NO	77	A
18	SI	38	NO	58	NO	78	A
19	SI	39	SI	59	NO	79	A
20	SI	40	NO	60	SI	80	Z
81	a/b						c/d
82	b/c						a/d
83	a/b						c/d
84	b/d						a/c
85	a/c						b/d
86	b/d						a/c
87	c/d						a/b
88	c/d						a/b
89	a/b						c/d
90	b/c						a/d
91	b/c						a/d

A: Depto. Control de Agentes - Sección Contratos

INDICE DE APTITUD

para Aspirantes o Profesionistas en Seguros

Zona _____ Jefe de Grupo _____

Señor Aspirante:

Esta prueba no indicará nada acerca de su inteligencia o de las características de su personalidad. Esta prueba inclusive es de relativa orientación en lo que respecta a su capacidad para la venta en general, pero lo que se hace esta prueba es valorar su aptitud para vender Seguro de Vida.

Queremos aclarar que si bien es cierto que esta prueba no demostrará de manera categórica el que usted vaya a tener éxito o no en la venta del Seguro sobre la Vida, si le dirá cuales son sus posibilidades de éxito.

Si para contestar las preguntas de que se compone este cuestionario recibe ayuda de otras personas, los resultados de la prueba no mostrarán una imagen fidedigna de sus intereses y capacidades para la venta del Seguro sobre la Vida. El grado en que usted recibiera ayuda, influiría en su favor o en contra, para determinar sus posibilidades de triunfo en la profesión como Asegurador. En consecuencia, es muy importante que sea usted, con la ayuda de nadie, quien determine la respuesta que debe dar a cada una de las preguntas, variándose de contestar todas estas preguntas con exactitud y precisión.

Insistimos, no deje de contestar ninguna de las preguntas que le señalan las instrucciones que se dan para cada una de las partes de que se compone este cuestionario, ya que es nuestro deseo el que usted tenga la mejor oportunidad de conocer si le será o no beneficioso elegir la carrera de Asegurador.

PARTE I.- HISTORIA PERSONAL

Fecha _____			
(Nombre) _____		(Apellido Paterno) _____	
		(Apellido Materno) _____	
Dirección _____			
(Calle y número) _____		(Ciudad) _____	(Código postal) _____
		(Estado) _____	
Teléfono _____		Edad (en años cumplidos) _____	
		Sexo Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>	
Edu. civil (Inmatriculado) <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Viudo <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Divorciado <input type="checkbox"/> Vuelto a Casar <input type="checkbox"/>			
Nombre y fecha de nacimiento de su esposa _____			
<i>(uede omitirse el año dejando en blanco el espacio correspondiente)</i>			
Número de personas que dependen de usted (Sin incluirse Ud.) _____			
Profesión oficial u ocupación actual (Si no está trabajando) _____			
Especifique tiempo que lleva de desarrollar esta actividad Años _____ Meses _____			
Sin empleo Tiempo que lleva Años _____ Meses _____, Especifique último empleo _____			
_____ Tiempo que duró en el último empleo Años _____ Meses _____			

EDUCACION - Si, por favor, indique el último año escolar que cursó, o estudios profesionales que terminó _____

¿Cuánto tiempo hace que terminó sus estudios escolares? Años _____ Meses _____

ESTUDIANTE - Indique estudios que cursa _____

A los siguientes para terminar: _____

¿A cuánto asciende la que usted paga? (Propiedades, muebles, ahorros etc.) \$ _____

¿Posee usted automóvil? Si No Marca _____ Año _____

¿Cuál es el mínimo mensual de sus gastos de sostenimiento? \$ _____

¿Qué cantidad de Seguro sobre la Vida a su nombre tiene actualmente? \$ _____

De nombres de las organizaciones, clubs o asociaciones a que pertenece, y de las cuales sea miembro activo, sin incluir aquellas que no tengan de miembro social en la plaza o territorio en que planea desarrollar sus actividades como asegurado _____

¿En cuál de estas organizaciones ha desempeñado algún puesto de importancia durante los últimos 5 años? Sólo mencione un puesto para cada organización.

¿Ha vendido Seguros sobre:	La Vida	Si <input type="radio"/>	durante _____ años	No <input type="radio"/>
	De Dotes	Si <input type="radio"/>	durante _____ años	No <input type="radio"/>
	Accidentes			
	y Enfermedades	Si <input type="radio"/>	durante _____ años	No <input type="radio"/>

¿En qué compañías? _____

PARTE II.-CARACTERÍSTICAS PERSONALES

De los nombres y direcciones de dos personas ajenas a esta empresa que la conozcan y a quienes se les pueda hacer algunas preguntas de Ud. similares a las que aparecen en las siguientes hojas de este Cuestionario

Nombre
Dirección
Nombre
Dirección

INSTRUCCIONES.—Las preguntas de esta sección del Índice de Aptitud están enlazadas para conocer sus opiniones, preferencias, etc. Las instrucciones para contestarlas se dan al comienzo de cada una de las partes en que se subdivide. Lea cuidadosamente las instrucciones antes de contestar. Aún cuando no hay limitación de tiempo para las contestaciones, se estima que media hora es suficiente para ellas.

Antes de cada una de las preguntas siguientes encontrará "Sí" "No" ""

Encierre en un círculo una de las tres respuestas

Procure contestar "Sí" o "No", en caso de duda marque "", pero conteste todas las preguntas y certifíquese de que lo ha hecho.

No hay respuestas correctas o equivocadas. Se trata de que usted diga la verdad acerca de sus reacciones y sentimientos. La experiencia nos ha demostrado que las primeras reacciones tienden a proporcionar una imagen más exacta de la persona.

- | | | | | |
|----|----|----|---|--|
| 1 | Sí | No | ? | Dedica grandes ratos a la solución de crucigramas, tópicos o problemas de otra índole? |
| 2 | Sí | No | ? | Le gusta hacer reparaciones menores o ajustes en radios o automóviles? |
| 3 | Sí | No | ? | Le interesan nuevas teorías de ciencias o filosofía? |
| 4 | Sí | No | ? | Le gusta estar ocupado en varias actividades a la vez? |
| 5 | Sí | No | ? | Es buen fisicomista? |
| 6 | Sí | No | ? | Ha perdido alguna oportunidad favorable por no haber actuado con rapidez? |
| 7 | Sí | No | ? | Opinan sus amigos que Ud. es muy minucioso? |
| 8 | Sí | No | ? | Se le persuade fácilmente a que cambie de opinión o creencia? |
| 9 | Sí | No | ? | Le agradan las diversiones emocionantes, más que las tranquilas. |
| 10 | Sí | No | ? | Siente deseo de que las cosas que le afectan en la vida sean más estables y seguras para que no le preocupen cuando piense en su futuro? |
| 11 | Sí | No | ? | Alguna que otra vez, exagera sus verdaderas capacidades y aptitudes cuando habla de su trabajo o de cualquier otra cosa? |
| 12 | Sí | No | ? | Sin razón aparente, algunos días se siente animado y otros decaído? |
| 13 | Sí | No | ? | En reuniones sociales de poca concurrencia, por lo general conduce Ud. la conversación? |
| 14 | Sí | No | ? | Le agrada hacer pequeños trabajos de mecánica o carpintería en su hogar durante sus horas libres? |
| 15 | Sí | No | ? | Le gusta concurrir a reuniones sociales, aun cuando no conozca bien a las que asisten a estas presentes? |

16. Si No ? Toma sus decisiones con *huidas*?
17. Si No ? Se siente con *deseo* de trabajar más intensamente después de escuchar un discurso estimulador?
18. Si No ? Suele comparar sus capacidades o hechos que haya realizado con los de otras personas que Ud. conoce?
19. Si No ? Le agrada hacer un trabajo con cuidado y esmero, aún cuando ello no se requiere?
20. Si No ? Ha tenido miedo en alguna ocasión de perder su trabajo, por no haberlo desempeñado debidamente?
21. Si No ? Le gusta variar de diversiones?
22. Si No ? Le molesta que alguien lo observe mientras trabaja?
23. Si No ? Es puntual en sus citas?
24. Si No ? Puede desempeñar un trabajo rutinario o aburrido por largo tiempo?
25. Si No ? Acostumbra mantenerse callado entre un grupo de personas a las que no conoce bien?
26. Si No ? Acostumbra sus amigos pedirle consejo de cómo tratar a las personas y resolver problemas sociales?
27. Si No ? Desea disfrutar de mayor alborio, de vivir su vida como le plazca sin sentirse obligado a actuar de *este u otros* maneras?
28. Si No ? Acostumbra meditar cuidadosamente su opinión antes de expresarla?
29. Si No ? Cuida de no prestar dinero a sus conocidos, a menos que esté seguro de su honradez?
30. Si No ? Suele señalar los defectos ajenos a quienes los tienen?
31. Si No ? Dice cosas en las que no cree, a fin de causar buena impresión?
32. Si No ? Permite que *siguen* se le adelante cuando espera su turno?
33. Si No ? Acepta inmediatamente la oportunidad de asistir a una diversión excepcional o interesante, aun cuando se sienta muy cansado?
34. Si No ? Le gustan los problemas *antimáticos*?
35. Si No ? Ha cometido algún error por dejarse llevar de su entusiasmo?
36. Si No ? Expone sus opiniones en forma *categórica* más bien que de manera dudosa?
37. Si No ? En las organizaciones a que pertenece, le agrada más ser un simple miembro que ser uno de los dirigentes?
38. Si No ? Toma la iniciativa opuesta cuando alguien está conduciendo una junta en tono mandón o imperativo?
39. Si No ? Le agrada tener influencia y poder para decirle a la gente lo que deba hacer y obligarlos a hacer lo que Ud. desea?
40. Si No ? Si llega tarde a una junta prefiere quedarse al fondo de la sala a ocupar un asiento delantero?

41. Si No ? Cuando incurre en error o falta, pide Ud. excusas?
42. Si No ? Está satisfecho con sus amistades y actividades sociales?
43. Si No ? Lee algunas veces libros serios y asiste a conferencias?
44. Si No ? En algunos casos se le dificulta saber si Ud. le simpatiza o no a un nuevo conocido?
45. Si No ? A veces siente que sus actividades no valen la pena y que no lo conducen a ninguna parte?
46. Si No ? Cuando sale con dos o tres amigos es Ud. quien decide lo que deberá hacer y a dónde deberán ir?
47. Si No ? Le agrada cuidar los detalles de su trabajo?
48. Si No ? Duda con frecuencia del acierto de sus decisiones después de haberlas tomado?
49. Si No ? Obra usted impulsivamente?
50. Si No ? Sin excepción, siempre se abstiene de criticar a la gente que conoce?
51. Si No ? Tiene a veces el íntimo deseo de sentirse más dueño de sí mismo para actuar y decidir?
52. Si No ? Suele atenuar su conversación con cosas interesantes tomadas de su propia experiencia?
53. Si No ? Sueña despierto con frecuencia?
54. Si No ? A veces se siente inseguro de su capacidad?
55. Si No ? Después de haber terminado la parte más difícil de un trabajo, le desagrada darle sus últimos toques?
56. Si No ? Es propenso a hacer las cosas sin pensar detenidamente en los posibles resultados?
57. Si No ? A veces se siente inseguro de si la persona con quien Ud. habla, se interesa en lo que le dice?
58. Si No ? Se apena al asistir a una fiesta cuando no va vestido como los demás?
59. Si No ? Le agradan las personas serenas, felices y que nunca se entusiasman?
60. Si No ? Cuando sale de vacaciones, prefiere ir a un Hotel lleno de vida y movimiento en vez de ir a un lugar tranquilo y retirado?
61. Si No ? Después de haberse disgustado con algún amigo, procura ser Ud. el que busque la reconciliación?
62. Si No ? Cuando está planeando algún viaje, fiesta social o una transacción comercial, arregla Ud. todos los detalles en vez de dejarlos en segundas manos?

PARTE III

A continuación se han formado tres grupos, tomando uno de las cualidades que caracterizan a un individuo y se dan las definiciones que a cada una de estas cualidades corresponden.

Los seis que forman el primer grupo y clasifíquese Ud. mismo, para lo cual debe seguir el siguiente procedimiento:

Escoga la cualidad que está en mejor armonía con su propia personalidad y que lo destaque en forma especial. Ponga en la línea que aparece frente a esa cualidad la letra "A". Escoga la cualidad que Ud. estime que es la que menos se adapte a su personalidad, y ponga la letra "Z" en la línea que figure frente a ella. No clasifique las cuatro cualidades restantes.

63. Industrioso, enérgico, perseverante. Esta es la definición de una persona que trabaja con constancia y firmeza, termina su cometido a pesar de las dificultades y desilusiones que se le presentan.
64. Sociable, cordial, alegre. Esto significa que a Ud. le agrada estar entre la gente, le agradan las fiestas y reuniones, tiene muchas relaciones.
65. Analítico, crítico, intelectual. Lo anterior quiere decir que Ud. es estudioso y observador, se percata con rapidez de las faltas y errores, le agrada saber el cómo y el porqué de las cosas.
66. Ambicioso, deseoso de progresar. Esto es, que Ud. tiene firme propósito de salir adelante, hacer una fortuna o merecer consideración, sobrepasar a los demás.
67. Diplomático, con tacto. Que habla y actúa acertadamente, no choca con las personas, es capaz de discutir con otros sin ofenderlos.
68. Entusiasta, vehementemente, fogoso. Esto es, que Ud. es emotivo y que se interesa por las gentes, así como por los sucesos que acontecen.

Clasifique en este segundo grupo, en la misma forma y siguiendo el procedimiento que usáramos para el grupo anterior, usando la letra "A" para señalar la cualidad que más se ajuste a su personalidad, y anotando la letra "Z" en la que menos se adapte a su personalidad. La clasificación de las cualidades de este grupo, no debe estar necesariamente en armonía con la del grupo anterior.

69. Seguridad en sí mismo, independiente, confiado. Esta es la definición de una persona que confía en su propio juicio o decisiones, sin el consejo o supervisión de otros.
70. Considerado, amable, bondadoso. Esto significa que Ud. es respetuoso de los sentimientos de los demás y es servicial.
71. Cuidadoso, prudente, precavido. Esto es, que Ud. no es violento ni impulsivo, que no actúa sin antes pensar las probabilidades de cometer un error o ponerse en un peligro.
72. Industrioso, enérgico, perseverante. Esta es la definición de una persona que trabaja con constancia y firmeza, termina su cometido a pesar de las dificultades o desilusiones que se le presentan.
73. Sociable, cordial, alegre. Esto significa que a Ud. le agrada estar entre la gente, le agradan las fiestas y reuniones, tiene muchas relaciones.
74. Analítico, crítico, intelectual. Lo anterior quiere decir que Ud. es estudioso y observador, se percata con rapidez de las faltas y errores, le agrada saber el cómo y porqué de las cosas.

Siguiendo el procedimiento anterior, clasifique en este grupo final de seis cualidades o características, sin olvidar que sus clasificaciones no deben necesariamente coincidir con las de los dos grupos anteriores.

75. Ambicioso, deseoso de progresar. Esto es, que Ud. tiene firme propósito de salir adelante, hacer una fortuna o merecer consideración, sobrepasar a los demás.
76. Diplomático, con tacto. Que habla y actúa acertadamente, no choca con las personas, es capaz de discutir con otros sin ofenderlos.
77. Entusiasta, vehementemente, fogoso. Esto es, que Ud. es emotivo y que se interesa por las gentes, así como por los sucesos que acontecen.
78. Seguridad en sí mismo, independiente, confiado. Esta es la definición de una persona que confía en su propio juicio o decisiones, sin el consejo o supervisión de otros.
79. Considerado, amable, bondadoso. Esto significa que Ud. es respetuoso de los sentimientos de los demás y es servicial.
80. Cuidadoso, prudente, precavido. Esto es, que Ud. no es violento ni impulsivo, que no actúa sin antes pensar las probabilidades de cometer un error o ponerse en un peligro.

PARTE IV

Lea Ud. las cuatro respuestas que se han dado a cada una de las once preguntas que siguen, marcando con la letra "A" la contestación que encuentre más adecuada y con la letra "Z" la menos indicada.

Cerchiórese de que dos respuestas correspondientes a cada una de estas preguntas queden clasificadas y de que las dos restantes queden en blanco.

81.—En el curso de una semana ¿cuál de estas cosas le causó mayor satisfacción?

- a. Que le digan que ha hecho un buen trabajo.
- b. Ayudar a la gente que tiene dificultades, hacer algo por los demás.
- c. Estar con su familia y amigos más íntimos.
- d. Tener tiempo libre para disponer de él como más le plazca.

82.—¿A cuál de las siguientes organizaciones le agradecería pertenecer?

- a. A un grupo político que tiende a ejercer el control en su comunidad.
- b. A una organización cuya finalidad sea proteger a sus miembros de pérdidas financieras.
- c. A un club conocido formado por las personas más prominentes de la comunidad.
- d. A un club no muy conocido pero en donde sus socios desean y se divierten sin muchas formalidades.

83.—En un día de campo o fiesta al aire libre ¿cuál de estas cosas prefiere hacer?

- a. Ayudar al desarrollo del programa, ser uno de los dirigentes.
- b. Hacer que la reunión resulte agradable para todos, hablar con los que parecen estar poco atendidos y fuera de su ambiente.
- c. Hacer lo que a Ud. le plazca sin tomar en cuenta lo que los demás estén haciendo.
- d. Apartarse retirado de pocas personas.

84.—Si alguien le diera a elegir ¿cuál de estas cosas pediría Ud. con mayor vehemencia?

- a. Libertad personal y para exteriorizar su individualidad.
- b. Una posición mediante la cual pudiera influir en gran número de personas.
- c. La seguridad de que siempre vivirá cómodamente.
- d. Distinción y prestigio la admisión de sus semejantes.

85.—En viaje de placer ¿cuál de las siguientes cosas le gusta más?

- a. Estar con amigos compañeros de viaje.
- b. Alejarse de la rutina de su vida cotidiana.
- c. Proporcionarles satisfacción a los miembros de su familia que van con usted.
- d. Contarles a sus amigos y familiares de sus impresiones de viaje cuando regrese.

86.—¿Qué es lo que más le gusta de una posición?

- a. Trabajo seguro sin peligro de que lo cesen.
- b. Que su trabajo le brinde la oportunidad de poder ofrecer un servicio a los demás.
- c. La oportunidad de controlar asuntos de importancia; para tener mucho poder.
- d. La oportunidad de trabajar usando su propia iniciativa, sin estrecha vigilancia.

87 -- En su concepto ¿cuál de estas razones es la más importante para tener amigos?

- a. Los amigos aprecian lo que Ud. puede hacer o lo que vale. Admiran sus progresos.
- b. Le evitan sentirse sola y lo comprenden.
- c. En caso de necesidad, puede recurrir a ellos en demanda de ayuda y protección.
- d. Los amigos son una valiosa ayuda para conseguir influencia y para hacer que las cosas marchen con eficiencia.

88 -- ¿Cuál de los siguientes discursos le agradaría más oír?

- a. Incertidumbres de los tiempos actuales. ¿Existe una solución?
- b. El Secreto del Poder Personal. Como conducir a las personas.
- c. Cómo Ganar Amigos. ¿Por qué somos agradables o desagradables?
- d. La oportunidad de servir a la sociedad. Lo que cada uno puede hacer.

89 -- Si Ud. recomenzara su educación ¿qué es lo que más le agradaría obtener de sus años de enseñanza?

- a. Facilidad y atracción para hacerse de amigos.
- b. Aprender a pensar y actuar por sí mismo.
- c. Confianza en Ud. mismo y habilidad para mandar a los hombres.
- d. Creencias firmes, libres de dudas, fé en algo.

90 -- ¿Cuáles son las razones principales por las que Ud. desea tener un hogar atractivo y bien arreglado?

- a. Le da prestigio y personalidad, la gente piensa mejor de usted.
- b. Tener un lugar agradable para estar desahogado con sus amigos.
- c. Le brinda la oportunidad de que otros disfruten de las comodidades de su hogar, puede mostrar su amabilidad y hospitalidad.
- d. Le da la sensación de estabilidad, permanencia y seguridad.

91 -- ¿Cuáles de las siguientes personas preferiría Ud. ser?

- a. Un individuo de "libre albedrío" que sigue su propio camino, a pesar de lo que las demás gentes digan o hagan.
- b. Un individuo ampliamente conocido en la comunidad y considerado como prominente.
- c. Una persona que consigue su vida para mejorar las condiciones y oportunidades de los pobres.
- d. Un hombre que dirige los negocios y asuntos políticos de la comunidad.




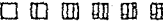
FIN DEL INSTRUMENTO

Recomendación:--Cerciórese de que ha contestado todas y cada una de las respuestas que corresponden a las preguntas que contiene este Cuestionario y devuélvalo a la persona que se lo dió.

Documento 5

INSTRUCCIONES.— Los signos de cada renglón obedecen a una sucesión determinada. Llene el espacio que aparece en blanco con el signo que en dicha sucesión correspondiera inmediatamente. Así, por ejemplo: 13, 11, 9, 7, 5 constituye una sucesión cuya sexta inmediata sería 3.

LÍMITE DE TIEMPO: 10 MINUTOS

1. 20, 17, 14, 11,
2. 16, 15, 13, 12, 10, 9,
3. H g F e D c
4. 3, 6, 3, 10, 7,
5. 
6. 5, 6, 4, 7, 3, 8,
7. a C B d F E g
8. 
9. 
10. 10, 8, 16, 13, 39, 35,
11. A Z Y B X W
12. 25, 20, 3, 10, 10, 1, 1,
13. * * * * *
14. * * * * *
15. 39, 15, 45, 15, 60,
16. J J L N P R
17. A A C B B D
18. 1, 3, 9, 27,
19. 47, 38, 50, 23, 17,
20. A B D G K P
21. 
22. 
23. 
24. 1, 2, 3, X, 4,
25. 2, 8, 4, D, 6,
26. 1, 10, 2, 9, 3,
27. M * 14 K G J
28. 24, 15, 9, 6,
29. S Y d W
30. C e C I g E

INSTRUCCIONES -- A cada aserto sigue aquí una o más conclusiones. Que el aserto es exacto, debe aserlar darlo por supuesto. En lo que a las conclusiones se refiere, señále con una E aquellas que considere exactas y en concordancia lógica con el aserto dado. Aquellas otras que no le parezcan exactas ni acordes con la afirmación a que hacen referencia, señálas con una I. Exactas o inexatas, señálas TODAS con la E o la I correspondientes. Por ejemplo:

A. Yo soy más alto que Juan Juan es más alto que José. Por tanto:

1. B. Yo soy más alto que José.

B. Mi hermano juega al fútbol. Los equipos de fútbol están con defensas. Por tanto:

1. I. Mi hermano es defensor.

C. Cuando las estrellas brillan por la noche, amanece un día caluroso. Esa noche brillan las estrellas. Por tanto:

1. I. Amanece un día caluroso.

2. I. Las estrellas brillan mañana por la noche.

3. E. Amanece una calor.

Ahora comienza usted la prueba. Sea exacto. TIEMPO MÁXIMO: 20 MINUTOS.

1. Los elefantes son animales. Los animales tienen patas. Por tanto:

1. E. Los elefantes tienen patas.

2. Mi secretaria no tiene todavía edad para votar. Mi secretaria tiene un lindo pelo. Por tanto:

1. I. Mi secretaria no tiene todavía 21 años.

3. Pocos de entre las cometas de esta vide tienen colores luminosos, pero todas ellas tienen colillas. Por tanto:

1. E. Algunas tienen colillas y otras luminosas.

2. E. Algunas tienen colillas y otras luminosas.

4. Todas las estrellas tienen los colores. Ese planeta tiene 6 esferas. Por tanto:

1. E. Ese planeta es de los mismos que una cometa.

5. Hay 100 personas más estudiantes que los profesores. Sus tres hijos se están preparando para los exámenes de papas. Por tanto:

1. E. No se preparan para los exámenes de papas.

2. E. No se preparan para los exámenes de papas.

Parte
segunda: **INSTRUCCIONES** — Cada renglón consta de dos líneas. Si éstas son iguales, escriba una I. Si entre ellas observa alguna diferencia, escriba una D.
TIEMPO MÁXIMO: 3 MINUTOS.

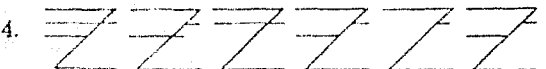
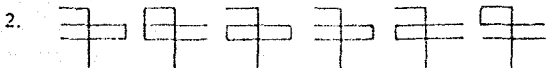
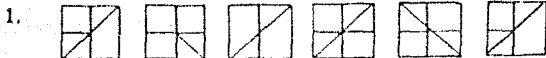
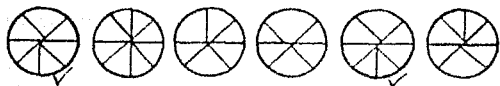
1. psiciuacnecnomocnecnoaro	psiciuacnecnomocnecnoaro
2. 862741806353	862741806353
3. Carlos Ch. Estrada e hijos	Carlos Ch. Estrada e hijos
4. 87364532098524122	87364532098524122
5. b66Dwa78000981k2es	N66Dwa78000981k2es
6. Conrado Gal Gallar, hoy	Conrado Gal Gallar, hoy
7. egt 26q 2esipe 149321	egt 26q 2esipe 149321
8. HEXATRINIMENA	HEXATRINIMENA
9. 2335654553523856587	2335654553523856587
10. Totinabat-dec aglomerada	Totinabat-dec aglomerada
11. CENTRAL URANCO DURALUMINICA	CENTRAL URANCO DURALUMINICA
12. arfocquittuocnecnomocnecnoaro	arfocquittuocnecnomocnecnoaro
13. COMPANIA ARRENDATARIA DE EXPLOTACIONES CARBONIFERAS S. L.	COMPANIA ARRENDATARIA DE EXPLOTACIONES CARBONIFERAS S. L.
14. terrahidrobetaraofelomica	terrahidrobetaraofelomica
15. APTE PYTRA TRAYP	APTE PYTRA TRAYP
16. ARTRCRYKTORYKAGQPTR	ARTRCRYKTORYKAGQPTR
17. Jonatin Algeron Dentonca	Jonatin Algeron Dentonca
18. Zactofecnomocnecnoaro quonidita	Zactofecnomocnecnoaro quonidita
19. Balbino Gallo y Lara S. en C.	Balbino Gallo y Lara S. en C.
20. Wkqperca cujca b66Dwa78000981k2es	Wkqperca cujca b66Dwa78000981k2es

Parte
primera:

INSTRUCCIONES -- Examine la primera línea de la siguiente página, que podrá servirle de ejemplo. Observe que las figuras primera y quinta son iguales. Táchelas con el lápiz.

Del mismo modo hágalo en cada una de las líneas sucesivas en par de figuras idénticas. Señálas.

TIEMPO MÁXIMO 1 MINUTO



6. Teodoro Pérez corre más que Juan Hernández. Juan Hernández es el mejor corredor del mundo. Por tanto:
1. Teodoro Pérez debería intentar el campeonato.
 2. Juan Hernández debería intentar el campeonato, sobre todo local.
 3. Teodoro Pérez es el mejor corredor del mundo.
7. Los buenos músicos ejecutan música clásica. Para ser un buen músico necesitas un oído que ejercitarse. Por tanto:
1. La música clásica requiere mayor ejercicio que el jazz.
 8. Si un hijo está mimado, una abuela le enseñará. Si no está mimado, le enseñará a oír el toser que tiene una abuela. Pero si está mimado ni deja de estarlo. Por tanto:
 1. Una abuela no le enseñará a oír si le enseñará a él.
 2. No hará bien en la abuela.
 9. Los cuadriláteros son superficies con ángulos. Esta superficie carece de ángulos. Por tanto:
 1. Esta superficie es un círculo.
 2. Cualquiera con fusión es acuática.
 3. Esta superficie no es un cuadrilátero.
 10. A. ¿Cuál es el número de 7? B. ¿Cuál es el número de 8? Por tanto:
 1. A y B son números de 0 a 9.
 2. Ambas son al índice de Madrid.
 3. Ambas son 10.
 11. Si el verde es pesado, el rojo es ligero. Si el amarillo es ligero, el azul no es un color verde. Pero si el verde es pesado, el amarillo ligero. Por tanto:
 1. El azul no es una cosa ligera.
 2. El amarillo y el azul son ligeros.
 3. El rojo es ligero y el azul es pesado.
 12. ¿Podría ser un error? Si tiene de peso, un ejemplo se le notaba pronto. Si no tiene un ejemplo, una cosa que crea la certeza. Por tanto:
 1. Los pensamientos deben ser guardados en la atención del creyente.
 2. Los pensamientos deben ser guardados en la atención.
 3. Guardar en la atención a quien se va a un punto de vista.
 13. Yo vivo entre la granja de José y la ciudad. La granja de José está entre la ciudad y el aeropuerto. Por tanto:
 1. La granja de José queda a la casa de donde yo vivo que del aeropuerto.

2. Yo vivo entre la granja de Joid y el aeropuerto.

3. Vivo más cerca de la granja de Joid que del aeropuerto.

14. Un jugador inteligente sólo aprovecha las oportunidades que le favorecen. Un buen jugador sólo aprovecha las oportunidades que le permiten una gran ganancia. Este jugador aprovechó algunas oportunidades. Por tanto,

1. O es un buen jugador o un jugador inteligente.

2. Puede ser o no ser un buen jugador.

3. No es un buen jugador ni un jugador inteligente.

15. Cuando B es Y, A es Z. E es Y si Z cuando A no es Z. Por tanto,

1. Cuando B es Y, E no es Y ni Z.

2. Cuando A es Z, Y o Z es E.

3. Cuando B no es Y, E no es Y ni Z.

16. Cuando B es mayor que C, X es menor que C. Pero E no es más alta que B. Por tanto,

1. X nunca es mayor que B.

2. X nunca es menor que B.

3. X nunca es menor que C.

17. Si X es rojo, Y será verde. Si Y no es verde, Z será azul. Pero Z no será nunca azul mientras X sea rojo. Por tanto,

1. Si Z es azul, Y será verde.

2. Si X no es rojo, no es necesario que Z sea azul.

3. Si Y no es verde, X no puede ser rojo.

18. Los índices químicos son el resultado de varios factores. Los factores son en cierta medida interrelacionados. Por tanto,

1. Los índices químicos con un cierto nivel se relacionan.

2. Los índices químicos no pueden ser interrelacionados.

19. Avanzar no equivale a ir más sin detenerse, pero retroceder no equivale a detenerse sin avanzar. Por tanto,

1. Retroceder equivale a ir más sin detenerse.

2. Avanzar puede equivocar a ir hacia un momento.

3. Avanzar puede retroceder a momento sin detenerse.

20. La patrulla B atacó al enemigo y fue, al parecer, derrotada. Pero, que formara parte de la patrulla B recibió el premio en un hospital de campaña. Por tanto,

1. El jefe de la patrulla B fue amputado.

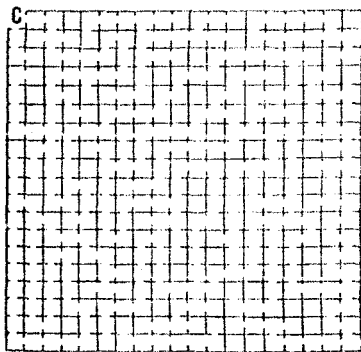
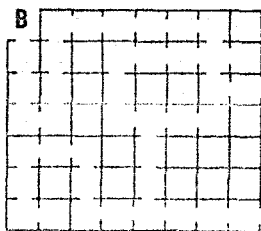
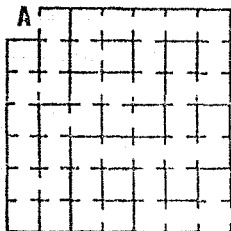
2. Toda la patrulla B fue amputada.

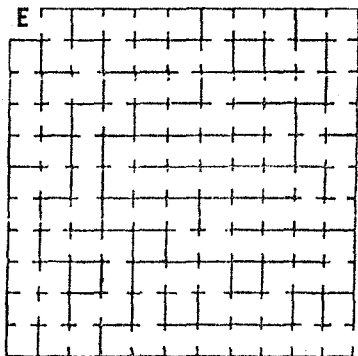
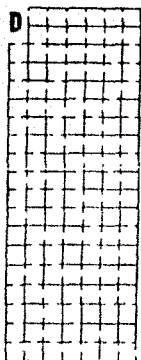
3. No toda la patrulla B fue amputada.

INSTRUCCIONES --- Partiendo del ángulo superior izquierdo del grabado, trace con el lápiz una línea en dirección a la salida. Su línea no deberá cruzarse con otra ni consigo misma. Si cruza otra línea o se ha metido en un callejón sin salida, vuelva usted al punto de partida y comience de nuevo, o siga a partir del momento en que la línea se introduce en el callejón sin salida.

El premio que se otorga a quien resuelve primero el orden en que debe ir recorriendo el camino es el B, sin antes haber resuelto el A; no pasando al C sin tener previamente resuelto el B, etc.

TIEMPO MÁXIMO Y MÍNIMO





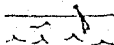
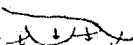







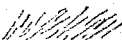










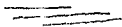




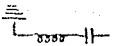

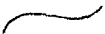
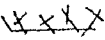



INSTRUCCIONES -- Cada uno de los dibujos de la página que sigue sugiere una o más palabras de la lista que figura al pie. Su tarea consiste en hallar las palabras por ellas sugeridas y escribir su número debajo de cada dibujo. Puede usar también cualquier palabra sugerida en la lista, incluso aquellas que se le antojen más remotas.

Elige de 3 a 3 palabras para cada dibujo, y si alguna más le parece apropiada, escríbala también. Recuerde que una misma palabra puede utilizarse para más de un dibujo.

TEMAS LIMITADOS

1. DIBUJADO	16. PERSECUCIÓN	31. ATÓMICO	46. ÉXTASIS
2. DANZA	17. SPY	32. ROYALTY	47. FLUJO
3. BARRERA	18. TRAMONTE	33. PROYECTIL VELOCIDAD	48. ANIMAL
4. CALABAZA	19. ELECTRICIDAD	34. GRACIOSO	49. ESPACIO
5. VESTIR	20. RINCE	35. PSE	50. TIEMPO
6. FRIGO	21. CALOR	36. FUDOSO	51. EL ÁNGULO SUR
7. NATALIA	22. AMARGURA	37. SEXO	52. LUMBRICIA
8. COMUNICACIÓN	23. DUDA	38. BÉSCARO	53. FUMOSO
9. SUFICIO	24. RÍDICO	39. BATE	54. ABRIGACIÓN
10. REFLEXIÓN	25. RESONO	40. TAPA	55. DETECC
11. QUÍMICA	26. FLESO	41. NUBOSOSO	56. ÁCIDO
12. FÉRICA	27. POLVO	42. CÁMERA	57. CRUEL
13. CORDIA	28. AMIGUETA	43. TORRE	58. HORROR
14. VIENTO	29. FUERZA	44. ELÁSTICO	59. PIT
15. GEOMETRÍA	30. CEFALO	45. ORDENADO	60. MAR

INSTRUCCIONES. — *Atenga, sencillamente, a las indicaciones que siguen con la mayor fidelidad posible.*
TIEMPO MÁXIMO: 5 MINUTOS.

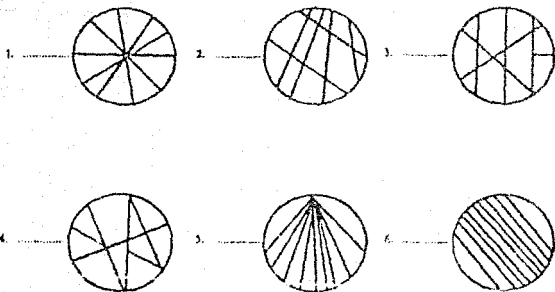
Si la letra **Z** aparece por aquí antes de esta coma, síchela; si no es así, síchela usted la de la palabra **ZOOLOGICO**. Y ahora, a menos que la palabra apalabrada figure en apalabramiento, trace usted una línea ondulada en este espacio: **_____** Si no trae una cruz, **Y**, de paso, si **A** es, en el alfabeto, el número **1**, ¿cuál será el total de **Juan M?** Si una persona persigue a una gata y otros gatos a unos ratones, diga qué número saque de una sola otra **luz** en un minuto por encima; si no, trace una cruz aquí: **_____** No escriba **DIVERSIVA** aquí: **_____** Si no contiene una palabra todas las vocales, pero escriba usted en su lugar las primeras cuatro vocales del alfabeto. Ahora, volviendo a la primera frase, trace un círculo en torno a **ZOOLOGICO**, a menos que el círculo no se parezca una de las letras del alfabeto. Y a propósito del alfabeto, a menos que **C** no sea la tercera letra, no trace usted en este espacio un cuadrado: **_____** pero dibuje la oreja de un animal al final de la página a menos que **D** no sea la segunda letra; en este caso dibujará usted una oreja humana, a menos que no sea dibujarla. Si **OREJA** no es una **PARTE**, dibuje usted, como sea una oreja. ¿Sabe usted contar de **10** a **5** en orden descendente? Escriba aquí los números en orden inverso: **_____** Si **BOBO** no puede ser un patito y si un animal no dibuje usted una palma a la izquierda de este renglón, y escriba, en cambio, las letras que menos se usen en la palabra **ABRACADABRA**. Fuerte y acentúe esta frase de modo que tenga sentido: **SI ESTA ESTA ESTA Y**, ahora sea la pregunta: ¿Cuántas letras hay en **España** o en **Castilla**? Si no trae a **Andalucía**, escriba que **CASTILLA** es un país europeo; no escriba que **ZANDENGA** a menos que los letrados sean. Trace una línea sobre la segunda palabra de esta frase y otra sobre la segunda palabra de la frase que sigue. Escriba una palabra o terminación en **X** en la cabecera de esta página. A la izquierda de esta columna escriba **NY** siempre que un artículo no sea un cuadrado. Escriba **Y** en la derecha de la página a menos que el artículo pueda ser a veces más que el cuadrado. Ahora centree de manera incorrecta a la izquierda de la pregunta: ¿**QUÉ EDAD TIENE USTED?** Finalmente, si con lo ya expuesto usted está bastante, escriba **TPO** al final de esta frase, de lo contrario, escriba **TIO**.

Parte
tercera:

INSTRUCCIONES.— Cada círculo está dividido en secciones. Separa los dos círculos
divididos en un mayor número de ellos. No tienes nada tiempo de pensar en
realidad, pero procura aumentar la más seguramente posible.

TIEMPO MÁXIMO: 30 SEGUNDOS

Ejemplo V:



INSTRUCCIONES.—En cada línea hay uno o más pares de cifras conexas que sumadas, dan 10. Busquelas y subrayelas. Así, por ejemplo:

Z: 2 9 4 6 1 1 9 3 3 3 6 7 8 3 4 7

Obrar con la mayor rapidez posible. Procura no exceder el límite de tiempo fijado: **UN MINUTO Y CINCUENTA SEGUNDAS.**

A: 2 9 1 4 8 7 5 6 3 9 4 6 7 8 8 3 1 2 1 4 5 6 7 8 9 8 7 6 5 4 3 2
 B: 9 8 7 6 5 4 3 2 1 9 8 7 6 5 4 3 1 4 2 1 5 2 1 6 2 1 7 2 8 1 9 2
 C: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 1 2 3 4 5 6 7 1 3 2 1 6 3 1 7 4 6 1 3 3 1 2 4
 D: 3 3 4 6 7 3 8 2 9 1 4 5 6 7 3 4 9 1 2 9 1 2 3 1 9 8 7 6 5 3 9 0
 E: 5 1 9 8 2 7 7 4 6 7 5 3 7 0 9 8 8 0 2 8 3 8 2 0 8 2 4 6 5 9 3 4
 F: 2 0 5 6 3 7 2 0 8 9 5 7 4 9 7 4 5 5 0 3 3 3 3 3 5 4 6 5 5 0 5
 G: 6 4 3 2 8 7 2 6 3 7 8 2 0 9 3 8 2 4 5 7 8 6 4 0 1 8 2 5 8 6 4 0
 H: 7 6 5 5 4 7 4 4 5 6 6 6 8 8 3 1 3 4 5 1 7 8 9 1 3 1 4 1 5 6 1
 I: 1 2 1 3 2 1 1 2 3 1 2 3 5 4 1 7 8 2 3 2 3 2 3 2 3 6 5 2 4 3 7 6
 J: 9 8 7 9 8 7 8 7 6 8 2 6 7 6 5 7 0 1 9 8 6 8 4 7 4 3 2 8 9 6 1 0
 K: 1 9 8 7 3 8 2 6 4 5 5 9 1 0 8 8 4 2 3 4 5 6 8 3 4 5 6 7 9 4 6 7
 L: 2 4 6 8 2 4 6 8 3 6 9 1 1 8 1 9 4 4 5 3 3 6 6 6 6 7 7 7 7 7 3 8
 M: 8 5 6 5 9 1 7 2 5 5 5 9 4 5 7 6 7 7 6 6 5 5 4 4 3 3 2 1 1 9 9
 N: 9 1 8 2 2 3 6 4 5 5 8 1 8 5 7 2 9 1 6 8 2 0 7 4 5 6 7 8 9 2 3 4
 O: 2 7 3 4 8 5 5 6 4 7 2 5 7 8 0 2 6 7 7 5 6 7 5 6 7 5 6 4 5 7 6 6
 P: 6 3 8 6 0 9 1 8 7 6 4 3 8 2 9 2 8 2 6 1 4 6 5 4 3 5 4 3 2 3 2 1
 Q: 2 7 5 4 3 5 5 4 6 8 2 2 5 4 6 6 8 5 7 4 6 3 5 2 5 6 5 4 5 3 4 2
 R: 4 0 4 3 2 3 4 3 3 6 4 2 4 7 4 6 3 6 4 7 5 8 6 9 2 2 8 3 7 2 8 3
 S: 9 0 1 6 1 9 8 4 6 3 8 7 6 4 3 8 4 8 7 6 5 9 6 5 4 3 2 1 5 6 8 2
 T: 8 1 6 3 4 2 8 9 6 6 1 0 3 6 8 2 6 7 5 4 6 9 8 4 5 3 3 4 2 8 9 1
 U: 4 8 2 5 4 8 7 6 9 8 3 4 7 3 8 9 6 4 3 4 6 7 6 4 3 6 4 7 3 4 6 8
 V: 5 2 5 3 8 6 9 0 1 0 2 8 5 3 7 8 2 3 2 8 1 8 1 7 1 6 1 5 6 4 8
 W: 4 4 2 8 6 4 0 7 6 2 8 0 1 8 3 6 5 2 8 3 6 6 7 7 6 8 9 9 1 1 2 1
 X: 6 8 2 9 5 1 6 5 8 3 7 8 4 6 7 5 2 2 6 6 3 3 7 7 4 4 8 8 5 5 9 9
 Y: 6 2 1 8 2 7 4 6 3 8 9 6 1 9 8 4 8 5 2 8 4 5 5 9 1 8 2 6 4 3 7 9

PRIMERA PARTE

Escribe todas las palabras que se le ocurren, que comiencen con la letra "P".

TIEMPO EXACTO: 5 minutos

SEGUNDA PARTE

Escribe todas las palabras que se le ocurren, que comiencen con la letra "M".

TIEMPO EXACTO: 5 minutos

"P"

"M"

PROF.- C.p.V.- # 10.

INSTRUCCIONES.— Lea detenidamente cada problema presentado a continuación, piense el caso como si tuviera realmente que decidirlo con la práctica y señale con una (x), la respuesta que le parezca más acertada.

TIEMPO ILIMITADO

Prueba A.

Está usted al frente de un establecimiento comercial. Alguien entra a comprar varias mercaderías. Cuando usted se dispone a entregar al cliente el paquete de sus compras, éste declara de pronto que no lleva dinero y le ruega que se lo entregue, afirmando que regresará más tarde con el dinero. ¿Cómo procedería en tal caso?

- A.—Si el cliente es conocido le entregaría el paquete, insistiendo en caso contrario para que vaya a buscar el dinero previamente. ()
- B.—Le pediría algo en prenda o garantía. ()
- C.—Le pediría una cantidad a cuenta y le entregaría el paquete. ()
- D.—Le pediría un documento de identidad. ()
- E.—Le entregaría el paquete. ()

Prueba B.

Puede usted por un momento que posee un establecimiento en el cual vende jabón. Ha comprado el jabón que va a vender a razón de 75 centavos el kilo.

¿Que precio fijaría usted para su venta al público, si como lo calcula?

- A.—Se le daría los pesos y se le agregaría al costo, aumentando a este un margen prudencial de ganancia de un ()
- B.—Se agrega como ganancia un porcentaje sobre el costo. ()
- C.—Se agregará el precio de la competencia, para tratar de vender más barato que ésta. ()

Prueba C.

Suponga que usted ha comprado una gran cantidad de ropa blanca y quiere venderla lo antes posible. ¿Qué le da para recomendar?

- A.—Vender a un precio inferior al costo abarcando. ()
- B.—Organizar una liquidación y rebajas. ()
- C.—Tratar de vender lo que se vende con urgencia. ()
- D.—Intentar vender a un precio de costo. ()
- E.—Recomendar al comprador, a crédito. ()

Prueba D.

Supóngase que tiene un establecimiento en el que vende ropa para caballeros y ha comprado para él, un lote de camisas a \$ 20.000. Para cubrir gastos y obtener alguna ganancia, necesita venderlas cuando menos a \$ 20.000.

Irrespetivamente, y a causa de un error en la compra, de que los precios han subido una baja total a que puede adquirir las mismas camisas a \$ 16.000. ¿Qué haría usted?

- A.—Intentaría vender lo que resta, a un precio inferior al costo. ()
- B.—Rebajaría ligeramente los precios. ()

C.—Dejaría la mercancía almacenada, hasta que vuelvan a subir los precios. ()

D.—Dejaría los precios tal como están. ()

E.—Daría por perdido el dinero de la diferencia. ()

Prueba E.

Suponga que tiene una tabaquería. Se acerca un cliente y pide un cigarro "Coronita", insistiendo en que desea precisamente esa marca. Sin embargo carece usted por el momento de existencia de ese tipo de cigarro. ¿Qué haría en tal caso?

A.—Trataría de venderle otra marca. ()

B.—Le diría que vuelva otro día pues se agotaron las existencias de la marca que solicita. ()

C.—No le vendería nada. ()

D.—Le entregaría un cigarro sin marca, diciéndole que se trata de un "Coronita". ()

INSTRUCCIONES

PARA LA INTERPRETACION DE LA BATERIA DE TESTS

GRUPO INSTINTIVO**CAPACIDAD DE DISCRIMINACION (4 2)**

Primera parte = Concélese un punto por cada respuesta correcta.

1.—figuras 1 y 6

2.—figuras 1 y 4

3.—figuras 2 y 6

4.—figuras 4 y 6

5.—figuras 2 y 5

6.—figuras 2 y 6

7.—figuras 2 y 5

Segunda parte = Concélese cinco puntos por cada respuesta correcta.

1.—D

4.—I

7.—D

10.—D

13.—D

16.—D

19.—D

2.—I

5.—D

8.—I

11.—I

14.—D

17.—D

20.—D

3.—II

6.—II

9.—D

12.—D

15.—I

18.—D

Sumarse los puntos acumulados por las dos partes.

RESULTADO

De 85 a 100 puntos	100 %	SUPERIOR
De 70 a 84 puntos	20 %	BUENO
De 55 a 69 puntos	30 %	REGULAR
De 0 a 54 puntos	40 %	POBRE

GRUPO INSTINTIVO**CAPACIDAD DE APRENDIZAJE Y ANTICIPACION (5 3)**

Promedio 50 puntos

Adicélese un punto por cada respuesta correcta (A, B, C, D, E).

RESULTADO

5 puntos	100 %	SUPERIOR
4 puntos	20 %	BUENO
3 puntos	30 %	REGULAR
0 a 2 puntos	40 %	POBRE

Promedio 3 puntos

GRUPO INSTINTIVO**DECISION Y ESTADO REACCIONAL (15 7)**

Adicélese 2 puntos por cada respuesta equívoca (A y B) y 10 puntos por cada ejemplo correcto de modo inconsciente y no razonable.

Primera parte = Ejemplo I (11), I (4), I (1) Ejemplo II (C), (G), (H) Ejemplo III (12), (13), (14)

Segunda parte = Ejemplo IV (15), (2), (3)

Tercera parte = Ejemplo V (2), (3)

RESULTADO

De 0 a 22 puntos	10 %	SUPERIOR
De 23 a 33 puntos	20 %	BUENO
De 34 a 44 puntos	30 %	REGULAR
De 45 a 55 puntos	40 %	POBRE

Promedio 38 puntos

GRUPO INSTINTIVO

RESISTENCIA A LA FATIGA (g 8)

Sum 142 los pares de números que suman 10.

Discútese 1 punto por cada par omitido o erróneamente señalado.

R E S U L T A D O

De 49 a 142 puntos	10 %	SUPERIOR
De 36 a 48 puntos	20 %	BUENO
De 27 a 37 puntos	30 %	REGULAR
De 0 a 26 puntos	40 %	POBRE

Promedio 31 puntos

GRUPO INTELECTIVO

CAPACIDAD DE ADAPTACION (g 3)

Conclúzase tres puntos por cada pregunta correctamente resuelta.

1.....(6)	2.....(7)	3.....(B)	4.....(12)
5.....(7)	6.....(C)	7.....(B1)	8.....(12)
9.....()	10.....(2)	11.....(1)	12.....()
13.....()	14.....(10)	15.....(C)	16.....(2)
17.....(+)	18.....(+ + + +)	19.....(15)	20.....(V)
21.....()	22.....()	23.....()	24.....(W)
25.....(F)	26.....(8)	27.....(P)	28.....(6)
29.....(F)	30.....(1)		

R E S U L T A D O

De 69 a 90 puntos	10 %	SUPERIOR
De 57 a 66 puntos	20 %	BUENO
De 46 a 54 puntos	30 %	REGULAR
De 0 a 45 puntos	40 %	POBRE

Promedio 48 puntos

GRUPO INTELECTIVO

RAZONAMIENTO LOGICO (g 3)

Conclúzase un punto por cada respuesta incorrecta y un punto por cada respuesta omitida. Escríbase los puntos para obtener el resultado.

1 = (E)	2 = (1)	3 = (1) (E)	4 = (1)
5 = (1) (E)	6 = (1) (1) (E)	7 = (1)	8 = (E) (1)
9 = (1) (1) (F)	10 = (1) (E) (1)	11 = (1) (1) (F)	12 = (1) (1) (E)
13 = (1) (1) (E)	14 = (1) (1) (E)	15 = (E) (1) (1)	16 = (E) (1) (1)
17 = (1) (1) (E)	18 = (E) (1)	19 = (1) (1) (1)	20 = (1) (1) (E)

R E S U L T A D O

De 0 a 13 puntos	10 %	SUPERIOR
De 14 a 19 puntos	20 %	BUENO
De 20 a 25 puntos	30 %	REGULAR
De 26 a 68 puntos	40 %	POBRE

Promedio 23 puntos

GRUPO INTELECTIVO
() AGUDEZA MENTAL (p 6 + 53)

Se suman los resultados obtenidos de los Tests 2.3 (IMAGINACION) y 2.6 (CAPACIDAD PARA LA RESOLUCION DE PROBLEMAS), ambos del Grupo Profesional. Se obtiene el promedio.

GRUPO PROFESIONAL
() IMAGINACION (p 5)

Adjúdicase un punto por cada palabra registrada independientemente del dibujo al cual se le haya asociado

R E S U L T A D O

De 68 a 96 puntos	10 %	SUPERIOR
De 56 a 67 puntos	20 %	BUENO
De 46 a 55 puntos	30 %	REGULAR
De 0 a 45 puntos	40 %	POBRE

Promedio 50 puntos

GRUPO PROFESIONAL
() CAPACIDAD PARA LA RESOLUCION DE PROBLEMAS (p 6)

Adjúdicase un punto para cada respuesta correcta, excepto en las "X X X" marcadas en la calquera, para las cuales se dará un punto por cada "X". Si ha puesto más de tres, no se considerará ningún punto. La suma total, dará el resultado.

Debe aparecer tachada la "Z" de la primera línea

Se habrá trazado una "3" en el espacio de la 5a. línea.

En la 7a. línea y después de la "J" más M se habrá puesto "5"

En la 10a. línea, se habrá puesto un "9"

Después de la palabra DISCURSIVO, irán las letras "A E I O."

La palabra ZOOLOGICO, estará encerrada en un círculo

En el espacio de la 18a. línea, habrá trazado un cuadrado

En la línea, 25, se habrán escrito las cifras "5 6 7 8 9 10"

A la izquierda de la línea 27a. se habrá dibujado una pila

Se habrá asociado la última letra de la 2a. palabra y la primera de la palabra 3a., poniendo a continuación una coma. Se asociará la última letra de la palabra local (Si esta fue, esta).

Se habrá escrito la palabra "Zaranga" después de "CASTILLA".

En la 34a. línea, aparecerá una línea sobre la palabra "luna".

En la línea 36a, aparecerá una línea sobre la palabra "tres".

En la calquera de la página se habrán escrito tres palabras con "X"

En el margen izquierdo de la página, aparecerán las letras "X Y Z"

Asotados correctamente en su lugar los años de edad

Al final de la cuarta aparecerá la palabra "TIO".

R E S U L T A D O

19 puntos	10 %	SUPERIOR
De 11 a 15 puntos	20 %	BUENO
De 12 a 13 puntos	30 %	REGULAR
De 0 a 12 puntos	40 %	POBRE

Promedio 13 puntos.

GRUPO PROFESIONAL
INTELIGENCIA VERBAL (29)

Adjudíquese un punto por cada palabra escrita que comience con "P".

Adjudíquese un punto por cada palabra escrita que comience con "M".

Obténase el promedio de las dos pruebas.

R E S U L T A D O

Más de 60 puntos	10 %	SUPERIOR
De 43 a 50 puntos	20 %	BUENO
De 37 a 42 puntos	30 %	REGULAR
De 20 a 36 puntos	40 %	POBRE

Promedio 40 puntos

GRUPO PROFESIONAL
CAPACIDAD PARA LA VENTA (10)

Prueba A

Concedase tres puntos a la respuesta "A", dos a la "B", un punto a la respuesta "C", y puntuación nula a las demás.

Prueba B

Concedase tres puntos a la respuesta "A", un punto a la "B" y ninguna puntuación a la "C".

Prueba C

Adjudíquese tres puntos a las respuestas "A" y "B", dos puntos a la "C" y ninguna puntuación a las demás.

Prueba D

Se concede tres puntos a las dos primeras respuestas, dos puntos a la tercera y ninguna puntuación a las restantes.

Prueba E

Concedase tres puntos a la respuesta "A", dos a la "B", un punto a la respuesta "C" y puntuación nula a las demás.

Sumase la puntuación de las cinco pruebas y obténase el promedio de ellas.

R E S U L T A D O

De 11 a 15 puntos	20 %	BUENO
De 5 a 10 puntos	30 %	REGULAR
De 0 a 4 puntos	40 %	MALO

Promedio 10 puntos

INFORME-RESUMEN DEL EXPEDIENTE NUM. _____

NOMBRE COMPLETO _____

EDAD _____ ESTADO CIVIL _____ NACIONALIDAD _____

DOMICILIO _____

TELEFONO _____

ESTUDIOS GENERALES HASTA _____ ESPECIALES DE _____

CON EXPERIENCIA EN VENTAS () SIN EXPERIENCIA EN VENTAS ()
 ACTUALMENTE TRABAJANDO () ACTUALMENTE SIN TRABAJO ()
 NUNCA HA TRABAJADO () ACTUALMENTE ESTUDIANDO ()

CON EXPERIENCIA EN _____ INGRESOS ACTUALES _____

PUEDE VIAJAR () PUEDE RESIDIR FUERA ()

	EXC.	BUENO	REG.	MALO
PRESENTACION.....
ACTITUD.....
SALUD APARENTE.....
EXPRESION.....
INSTRUCCION.....
EXP. GRAL. EN VENTAS.....
PRUEBA VOCACIONAL.....
CAPACIDAD DE AUTOCRITICA.....
DESEO DE TRIUNFO.....
FORMALIDAD Y ESTAB.EMOCIONAL...
MADUREZ SOCIAL.....
CAPACIDAD PARA EL TRABAJO.....
CAP. DE AUMENTAR SU EFICIENCIA...
CAP. ELABORAR Y SEGUIR PLANES...
CAPACIDAD DE DISCRIMINACION...
CAP.DE APRENDIZAJE Y ANTICIP...
DECISION Y TIEMPO REACCIONAL...
RESISTENCIA A LA FATIGA MENTAL...
CAPACIDAD DE ADAPTACION.....
RAZONAMIENTO LOGICO.....
AGUDEZA MENTAL.....
IMAGINACION.....
CAP.PARA RESOLVER PROBLEMAS....
INTELIGENCIA VERBAL.....
CAPACIDAD PARA LA VENTA.....

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. EL SEGURO DE VIDA
JOSEPH B. MACLEAN
CECSA 1982
NOVENA EDICION
2. SEGUROS GENERALES, PRINCIPIOS Y PRACTICAS
ROBERT RIEGEL Y FEROME S. MILLER
CECSA 1965
CUARTA EDICION
3. CURSO BASICO SOBRE SEGUROS
ASEGURADORA HIDALGO S.A.
A.HI.S.A. 1987
PRIMERA EDICION
4. MUESTRAS HISTORIAS
EDUARDO BLANQUEL
GRUPO NACIONAL-PROVINCIAL
PRIMERA EDICION 1979
5. EL SEGURO DE VIDA
SALAS SUBIRAT
CECSA 1982
QUINTA EDICION
6. NORMAS PARA LA SELECCION DE VENEDORES
EJECUTIVOS DE VENTAS DE MEXICO, A.C.
1960
7. SEGUROS Y FIANZAS
COLECCION PORRUA
EDITORIAL PORRUA S.A. 1962
DECIMOQUINTA EDICION
8. LA FUNCION DEL PRODUCTOR DE SEGUROS ANTE EL RIESGO DE LA VIDA.
SR. DON JOAQUIN RUIZ GIMENEZ
2a. REUNION MUNDIAL DE PROMOTORES DE SEGUROS 1984
PRIMERA EDICION
9. MANUAL DE INSTRUCCION BASICA DEL SEGURO DE VIDA
SEGUROS TEPEYAC, S.A.
SEG.TEP/ 1984
PRIMERA EDICION
10. TEORIA Y PRACTICA DE LA VENTA
THOMAS F. STROH
EDICIONES HIALP, S.A. MADRID
1971

11. LA CIENCIA Y EL ARTE DE VENDER
PAUL W. IVEY
EDITORIAL JACKSON
PRIMERA EDICION 1948
12. ADMINISTRACION DE VENTAS
BERTRAND R. CANFIELD
EDITORIAL DIANA
SEGUNDA EDICION. 1973
13. ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS
FERNANDO ARIAS GALICIA
EDITORIAL TRILLAS
PRIMERA EDICION 1976
14. MANUAL DEL DIRECTOR DE EMPRESA
STANLEY M. BROWN
EDITORIAL UTEHA
PRIMERA EDICION 1971
15. PLANEACION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS
GUILLERMO GOMEZ CELA
EDITORIAL EDUCOL S.A.
PRIMERA EDICION 1976
16. TEORIA DEL PLANEAMIENTO
PRESTON P. LE BRETON
EDICIONES HERRERO HNOS.
PRIMERA EDICION 1962
17. DIRECCION DE AGENCIAS
L.I.H.F.A.
COMIDSEG 1986
18. DICCIONARIO DE MANAGEMENT
H. JOHANNSEN
EDICIONES OIKOS-TAU, S.A.
PRIMERA EDICION 1972
19. LAS TECNICAS MODERNAS DE VENTA Y SUS APLICACIONES
ALLAN L. REID
EDITORIAL DIANA
PRIMERA EDICION 1973
20. COMO SE REBATE LAS OBJECIONES AL SEGURO DE VIDA
J. SALAS SUBIRAT
EDITORIAL CECSA
PRIMERA EDICION 1984
21. ELEMENTS OF INSURANCE
W.A. DINSDALE
EDICIONES PITMAN, LONDRES
QUINTA EDICION 1980

22. **PABOS DE VENTAS**
L.I.M.R.A.
COMIDSEG 1986
23. **RELACIONES HUMANAS EN LA DIRECCION DE AGENTES**
L.I.M.R.A.
COMIDSEG 1986
24. **HAGAMOS ALGO PARA OBTENER CANDIDATOS**
L.I.M.R.A.
COMIDSEG 1986
25. **EL ACERCAMIENTO**
L.I.M.R.A.
COMIDSEG 1986
26. **LA MEJOR MANERA DE CONSEGUIR ENTREVISTAS**
L.I.M.R.A.
COMIDSEG 1986
27. **EL CIERRE**
L.I.M.R.A.
COMIDSEG 1986
28. **LA ENTREGA DE LA POLIZA**
L.I.M.R.A.
COMIDSEG 1986