



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

MODELO CUANTITATIVO DE MEDICION DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CANAL DE DISTRIBUCION EN UNA ASEGURADORA MONORRAMO CON DISTRIBUCION AGENCIAL.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
A C T U A R I A
P R E S E N T A:

RAFAEL FRONJOSA CURCO



COMISION DE ESTUDIOS PROFESIONALES
DIRECTOR DE TESIS:

ACT. MÓNICA GONZÁLEZ GUERRERO

FACULTAD DE CIENCIAS
SECCION ESCOLAR

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Autorizo a la Dirección de
UNAM a difundir en forma
contenida de mi tesis.

NOMBRE: Fronjosá
Carro' Rafael

FECHA: 21-11-2009

FIRMA: [Firma manuscrita]

M. EN C. ELENA DE OTEYZA DE OTEYZA
Jefa de la División de Estudios Profesionales de la
Facultad de Ciencias
Presente

Comunicamos a usted que hemos revisado el trabajo escrito: "Modelo cuantitativo de medición de la calidad en el servicio al canal de distribución en una aseguradora monorramo con distribución agencial".

realizado por el pasante Fronjosá Curcó Rafael.

con número de cuenta 07207333-7 , quien cubrió los créditos de la carrera de:
Actuaría.

Dicho trabajo cuenta con nuestro voto aprobatorio.

A t e n t a m e n t e

Director de Tesis
Propietario

Act. Mónica González Guerrero.

Propietario

Act. Laura Miriam Querol González.

Propietario

Act. Clemente Humberto Cabello Pinchetti.

Suplente

Act. María Aurora Valdez Michell.

Suplente

Act. Marina Castillo Garduño.

Consejo Departamental de Matemáticas.

[Firma manuscrita]
M. en C. José Antonio Flores Díaz
Coordinador de la Carrera de Actuaría.

SECRETARÍA
CONSEJO DEPARTAMENTAL DE
MATEMÁTICAS

AGRADECIMIENTOS

A Monica y Sofia sin cuya ayuda este trabajo no hubiese sido posible

A mi madre por su paciencia

A Rafael y Alina, culpables de mi motivación

A Tere por su amor y apoyo incondicional

ÍNDICE

Introducción	I
CAPÍTULO I	
1 Marco Teórico y Marco Jurídico	
1.1 Antecedentes históricos del control de calidad total	1
1.1.1 Definición de calidad	
1.1.2 La calidad en las empresas de servicio	
1.1.3 Los expertos en calidad en servicio	
1.2 Estadística aplicada a la calidad	40
1.2.1 Diagramas de causa y efecto.	
1.2.2 Diagrama de flujo	
1.2.3 Diagrama de pareto.	
1.2.4 Gráficos de línea (tendencia)	
1.2.5 Histogramas	
1.2.6 Diagramas de dispersión	
1.2.7 Gráficos de control	
1.3 Marco Jurídico	58
CAPÍTULO II:	
2 Entidades participantes en la venta de seguros en la década de los 90's	62
2.1 Bancos	
2.2 Compañías multinacionales.	
2.3 Compañías tradicionales independientes	
CAPÍTULO III:	
3 Situación actual de la distribución y ventas en México	65
3.1 Canales tradicionales	
3.2 Canales no tradicionales	
3.3 Organización de ventas	
3.4 Puntos fuertes y débiles de cada canal de distribución	

- 3.5 Definición de la estrategia de mercadotecnia
- 3.6 Posicionamiento de la oferta y segmentación de mercados
- 3.7 Adecuación del producto y de la forma de distribución
- 3.8 Profesionalización de las redes

CAPÍTULO IV

- 4 Características de cada grupo de entidades y su estrategia a seguir con respecto a: Producto, Precio, Publicidad, Promoción, Distribución y Servicio al Cliente** 78

CAPÍTULO V

- 5 Prácticas más comunes y opciones para cada grupo de empresas** 80
 - 5.1 Tendencias de posicionamiento en los distintos grupos
 - 5.2 Características de la distribución agencial en una compañía monorramo.

CAPÍTULO VI

- 6 Desarrollo de la fuerza de ventas**
 - 6.1 Definición de la estrategia de desarrollo de agentes.** 88
 - 6.2 Actividades clave para el éxito en el desarrollo de la fuerza de ventas** 90
 - 6.2.1Planeación
 - 6.2.2 Reclutamiento
 - 6.2.3Prospectación
 - 6.2.4Venta de la Carrera
 - 6.2.5Selección
 - 6.2.6Programa de arranque

CAPÍTULO VII

7. Metodología cuantitativa de medición de satisfacción	111
7.1 Atributos a evaluar en el negocio de Vida Individual.	112
7.1.1 Atributos del producto	
7.1.2 Atributos de servicio	
7.1.3 Atributos de apoyo para la venta y para el canal de distribución	
7.1.4 Atributos de servicio al cliente incluyendo el pago de siniestros	
7.2 Estructura del Cuestionario.	116
7.3 Herramientas de Síntesis de las Sesiones de Mejora Continua.	118
7.3.1 Mapa de Percepciones	
7.3.2 Comparativo vs. competencia	
7.4 Aplicación práctica de las Sesiones de Mejora Continua	126
Conclusiones	135
Bibliografía	137

**MODELO CUANTITATIVO DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO
AL CANAL DE DISTRIBUCIÓN EN UNA ASEGURADORA MONORAMO CON
DISTRIBUCIÓN AGENCIAL**

Introducción

El plan de mercadotecnia para la industria aseguradora al inicio del siglo XXI

Es indudable que la penetración del seguro en México es muy inferior a las necesidades que el País en su conjunto (empresas e individuos) tiene de protección y previsión de este instrumento financiero. Se ha hablado mucho en el medio asegurador de que esto se debe principalmente a la escasa cultura y educación del seguro existente, sin que existan instrumentos cualitativos de medición de lo que esto significa.

Otra carencia, es la baja explotación de la segmentación de mercados. Cuando hablamos del término de segmentación de mercados en servicios, no encontramos muchos más argumentos de los responsables de área que la competencia por "servicio".

Los estudios formales acerca de qué motiva a un consumidor o comprador a elegir a un proveedor y no a otro y a que sigan siendo leales, son incipientes y apenas comienzan a ser incorporados en los planes estratégicos y presupuestos de las empresas grandes.

Palabras como el servicio incluye una variedad de características específicas que van desde la rapidez hasta las interacciones entre clientes y personal.

El desarrollo de productos con enfoque de mercados, representa una de las principales debilidades, debido a la carencia de estudios base de necesidades del consumidor y otros tecnicismos, aunque es una tendencia que inicia y que ha manifestado, por su éxito probado en sus otros giros, una inquietud dentro del sector asegurador.

Es necesaria una mayor cantidad de puntos de interés común entre las áreas técnicas y de comercialización.

Las empresas de seguros deben orientarse a la "mercadotecnia integral", donde la compañía orienta sus esfuerzos al mercadeo de sus productos, a fortalecer la identificación de los distintos canales externos para con la compañía, lo mismo que la lealtad de los asegurados hacia la misma.

Los cambios realizados en el marco legal en 1991 (desregulación), han traído competidores y nuevos productos y por lo tanto una apertura comercial, que el día de hoy, nos está demostrando nuevas formas de hacer las cosas en materia de mercadotecnia de seguros.

Estos cambios harán que las entidades aseguradas tengan que actuar en forma rápida para mantener o incrementar su presencia en el mercado, o como ya se ha visto en el caso de algunas, que estén condenadas a desaparecer, fusionarse o ser compradas por capitales extranjeros para poder seguir operando.

Solamente aquellas entidades que puedan ofrecer una gama de productos idónea, distribuida a través de canales eficaces y manejada mediante un excelente servicio al público, podrán contar con una ventaja competitiva duradera y por lo tanto podrán mantenerse o hasta alcanzar una posición relevante en el mercado.

El consecuente aumento de la competitividad, junto con la mayor sofisticación de los usuarios de seguros, obligará a las empresas a adaptar su oferta, tanto de productos como en precios y canales de distribución.

En la presente tesis ahondaremos en las diversas áreas dentro de las empresas que son identificadas por los agentes como momentos de verdad en el servicio y verificaremos los

puntos fuertes y los débiles, a través de un mecanismo cuantitativo de evaluación de satisfacción.

Señalaremos el método cuantitativo de medición de satisfacción que actualmente se aplica, como y el porqué se aplica, para finalmente conocer la posición de la Compañía contra su competencia.

De igual manera dentro del ramo de los seguros veremos el posicionamiento de la oferta y la segmentación de los mercados como estrategia de mercadotecnia, y el surgimiento de instituciones financieras que se han dado a la tarea de vender seguros y su variada gama de productos que ofrecen.

También indicaremos los pasos para el éxito en el desarrollo de la fuerza de ventas en donde el reclutamiento es la piedra angular del que dependen las ventas primarias de la empresa y las fases en las que se divide.

CAPÍTULO I

1 Marco Teórico y Marco Jurídico

1.1 Antecedentes históricos del control de calidad total.

Las necesidades humanas de calidad han existido desde el alba de la historia. Sin embargo, los medios para satisfacer estas necesidades de calidad han sufrido cambios amplios y continuos.

El primer enfoque norteamericano sobre la gestión para la calidad siguió las prácticas que prevalecían en los países europeos que habían colonizado la parte norte del continente americano. Los aprendices aprendían un oficio, se cualificaban para llegar a ser artesanos y con el tiempo se podían convertir en maestros de talleres independientes.

La revolución industrial que se originó en Europa creó un sistema de factorías que pronto sobrepasó a los pequeños talleres independientes, haciendo que se quedaran obsoletos. Los artesanos se convirtieron en trabajadores de la factoría y los maestros se convirtieron en capataces. La calidad se gestionaba como antes, por medio de las habilidades de los artesanos, complementadas con la inspección departamental o las auditorías de supervisión. La revolución industrial también aceleró el desarrollo de estrategias nuevas, como son:

- 1) Especificaciones escritas para los materiales, procesos, artículos terminados y ensayos.
- 2) Mediciones y los correspondientes instrumentos de medida y laboratorios de ensayos.
- 3) Formas de normalización.

Cuando la revolución industrial se exportó desde Europa a América, los colonizadores volvieron a seguir las prácticas europeas.

A finales del siglo XIX, los Estados Unidos rompieron bruscamente con la tradición europea, adoptando el sistema Taylor de "gestión científica". Frederick W. Taylor es considerado como el padre de la administración científica y su método sigue empleándose en la actualidad. El método

Taylor es el de la administración pro especialistas. Sugiere que los especialistas e ingenieros formulen normas técnicas y laborales y que los trabajadores se limiten a seguir las órdenes y las normas que se les han fijado.

La idea central del sistema Taylor era la separación entre la planificación y la ejecución. Esta separación hizo posible un crecimiento considerable de la productividad. Además, el nuevo énfasis puesto en la productividad tuvo un efecto negativo sobre la calidad. Para restablecer el equilibrio, los directores de fábrica adoptaron una estrategia nueva: un departamento central de inspección, encabezado por un inspector en jefe. Los diversos inspectores departamentales se transfirieron al nuevo departamento de inspección, por encima de la fuerte oposición de los supervisores de producción.

Las dimensiones extremas de esta estrategia de inspección se pueden ver en la situación que existía en Hawthorne Works de la Western Electric Company a finales de los años 20. Por entonces Hawthorne era virtualmente la única planta de fabricación dentro de Bell System. En el momento cumbre, alrededor de 1928, tenía cuarenta mil empleados, de los cuales cinco mil doscientos pertenecían al departamento de inspección. Durante esta progresión de los acontecimientos, la prioridad dada a la calidad declinó significativamente. Además, la responsabilidad para liderar la función de calidad se hizo ambigua y confusa. En los días de los talleres artesanos el maestro participaba personalmente en el proceso de la gestión para la calidad.

Lo que resultó fue una idea mediante la cual la alta dirección se desentendió del proceso de la gestión para la calidad.

El control de calidad moderno, o control de calidad estadístico (CEE) como lo conocemos hoy en día, comenzó en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro de control ideado por el Dr. W. A. Shewhart, de Bell Laboratories.

La segunda guerra mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra. Pero al utilizar el control de calidad, los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad. Las normas en tiempos de guerra que se publicaron entonces se denominaron Normas Z-1.

La War Production Board, en un intento por mejorar la calidad de la fabricación de los artículos militares, patrocinó muchos cursos sobre técnicas estadísticas desarrolladas por Bell Systems durante los años 30. Cabe mencionar que el Dr. Deming, que se hizo muy famoso en los años 80 fue uno de los conferencistas en algunos de los cursos de la War Production Board. Muchos de los asistentes se entusiasmaron y se reunieron para organizar la Sociedad Americana para el Control de Calidad (A.S.Q.C.). Durante sus primeros años, la A.S.Q.C. se orientó fundamentalmente hacia el Control de Calidad Estadística.

Durante la segunda guerra mundial la industria norteamericana tuvo que hacer frente a la carga añadida de producir cantidades enormes de artículos militares. Una parte de la gran estrategia durante la segunda guerra mundial fue cortar la producción de muchos artículos civiles, tales como coches, electrodomésticos y artículos de diversión. Apareció una carestía masiva de bienes en medio de un elevado crecimiento del poder adquisitivo. Pasó el resto de la década de los años 40 antes de que la oferta alcanzara la demanda. Durante este tiempo, las empresas manufactureras dieron máxima prioridad a cumplir las fechas de entrega, de forma que la calidad de los productos se redujo. La calidad siempre se reduce cuando hay carestía. La costumbre de dar máxima prioridad a las fechas de entrega persistió largo tiempo después de desaparecer la carestía.

Inglaterra también desarrolló el control de calidad muy pronto. Había sido hogar de la estadística moderna, cuya aplicación se hizo evidente en la adopción de las Normas Británicas 600 en 1935 basadas en el trabajo estadístico de E. Pearson. Más tarde se adoptó la totalidad de las normas

Z-1 norteamericanas como Normas Británicas 1008. Durante los años de la guerra, Inglaterra también formuló y aplicó otras normas.

La producción norteamericana durante la guerra fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, debido en parte a la introducción del control de calidad estadístico, que también estimuló los avances tecnológicos. Podría llegar a especularse que la segunda guerra mundial la ganaron, el control de calidad y la utilización de la estadística moderna. Ciertos métodos estadísticos investigados y empleados por las potencias aliadas resultaron tan eficaces que estuvieron clasificados como secretos militares hasta la derrota de la Alemania nazi.

Por otra parte, el Japón se había enterado de las primeras Normas Británicas 600 en la preguerra y las había traducido al japonés. Algunos académicos japoneses se dedicaron seriamente al estudio de la estadística moderna pero su trabajo se expresaba en un lenguaje matemático difícil de entender y la estadística no logró una acogida popular.

En el campo de la administración el Japón también iba a la zaga, pues utilizaba el llamado método Taylor en ciertas áreas. El control de calidad dependía enteramente de la inspección, pero ésta no era cabal para todos los productos. En aquellos días el Japón seguía compitiendo en costos y precios pero no en calidad. Seguía siendo la época de los productos baratos y malos.

Derrotado en la segunda guerra mundial, el Japón quedó en ruinas. Se habían destruido prácticamente todas sus industrias y el país carecía de alimentos, vestuario y vivienda. El pueblo se asomaba a la inanición.

Cuando las fuerzas de ocupación norteamericanas desembarcaron en el Japón, tuvieron que afrontar de inmediato un obstáculo grande, las fallas frecuentes en el servicio telefónico. El teléfono japonés no era un medio de comunicación confiable. El problema no se debía únicamente a la guerra que acababa de terminar, sino que la calidad del equipo era desigual y deficiente. Viendo estos defectos, las fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa

de comunicaciones que empezara a aplicar el control de calidad moderno. Además, tomaron medidas para educar a la industria. Este fue el comienzo del control de calidad estadístico en el Japón: mayo de 1946.

Dichas fuerzas de ocupación impartieron sus enseñanzas a la industria japonesa transfiriendo el método norteamericano sin ninguna modificación apropiada para el Japón. Esto creó algunos problemas, pero los resultados fueron bastante prometedores y el método norteamericano prontamente se difundió más allá de la industria de las telecomunicaciones.

Los japoneses por su parte se pusieron a aprender cómo otros países gestionaban para llegar a la calidad. Con este fin los japoneses enviaron equipos a visitar empresas extranjeras, estudiar sus enfoques y tradujeron al japonés una selecta bibliografía extranjera. También invitaron a conferenciantes extranjeros para que visitaran Japón y dirigieran cursos de formación para los directivos.

Después de la guerra, los japoneses se embarcaron en un programa para alcanzar los objetivos nacionales por medio del comercio en lugar de los medios militares. Los fabricantes más importantes, que habían estado ocupados en la producción militar, se enfrentaron a la conversión a productos civiles. Un obstáculo primordial para vender estos productos en los mercados internacionales era la reputación de hacer malos productos, ganada a favor de la exportación de artículos de mala calidad antes de la segunda guerra mundial.

Durante ese período se estableció el sistema de normas nacionales. En 1945 se creó la Asociación Japonesa de Normas, seguida del Comité de Normas Industriales Japonesas en 1946. La ley de Normalización Industrial se promulgó en 1949 y la Ley de Normas Agrícolas Japonesas (NAJ) en 1950. Al mismo tiempo se instituyó el sistema de la marca NIJ en base a la Ley de Normalización Industrial.

El sistema de la marca NIJ dispone que ciertas mercancías puedan llevar la marca NIJ si son producidas por fábricas que se ciñen a las normas NIJ de control de calidad estadístico y garantía de calidad.

El sistema contribuyó a introducir y difundir el control de calidad estadístico en las industrias japonesas. Fue un sistema singular en que la participación era estrictamente voluntaria y no por orden del gobierno. Cualquier empresa podía pedir que se inspeccionaran sus productos, o bien optar por no hacerlos inspeccionar. Cuando pasaba la inspección, era libre de colocar o no la marca NIJ. En los países extranjeros el empleo de marcas aprobadas suele ser obligatorio. En el Japón no es así.

En 1950 la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), entidad privada constituida por ingenieros y estudiosos para efectuar investigaciones y difundir información sobre el control de calidad, realizó un seminario cuyo conferencista fue el Dr. W. Edwards Deming de los Estados Unidos. Fue un seminario sobre control de calidad estadístico para gerentes e ingenieros y su duración fue de ocho días. Los temas del seminario fueron:

1. Cómo mejorar la calidad mediante el ciclo de Planear, Hacer, Verificar, Actuar.
2. La importancia de captar la dispersión en las estadísticas.
3. Control de procesos mediante el empleo de cuadros de control y cómo aplicarlos.

El Dr. Deming, experto reconocido en el campo del muestreo, es la persona que introdujo el control de calidad en el Japón.

1.1.1. Definición de calidad.

La Calidad sólo puede definirse en función del sujeto. Por ejemplo, para el gerente de una oficina de servicio la calidad significa satisfacer las necesidades del cliente, y para un operario, la calidad será cuando él pueda sentirse orgulloso de su trabajo.

Los problemas para definir la calidad de un producto fueron descritos por Walter A. Shewhart. " La dificultad para definir la calidad reside en la traducción de las necesidades futuras del usuario a características conmensurables de forma que el producto se pueda diseñar y fabricar proporcionando satisfacción por el precio que tenga que pagar el usuario." "Esto no resulta fácil ya que existen constantes cambios de necesidades del usuario, y la competencia sigue moviéndose".

Para el Dr. Deming, calidad es "Satisfacer los requerimientos o necesidades. Esta satisfacción de necesidades se orienta hacia el consumidor/cliente final de cualquier producto o servicio realizado por la organización. Y va más allá, internamente comprende calidad gerencial, calidad en el comportamiento y calidad en el trabajo realizado".

Según Juran la calidad es adecuación al uso. Esta definición proporciona una etiqueta breve y comprensible, pero no profundiza lo suficiente para la necesidad de los directores al elegir una línea de acción.

La definición de control de calidad, para Ishikawa, es: "Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Sin embargo, el producir calidad, según Deming, desarrolla una reacción en cadena.

REACCIÓN EN CADENA DE DEMING:

Mejorar Calidad



Los costos se reducen porque hay menos errores, menos retrocesos, menos demoras, menos obstáculos, y hay mejor empleo del tiempo, máquinas y materiales.



La productividad mejora.



Captura el mercado con mejor calidad y precios más Bajos



Mantenerse en el negocio



Proporciona cada vez más empleos.

- Como se observa se mejora la calidad, los costos se reducen ya que hay menos errores, menos fallas, menos retroceso en la producción, menos desperdicio de materiales, equipo y esfuerzo humano. A medida que bajen los costos aumenta la productividad. Con mejor calidad, con precios más bajos y un poco de ingenio en mercadeo, se creará un mercado. Con esto se mantiene a la empresa en el negocio y esto implica incrementar las fuentes de trabajo.
- Para mejorar la calidad, Deming describe un sistema de mejoramiento, el cual consiste en 14 puntos, en la erradicación de las Enfermedades Mortales y en la Eliminación de los obstáculos.

• **Los Catorce Puntos**

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios.

Esto implica una nueva definición radical del papel que desempeña una compañía.

Ser constante en el propósito significa:

- Innovación
- Investigación e Instrucción
- Mejoramiento continuo del producto y del servicio
- Mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones

2. Adoptar la nueva filosofía.

Se necesita tener una nueva religión en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.

3. No depender más de la inspección masiva.

Los productos defectuosos, o bien se desechan, o bien se reprocesan. En efecto, una compañía les está pagando a los trabajadores por hacer un trabajo defectuoso y luego por corregirlo. La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso. Con la instrucción, los trabajadores pueden buscar y conseguir el mejoramiento.

4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio. Deming sugiere que los departamentos de compras deberían buscar la mejor calidad y trabajar para lograrla con un solo proveedor para cada uno de los artículos en una relación a largo plazo.

5. Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.

La empresa debe obligarse a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad. "Apagar incendios no es mejoramiento. Encontrar una situación fuera de control, hallar la causa especial y eliminarla, sólo equivale a volver a parar el proceso donde

estaba desde un principio. No es un mejoramiento del proceso" (Esta conclusión se le atribuye al Dr. Joseph M. Juran).

Por tanto hay que incorporar la calidad durante la etapa de diseño, y el trabajo en equipo es esencial para el proceso.

6. Instituir la capacitación en el trabajo.

Esto implica capacitar a los trabajadores para el desempeño de sus funciones.

7. Instituir el liderazgo.

El supervisor debe orientar a la gente a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quien requiera ayuda en forma individual.

Asimismo es responsabilidad del supervisor descubrir las barreras que les impiden a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo.

8. Desterrar el temor.

Debido a que los empleados temen hacer preguntas, el trabajo se sigue haciendo de manera incorrecta y cometiéndose los mismos errores, o bien se deja de hacer el trabajo por completo. Por tal motivo, para mejorar la calidad, la gente debe sentirse segura.

Segura significa sin temor, no tener miedo de expresar ideas, no tener miedo de hacer preguntas, el miedo tiene un precio terrible, alto.

El miedo está en todas partes, despojando a la gente de su orgullo, hiriéndola, privándola de una oportunidad de contribuir a la compañía.

9. Derribar las barreras que haya entre áreas de staff.

Las diferentes áreas de una empresa deben trabajar en equipo para prever aquellos posibles problemas que surjan o inclusive para resolverlos.

10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.

Hay que dejar que la gente establezca sus propios slogans ya que de lo contrario sólo crearán relaciones adversas.

Los slogans generan frustraciones y resentimientos. El hecho de recurrir a los slogans lleva implícita la suposición de que los empleados podrían si lo intentaran, desempeñarse mejor. A ellos les ofende, no les inspira esta sugerencia.

11. Eliminar las cuotas numéricas.

Este tipo de cuotas constituyen una garantía de ineficiencia y de altos costos. Para conservar su empleo una persona trata de generar las cuotas mínimas sin tomar en cuenta la calidad del producto o servicio.

Un sistema que fomenta una atmósfera de receptividad y reconocimiento resulta mucho más conveniente que uno que mide a la gente según las cantidades que produce.

12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

La actitud equivocada de los supervisores, los equipos defectuosos y los materiales deficientes constituyen un obstáculo. Estas barreras deben eliminarse.

13. Establecer un vigoroso programa de educación y de re-entrenamiento.

El personal debe ser capacitado y entrenado en los nuevos métodos, incluyendo trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

El personal debe estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos, y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar nuevos materiales y nuevos métodos. La educación y re-entrenamiento son necesarios para la planificación a largo plazo.

14. Tomar medidas para lograr la transformación.

Se requiere de un grupo de altos ejecutivos con un plan estratégico de acción para poder llevar a cabo la transformación a la calidad. Todos los empleados de la compañía, incluyendo los

gerentes, deben tener una idea precisa de como mejorar continuamente la calidad, la iniciativa debe venir de la gerencia.

Para este proceso Deming sugiere seguir el ciclo Shewhart, aunque algunos lo conocen como "Ciclo PHVA", por "Planifique, Haga, Verifique, Actúe".

Paso 1:

El primer paso es estudiar un proceso, decidir que cambio podría mejorarlo. Organice el equipo apropiado y no proceda sin tener un plan.

Paso 2:

Efectúe las pruebas o haga el cambio, preferentemente en pequeña escala.

Paso 3:

Observe los efectos.

Paso 4:

Repetir la prueba si es necesario, tal vez en un ambiente diferente. Estar atentos a posibles efectos secundarios.

Al llegar al punto catorce de Deming, sugiere el siguiente plan de acción, el cual se lo acredita a Phyllis Sobo, asesora en Filadelfia.

1. "Los miembros de alta gerencia han de luchar por lograr cada uno de los trece puntos anteriores citados, y por eliminar las enfermedades y los obstáculos. Han de estar de acuerdo en su significado y en aplicar la nueva filosofía".
2. "Los miembros de alta gerencia deben sentirse apenados e insatisfechos por el desempeño pasado y deben tener coraje para cambiar. Debe existir un ardiente deseo de transformar su estilo de gerencia".

-
3. "Mediante seminarios y otros medios, la alta gerencia deberá explicarle a una masa crítica de la compañía, por qué es necesario el cambio y que en el cambio participarán todos. Un número adecuado de personas de la compañía debe entender los Catorce Puntos, las Enfermedades Mortales y los Obstáculos. De no ser así, la alta gerencia estaría perdida".
 4. "Toda actividad es un proceso y puede ser mejorado. Para trabajar en el Ciclo Shewhart, todos deben pertenecer a un equipo, con objeto de tratar uno o más asuntos específicos".

El uso del Ciclo Shewhart conducirá a un continuo mejoramiento de métodos y procedimientos.

- **Las siete enfermedades mortales**

Falta de constancia en el propósito.

Si se carece de constancia en la búsqueda de un propósito no podrá mantenerse en el negocio a largo plazo.

Énfasis en las utilidades a corto plazo.

Estar preocupados exclusivamente por lograr metas a corto plazo conlleva a que exista una deficiencia en la calidad y productividad.

Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño.

Este tipo de evaluaciones destruye por completo el trabajo en equipo y fomenta la rivalidad. Asimismo genera temor y deja a la gente en un estado de desaliento.

La movilidad de la gerencia.

El flujo de gerentes crea que no se tengan los cimientos para poder conocer los proyectos a largo plazo de la empresa.

Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles.

Las cifras más importantes son imposibles de conocer, como la satisfacción de un cliente.

Costos médicos excesivos.

Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos.

Además de estas Enfermedades, Deming identifica una serie de obstáculos que frustran la productividad. Entre ellos están desatender la planificación a largo plazo, confiar en la tecnología para solucionar los problemas, buscar ejemplos para seguir en vez de desarrollar soluciones, etc.

1.1.2 La calidad en las empresas de servicio.

Para aplicar el control de calidad en las operaciones de servicio es entender la naturaleza única y las características de los servicios, y cómo varían de una industria de servicios a otra.

Los servicios, salvo algunas excepciones, no pueden medirse de la misma forma que las propiedades de los objetos o productos físicos. Esto se debe a que un servicio es algo dinámico, no estático. Es una función, no una estructura. De cualquier forma, una operación de servicio puede relacionarse con unas medidas, por ejemplo, en los servicios sanitarios, hay análisis de laboratorio y medidas para varias características físicas y anatómicas. Estas medidas son indicativas de si el cuerpo está funcionando adecuadamente y por tanto son las base de las decisiones médicas. Por eso estas medidas deben ser de buena calidad, o el diagnostico será erróneo.

Los servicios no pueden almacenarse. Una vez que sea prestado un servicio, ya no existe. Puede repetirse, pero no recobrase. El servicio es un proceso, no un producto. Lo constituyen una serie de actividades afines, normalmente dominadas por la conducta humana. Los servicios están constituidos por componentes que pueden identificarse.

Los servicios no pueden inspeccionarse. Los servicios pueden ser observados y sacarse conclusiones de ello, pero no pueden pasar una inspección en el sentido literal de la expresión. Pueden inspeccionarse y apreciarse las condiciones y los productos físicos relacionados con los servicios prestados por una compañía en relación con ciertos estándares de cumplimiento o ciertos estándares referidos al entorno.

No hay que confundir estas inspecciones con el control de calidad. Se llevan a cabo pocas veces, posiblemente sólo una vez al año y únicamente llegan a una pequeña parte del total a cubrir por un programa de control de calidad.

La calidad no puede determinarse de antemano. La naturaleza de los servicios no puede determinarse de antemano, excepto en aquellos casos en que se le haya prestado un servicio de la misma naturaleza al cliente. Los servicios no pueden examinarse de la misma manera que uno examina los alimentos antes de hacer una compra en el supermercado. El cliente no sabe si el servicio será o no satisfactorio sino la compra y pasa por la experiencia. En la compra de productos, desde una simple manzana a un automóvil, el cliente puede mirar, examinar, preguntar, incluso, en algunos casos, hacer pruebas antes de efectuar la compra. Un servicio no puede comprarse de esta forma.

Un servicio no tiene una vida. Los productos tienen vida. Pueden ser reparados y mantenidos. Algunos productos fallan de manera que se puede efectuar un test de fallo. Los servicios no son así. Tienen duración, pero no vida.

Los servicios, a diferencia de los productos, tienen una dimensión temporal. Esto es, los servicios ocurren en el tiempo. Un servicio puede consistir en una serie de actividades relacionadas en el tiempo, cada uno de cuyos componentes están sujetos al cumplimiento de la calidad. En estos casos los servicios tienen un comienzo y un fin en el tiempo.

Los servicios se prestan tras una solicitud. Los servicios se prestan de acuerdo con dos tipos de demandas: demandas instantáneas y demandas programadas. El primer grupo incluye agua, gas, electricidad y servicios telefónicos. Estos servicios pueden ser solicitados a cualquier hora del día o de la noche, todos los días del año.

Los segundos son servicios sólo a tiempos programados por ejemplo: almacenes de venta al por menor, consultas médicas, bancos y transportes.

Los servicios son más críticos en unas industrias que en otras. Los servicios públicos, que han de cubrir un servicio conforme a una demanda instantánea, han de rendir 100 por 100 de eficacia. Esto es, un nivel más alto que el que otras compañías deben ofrecer.

En ciertas compañías, en las que el error de un empleado puede ser peligroso, si no falta, el error "cero" como meta es un deber. En este grupo también se incluyen transportes, salud y electricidad.

Los servicios implican más que fiabilidad en los productos, fiabilidad humana.

Todas las compañías de servicios tienen que comprar servicios y productos para vender los servicios para los cuales fue creada. La fiabilidad humana es el complemento del error humano, así el problema se reduce a controlar, corregir y prevenir el error humano.

La calidad de los servicios viene determinada completamente por el individuo que espera al cliente. Este es el caso en las siguientes empresas de servicios: bancos, oficinas de correos, hoteles, oficinas de seguros, servicios individuales y de reparación.

Esto significa que la calidad de los servicios está determinada por las calificaciones, las actitudes y comportamiento de un solo individuo o series de individuos. Así, la calidad de los servicios es muy diferente de la calidad de los productos.

La calidad no es una técnica. Es orgullo y pasión. Es compromiso de la dirección. Es gente. Es innovación. Es subjetiva. No resulta nada nuevo decir que la calidad es algo subjetivo. Shewhart reconoció que lo que tiene valor comercial es la medida subjetiva de la calidad, aunque él se centró en su aspecto objetivo. El llamó la atención sobre el elemento humano implicado en las necesidades de los individuos. Obviamente reparó en la importancia del cliente.

La calidad es tanto objetiva como subjetiva. Es objetiva porque tiene que ver con las medidas, con lo observable, con hechos más allá de los sentimientos personales, con objetos materiales externos, con objetos y eventos sobre los que dos observadores independientes pudieran coincidir, con apreciaciones sensoriales. Es subjetivo, porque le afectan las apreciaciones de la mente, las reacciones del sistema nervioso, de lo que se origina de entre ellas.

Los servicios se caracterizan porque en ellos ocurre un encuentro entre el cliente y el empleado, entre el vendedor y el comprador. No hay intermediarios. Este hecho hace que recaiga sobre el empleado una muy importante responsabilidad directa, así como lo hace en la gestión y la administración una responsabilidad indirecta. Se crea una situación de relaciones humanas que debe tener primordial importancia en un programa de control de calidad.

- Un gran número de personas se ve involucrada. Con mucho, el número más grande de personas involucradas en los servicios son los clientes. Es de primordial importancia conocer las preferencias de los clientes, lo que les desagrada, sus deseos y necesidades, y la gran varianza de esas demandas son de importancia primordial.
- Se efectúan muchas transacciones monetarias. El gran número de personas genera un gran volumen de papeleo que puede darse tanto diaria, como semanal o mensualmente. El gran volumen de transacciones implica que la probabilidad de cometer un error es considerable.
- Se generan grandes cantidades de papel. El gran número de transacciones genera un gran volumen de documentos sujeto al error humano.

-
- El fallo del servicio puede deberse a un fallo humano, a un fallo del equipo o a ambos. Esto ocurre porque hay servicios que están sujetos tanto a la eficacia humana como a la eficacia del equipo. La seguridad debe ser la primera de las características a cubrir en la lista de calidad en sanidad, transporte, plantas energéticas y cualquier otra industria donde se ponga en juego la vida humana.
 - No hay control mecánico sobre la variación como ocurre en la fábrica. En una fábrica se usa todo tipo de instrumentos y elementos de precisión para controlar y limitar la variación en un producto. Esta maquinaria no existe en los servicios, con algunas excepciones.
 - Los sistemas de ordenadores requieren un control especial. Para evitar dos fuentes principales de error, ha de prestarse una especial atención a los sistemas de ordenadores en lo tocante a datos introducidos y programa del ordenador para evitar dos fuentes principales de defectos.
 - El proceso de control debe usarse para mejorar la calidad no para congelar el status quo. En los servicios en los que es la gente que los lleva a cabo los procesos, el uso y la interpretación es diferente, es la capacidad humana y no la de la máquina la que manda.
 - Un mejor método o ese mismo método mejorado puede facilitar una relación de error mas baja.
 - Si los trabajadores trabajan mas inteligentemente, se puede reducir el tiempo de trabajo.
 - Un gran volumen de "trabajo aceptable" puede también indicar el uso de mejores métodos o métodos mejorados.

Un punto fuera de control es el caso del triunfador. Algunos procesos pueden ser causados simplemente por la aceptación de un método poco eficaz o un cumplimiento bajo. No debe enfatizarse el congelar los límites del proceso, sino el mejorar el proceso.

1.1.3 Los expertos en calidad en servicio

A continuación se describen los puntos de vista de cinco expertos en gestión de calidad: Crosby, Deming, Ishikawa, Juran y Peters.

- *Crosby y la calidad*

Crosby describe catorce pasos de un programa de mejora de la calidad.

1. **Compromiso de la dirección:** Los directivos de alto nivel participan y definen la política para un programa de mejora de la calidad que alcance a toda la compañía.
2. **Equipo de mejora de la calidad:** Este equipo, compuesto por representantes de cada departamento, hace efectivo el programa de mejora de la calidad.
3. **Medida de la calidad:** Compilar datos tanto en el área de servicios como en los procesos fabriles para:
 - Mostrar las tendencias (progreso).
 - Identificar los problemas.
4. **El costo de la calidad es el costo de hacer las cosas mal:** Revela dónde es mas beneficiosa una acción correctiva. Este es el trabajo del controlador que utilizará la información detallada sobre lo que constituye el costo de la calidad.
5. **Tener conciencia de calidad:** Mostrar, tanto a la dirección como los empleados, el costo de la no-calidad y la necesidad de una preocupación constante por la identificación de los problemas de no-calidad y trabajar por su eliminación.
6. **Acción correctiva:** Se emprenden medidas correctivas en cuatro niveles de la organización por grupos de ingenieros y de servidores, por directores y personal de apoyo, por fuerzas de trabajo y por la dirección senior La meta es resolver problemas permanentemente.
7. **Planificación cero defectos (CD):** Un comité ad hoc del equipo de mejoras de la calidad estudia el concepto y establece planes para hacerlo efectivo en toda la compañía; significa que todo el mundo debe hacer las cosas bien a la primera. Es un programa de prevención de error. Parte del plan es hacer que los empleados firman voluntariamente un compromiso por el error cero.

-
8. Capacitación del supervisor: Todos los niveles de dirección deberían de recibir una preparación en todos los aspectos del programa de mejora de la calidad, incluyendo el programa de cero defectos.
 9. Día de cero defectos: Es ese día especial en que todos los empleados se dan cuenta, por propia experiencia, de que se ha realizado un cambio real.
 10. Establecer las metas: A continuación del día CD los supervisores se reúnen con los empleados para establecer metas particulares y de grupo para reducir los errores.
 11. Eliminación de la causa de error: Este paso requiere que los empleados informen de todo tipo de problemas, dificultades y situaciones que encuentren en el trabajo y que les impida llevar a cabo el programa de error cero.
 12. Reconocimiento: A aquellos que cumplan sus metas o alcancen niveles de cumplimiento excepcionales. Esto no significa recompensas en dinero sino un reconocimiento de la alta dirección.
 13. Consejos de calidad: Estos consejos tienen la intención de unir en una base profesional regular a los directivos y profesionales de calidad, principalmente con fines comunicativos.
 14. Empezar de nuevo: Este paso enfatiza que la mejora de la calidad no acaba nunca. Hay que tomar medidas para garantizar la continuidad del programa de mejora de calidad al margen de los cambios de personal, dirección, organización, productos y servicios.

Observaciones:

- No hay consejos de cómo compilar datos de buena calidad Se ignoran las técnicas que esto implica.
- Raramente se mencionan los errores. El error humano es algo más que una cuestión de falta de atención.
- No se dice nada de cómo prevenir el error humano.
- No se dice lo suficiente de cómo los trabajadores y otros han de prevenir los errores..
- Se omiten algunas características importantes de no-calidad, como son:
 - Defectos en los productos comprados.
 - Errores humanos, fallos y equívocos.

-
- Tiempo perdido y malgastado.
 - Comportamiento y actitudes humanas inaceptables.
 - Quejas de clientes.
 - Clientes perdidos.
 - Daños, pérdidas, litigios y requerimientos.
 - Costo excesivo.
 - Defectos al eludir operaciones y cumplimientos de seguridad.
- Nunca se describe o analiza la idea de “hacerlo bien la primera vez”:

El costo de la calidad no es sólo el costo de hacer las cosas mal. Es el costo del tiempo perdido, la conducta inaceptable y los clientes perdidos.

- *Deming y la calidad*

Los catorce puntos de Deming

Los catorce puntos de Deming constituyen un plan que la gestión de alto nivel debería aceptar y hacer efectivo si quiere aumentar la productividad, su posición competitiva y seguir en el negocio. Este plan es distinto de otros que se han hecho con el mismo propósito. El plan de Deming se basa en el control de calidad estadístico de Shewhart.

Se basa en observaciones analizadas, no en ninguna teoría académica de gestión o de comportamiento humano, así como en la experiencia. Es empírico, pragmático.

Cuando uno analiza los catorce puntos es cuando se ven claras las razones de por qué su realización es doblemente difícil. Los catorce puntos se oponen a lo que sigue:

- Prácticas de precio en el departamento de compras.
- Beneficio a corto plazo deseado por ejecutivos.
- Tiempos y costos típicos de los ingenieros industriales.
- Prácticas de clasificación en el departamento de personal.

-
- Programas de capacitación del departamento de capacitación.
 - Metas numéricas de los directivos.
 - Prácticas de Contabilidad en el departamento de Contabilidad.
 - Actitudes hacia la calidad y la estadística en todos los departamentos.

El análisis y la realización de los catorce puntos del Dr. Deming pueden combinarse en siete grupos:

- Grupo 1. Propósito y problema:
 - Punto 1. Constancia del propósito para mejorar la calidad del producto y del servicio.
 - Punto 2. Una nueva filosofía para una nueva era económica.
- Grupo 2. Encontrar el problema:
 - Punto 5. Encontrar los problemas del sistema para hacer posible un crecimiento constante.
- Grupo 3. Relaciones vendedor-comprador: compra e inspección:
 - Punto 3. Acabar con la inspección masiva.
 - Punto 4. Seleccionar al vendedor según el precio pero también la calidad.
- Grupo 4. Preparación y educación:
 - Punto 6. Utilice métodos modernos para la preparación del trabajo(empleados).
 - Punto 7. Utilice métodos modernos de supervisión (supervisores, capataces).
 - Punto 13 Instituya un programa de educación y reciclaje.
- Grupo 5. Problemas psicológicos:
 - Punto 8 Haga desaparecer el miedo.
 - Punto 9 Rompa las barreras interdepartamentales.
 - Punto 12 Impulse el orgullo de los trabajadores por el trabajo.
- Grupo 6. Metas numéricas:
 - Punto 10 Elimine las metas numéricas y los eslóganes.
 - Punto 11 Elimine los estándares de trabajo con cuotas numéricas.
- Grupo 7. Continuidad:
 - Punto 14. Impulse todos los días los puntos anteriores.

Estos catorce puntos son responsabilidad de la dirección de alto nivel porque sólo ellos pueden proporcionar el liderazgo, aprobación y apoyo necesario para promover y hacer posible la calidad en productos y servicios en toda la compañía o agencia.

Añadiremos once puntos más por varias razones: son puntos importantes que necesitan un énfasis mayor.

1. Es extraño que el tiempo como característica de calidad no haya recibido ninguna atención especial. El tiempo es el corazón de la productividad, del costo de la producción, de las operaciones, de los precios y costo del servicio.
La prontitud es una de las características que el cliente quiere en calidad del servicio. El tiempo perdido y desperdiciado puede ser tan costoso como los defectos en la producción y los errores cometidos en cualquier parte.
La mejora de la calidad significa que las personas no sólo trabajan más inteligentemente sino que utilizan mejor su tiempo.
2. La seguridad es una característica crítica de la calidad en varias de las empresas de servicios. Las personas del control de calidad nunca mencionan la seguridad en los procesos fabriles. La seguridad esta directamente relacionada con los errores humanos puesto que muchos de los errores fatales en las industrias de servicios se deben a fallos y equívocos, incluso cuándo el accidente lo ocasiona un material o equipo en mal estado y no un error humano en la realización de una tarea u operación.
3. Manténgase en estrecha relación tanto con los clientes como con los no clientes. Aunque normalmente se centre la atención en el cliente, es necesario enfatizarlo en lo que atañe al sector servicios. En ese sector, se da una continua necesidad de no estudiar tanto al cliente como al que no lo es, para mantenerse en contacto con sus preferencias, intereses, variaciones y diferencias.

-
4. Manténgase en estrecha relación con los empleados por un lado y con las operaciones por otro. La dirección requiere estar constantemente en contacto con las diferentes operaciones. Esto significa estar en contacto con los empleados de todos los niveles.
 5. Compile y analice datos de buena calidad. Esto significa llevar a cabo una continua compilación de datos a partir de los empleados, los clientes y los no clientes. Reconozca siempre que el diseño de las hojas de datos, cuestionarios, estudios de probabilidad de cualquier clase, los test y los experimentos requieren la ayuda de profesionales que no sólo conocen su teoría, sino también cómo aplicarla a los problemas del mundo real.
 6. Aplique las técnicas estadísticas que ni usó ni enfatizó Shewhart. Esto incluye el uso del muestreo de tiempo aleatorio para el análisis del trabajo y la estimación del costo; la reducción de errores, la reducción del costo por unidad y el incremento de la producción de calidad aceptable.
 7. Desarrolle un programa continuo a todos los niveles, no por reducir, sino para prevenir el error humano. Es imperativo tener un programa de prevención que comience en la contratación del personal y se aplique en la compañía o agencia entera en una base continua.
 8. Reconozca que la actitud y el comportamiento de los empleados determinan la calidad del servicio prácticamente en todas las compañías y agencias. Las actitudes y el comportamiento de los empleados no pueden pasarse nunca por alto o ignorarse.
 9. Promueva la innovación, la invención y la realización de métodos, técnicas y procesos mejores. Hay una auténtica necesidad de promover, estimular e impulsar la invención, el desarrollo y la aplicación de nuevos y mejores métodos y técnicas a los problemas de la compañía y agencia. Impulse y recompense la originalidad y la creatividad como una forma de descubrir nuevos y mejores medios, métodos, técnicas, procesos, productos y servicios.

-
10. Haga hincapié en la comunicación simple, sólida y efectiva, tanto escrita como oral, y a todos los niveles. Dirija una preparación continua tanto en comunicación oral como escrita. Enseñe a todos no sólo a mejorar su manera de escribir y de hablar, sino también a como utilizar el teléfono.
11. Enfatique continuamente que un programa de mejora de calidad no es suficiente. Todos esos planes y palabras no significan nada, a menos que se lleven a la práctica. Los directivos de alto nivel tienen que darse cuenta y admitir que son los empleados de los niveles de operaciones y trabajo los que harán que un programa de calidad funcione.

- ***Ishikawa y la calidad***

Ishikawa discute seis temas:

1. El control de calidad.
2. El control de calidad total.
3. Los círculos de calidad.
4. El control de calidad en la subcontratación.
5. La venta, el control de calidad en el marketing
6. La estadística en el control de calidad.

- **Control de calidad.**

El control de calidad y su realización requieren prestar una atención especial a varios factores:

- Satisfacer los verdaderos requerimientos de los clientes. Estudie las necesidades de los clientes y considérenlas en el diseño y la producción.
- Considere no sólo la calidad del producto si no la calidad del trabajo, del servicio, de la información, del proceso, de las personas y del sistema.
- Tiene que existir el control de costos y de producción.

-
- Tiene que existir cifras sobre la calidad de producción, defectos, rechazos y productos rehechos.
 - Satisfaga los requerimientos reales de los clientes, no los niveles Nacionales.
 - La calidad es difícil de expresar. Los productos tienen más de una característica de calidad.
Necesitamos un consenso sobre lo que son los defectos y errores.
 - Es necesario exponer los defectos ocultos o latentes.
 - Utilice la estadística y el control de proceso para reducir la variabilidad.
 - Los productos tienen que ajustarse a la calidad del diseño.
 - Se necesitan seis pasos para complementar el círculo del control:
 1. Determine las metas y objetivos.
 2. Determine los métodos para alcanzar los objetivos
 3. Comprométase en la educación y la capacitación.
 4. Realice el trabajo.
 5. Compruebe los efectos de la realización, examine las causas y efectos.
 6. Tome las medidas apropiadas, prevenga la recurrencia.

- **El control de calidad total.**

El control de calidad total significa que todos aprenden control de calidad. Los ejecutivos de línea y el personal dominan la acción y las decisiones. Debe existir trabajo de equipo en todos los departamentos, grupos y empleados. La educación masiva en calidad tiende a debilitar la disposición de los empleados.

El control de calidad total alcanza a toda la compañía, pone a la calidad en primer lugar, combina la acción con el conocimiento, está orientado al cliente, se basa en una visión a largo plazo, y utiliza las habilidades de los empleados. La dirección tiene que luchar para satisfacer a los clientes, hacer feliz a la gente y dar un sueldo adecuado a sus empleados y beneficios a los accionistas.

- **Círculos de calidad:**

La manera de comenzar es eligiendo a una persona que se responsabilice de las actividades del círculo de control de calidad en toda la compañía. Reclute líderes de círculo.

Al principio, es voluntario pertenecer a un círculo de control de calidad: esto se hace deliberadamente, para evitar la aparición de ninguna presión o fuerza de los niveles superiores.

Eventualmente, se espera la completa participación de todos, con una utilización íntegra de todos, con una utilización íntegra de las técnicas de control de calidad. Se recomienda que los círculos no tengan más de 10 miembros; el círculo es un método de grupo para aprender una materia nueva, en la cuál los líderes enseñan a los miembros.

Un círculo de calidad funciona siguiendo estos pasos:

- Se elige un tema, meta o área de estudio.
- Se dan razones por las que se ha elegido este tema u objetivo en concreto.
- Considere la situación actual.
- Analice, busque las causas.
- Determine y tome medidas correctivas.
- Evalúe los resultados.
- Prevenga el que se repitan, estandaricen; prevenga los errores.
- Considere los problemas restantes.
- Planifique el futuro.

Estos nueve pasos se están utilizando ahora con procesos para solventar dificultades.

En un círculo de calidad el supervisor es el líder. El o ella estudia el control de calidad, asiste a los ciclos de conferencias, aprueba los temas, ayuda a los empleados a prepararse, ayuda reuniendo y preparando datos, intensifica las habilidades de los individuos y los instruye en el control de calidad.

Cabe señalar que los círculos de calidad limitan y hacen mal uso de las estadísticas. Hay muchas razones para afirmar esto, incluyendo las siguientes:

- Las siete herramientas que se describen más tarde ignoran el problema de compilar datos de buena calidad.
- Las siete herramientas ignoran el problema de analizar datos de buena calidad.
- No existe ninguna evidencia de que dominen las bases del muestreo de probabilidad.
- Las siete herramientas no incluyen varias de las técnicas utilizadas en la mejora de la calidad.
- Los estudios del muestreo de probabilidad para gestionar datos sobre los clientes, empleados, mercados, y problemas administrativos.
- El análisis de la curva del aprendizaje para medir tres tendencias básicas: la curva de error, la curva de producción, la curva de costo por unidad, así como la de capacidad de un grupo.

Con un conocimiento superior de la estadística más elemental, existe el peligro de una mala práctica, porque no se hace énfasis en lo que son datos de buena calidad y en lo que no lo son. El círculo está a un nivel de gestión muy bajo y se restringe a problemas inmediatos en el lugar de trabajo.

En muchos aspectos, el círculo de calidad puede llegar a ser una barrera para la mejora de calidad porque todo el mundo se sentirá satisfecho de su éxito a un nivel muy elemental.

- **El control de calidad en marketing:**

Está definido que el marketing incluye tanto la distribución y venta de los productos fabricados y los productos "blandos" provenientes de las industrias de servicios. El marketing tiene que desarrollar la confianza y la confianza de los clientes. Tiene la función de descubrir las necesidades y querencias de los clientes e impulsar nuevos productos que satisfagan esas

necesidades. Es necesario educar, definir objetivos claros y controlar el proceso. Utilice la experiencia de las ventas para mejorar los productos.

• **La estadística en el control de calidad:**

A continuación trataremos las siete herramientas; que son las técnicas más elementales utilizadas en los círculos de calidad. Las palabras que están entre paréntesis son las que utilizan los japoneses.

Distribución de defectos, causas, factores, etc. (análisis de Pareto).

Uso de subgrupos racionales y divisiones (estratificación).

Cuenta de Tally (hoja de comprobación).

Distribución de frecuencia (histograma).

Análisis de relaciones y correlaciones (diagrama de dispersión).

Gráficos de control.

Diagramas de causa y efecto.

Los primeros seis puntos son estadísticos; el último no. Los gráficos y tablas de control son usados en los círculos de calidad.

Otras técnicas estadísticas con un uso limitado son: la teoría de los estudios del muestreo, inspección muestra, análisis y estimación de hipótesis test sensoriales y diseño de experimentos.

• ***Juran y la calidad:***

El Dr. Juran es una figura preeminente en el campo de la gestión de la calidad. Nadie ha pasado tanto tiempo ocupado de esta manera como él. Nadie ha escrito más sobre el tema.

La calidad la define de la siguiente manera:

- Oportunidad de uso.
- Conformidad a las especificaciones del cliente.

-
- Conformidad a las especificaciones del fabricante.
 - Características derivadas de un análisis de las necesidades del cliente.

La gestión por la calidad comporta muchos aspectos, pero especialmente los siguientes:

- La calidad es responsabilidad de la administración de alto nivel.
- Un programa de control de calidad tiene que empezar por los ejecutivos de la gestión de alto nivel.
- Los directivos senior tienen que aprender cómo gestionar por la calidad. Gestionar por el beneficio y la producción no es suficiente.
- La dirección necesita adoptar la trilogía, el programa tripartito: planificación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad.
- La dirección debe apoyar e impulsar un programa continuo de mejora de la calidad.
- La dirección debería de ofrecer el liderazgo necesario que asegure que todo el mundo en la organización se guía por la calidad y la mejora de la calidad.
- La gestión de calidad requiere un equipo de trabajo de directores, supervisores, profesionales, vendedores y empleados.
- Gestión de calidad significa que se da prioridad máxima a los deseos, preferencias, requerimientos y necesidades de los clientes y usuarios.
- La dirección tiene la única responsabilidad de comprobar que se resuelven los problemas crónicos y que se corrigen los defectos del sistema.
- La dirección tiene que tomar las medidas necesarias para la auto educación, y auto mejora para permitirles que asuman el liderazgo del programa de mejora de calidad a lo largo de toda la compañía.

Se forman grupos nuevos y se revisan las viejas funciones. Estos consejos y equipos se forman para llevar a cabo un programa continuo de mejora de calidad en toda la compañía. Esto requiere conocimiento y habilidad para usar este conocimiento.

Estos cambios requieren una nueva aproximación a la contratación, a la capacitación, la promoción a la evaluación del cumplimiento del individuo y a la supervisión de los empleados.

El Dr. Juran nos advierte sobre las limitaciones de ciertos aspectos de la calidad que ahora están recibiendo atención.

- **Círculos de calidad:**

Estos sólo pueden resolver los problemas especiales que se dan a nivel de los empleados. Su ámbito es limitado y su aplicación es restringida.

- **Control de calidad específico (CCE):**

En vez de ser utilizado para mejorar la calidad, el CCE está siendo utilizado para congelar el status quo. Así, se convierte en un obstáculo para la mejora de la calidad. Esta es una visión muy pobre del CCE, aparentemente debida a una carencia de entendimiento de las técnicas y de aplicación.

- **Exhortación:**

Las exhortaciones y los esloganes a cualquier nivel no mejoran la calidad. El simple hecho de animar a un ejecutivo a "hacer lo mejor que pueda hacer", "mejora la calidad", "hacer de la calidad el mejor propósito" no mejora la calidad. Las palabras y la charla no mejoran la calidad. La gente debe de contar con las herramientas apropiadas si se quiere que mejore la calidad, y la inclinación y habilidad de usarlas.

- **Costo de la calidad:**

Si el propósito es incrementar los beneficios e ignorar la calidad, no será suficiente tener una visión de la calidad. El costo de la calidad es sólo un aspecto de un programa de mejora de la calidad que abarque a toda una compañía.

Por otra parte el Dr. Juran nos propone el siguiente modelo: Consiste en una secuencia tripartita llamada trilogía: planificación de calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

Durante la planificación de la calidad, el costo de la baja calidad persiste. A tiempo cero, las características se tienen bajo control, pero hay una pérdida crónica. Durante el control de calidad se eliminan algunos costes de mala calidad, pero la pérdida crónica permanece. Durante el tercer período, mejora la calidad, hay un avance hacia un nivel mejorado más bajo, que se controla.

Este modelo es aplicable a características que mejoren al moverse de niveles altos a bajos. Un ejemplo son los revestimientos de cualquier tipo.

El modelo no es aplicable a dos amplias clases de características:

- Medidas que se estabilizan a un nivel y no necesitan "mejoras" porque tienen que mantenerse "constantes". Como ejemplos tenemos la resistencia y la calidad.
- Características que se descubren mediante la compilación de datos sólidos muy rápidamente después del tiempo cero y que no son aceptables ni en la práctica ni en su valor. Como ejemplos: relleno excesivo por peso, cantidades excesivas de tiempo de espera y las prácticas ilegales.

Estas características, menos la primera, no son estables. De hecho, se toman medidas enseguida para reducir, sino eliminar, la causa. La mejora se da sin estabilización, o con una estabilización muy pequeña.

El modelo de Juran se acaba en el estado medio-control de calidad en el tiempo cero en algunos procesos fabriles y operaciones de servicio. En estas situaciones, tan pronto como se disponga de datos, se encuentra una desviación que requiere que se tomen medidas inmediatas o se den mejoras.

- *Tom Peters y la calidad*

Tom Peters ha descubierto la vital importancia de la calidad y la necesidad de un programa continuo de doce puntos. Existe una necesidad inmediata de una revolución de mejora de la calidad para alcanzar a la competencia. Esto significa proveerse de bienes y servicios de la máxima calidad para satisfacer las percepciones de los clientes, tanto a los individuales como a las organizaciones.

Peters describe cuatro descubrimientos de su observación y estudios:

1. Los clientes pagarán más por una calidad mejor.
2. Firmas que facilitan esta calidad prosperan.
3. Los trabajadores quieren la oportunidad de dar una calidad superior.
4. No hay un producto que tenga primacía segura en calidad.

Su programa de calidad de doce puntos proviene de la observación de compañías que reflejan esos rasgos:

1. La dirección tiene que estar intensamente comprometida con la calidad.
2. Tiene que haber un plan guía, seguir, los planes de Crosby, Deming, Juran o cualquier otro similar.
3. La calidad se aprecia en la compilación de datos.
4. Se reconocen las ideas y cumplimiento de calidad y se les presta una recompensa adecuada.

-
5. Todo mundo está capacitado en las técnicas estadísticas para el cálculo de la calidad.
 6. La calidad se realiza tanto por equipos inter e interdepartamentales.
 7. Las ideas y proyectos de calidad pueden llevar un simple problema no tienen que ser grandes ni tampoco incidir en toda la compañía.
 8. Se enfatiza la calidad en todas las ocasiones.
 9. Existe una estructura de organización paralela que se concentra en la calidad.
 10. La calidad implica a todos directivos, empleados, clientes y vendedores.
 11. Mediante la eliminación de la mala calidad se eliminan costos.
 12. Un programa de control de calidad ha de ser continuo.

Peters, sin embargo, hace una verdadera contribución al llamar la atención de una audiencia mayor.

El punto 9 nos representa la visión de otros expertos. La tendencia parece ser capacitar al personal de línea u operaciones para identificar y resolver los problemas de calidad. El papel de personal de calidad el instruir, preparar, asistir, aconsejar y controlar. Su trabajo es comprobar que están utilizando las técnicas de calidad y conocimientos de la manera más eficiente.

El programa de calidad de Peters comienza por los ejecutivos del nivel más alto y alcanza a la organización por completo.

Implicaciones para los servicios :

Aunque desarrolle un programa es importante, es poco efectivo a menos que se interprete y lleve a la práctica de manera adecuada. Es mucho más fácil hablar de un plan que llevarlo a práctica. Esto es doblemente verdad en las industrias de servicios, donde el concepto de la calidad se mal interpreta o ignora, y donde la calidad no es tan fácil de controlar como las dimensiones de un objeto físico.

Los principales aspectos de los servicios de calidad a los que no se les ha prestado mucha atención, pero que son de vital importancia son:

1. La seguridad es la característica de calidad número uno.
2. El único nivel u objetivo para una cierta clase de características de mala calidad es cero: cero errores, defectos, defectos en los productos comprados, pérdidas de tiempo, quejas de clientes por comportamiento desagradable de los empleados. Esto implica poner énfasis en la meta de cero en cada momento.
3. La calidad del servicio que el cliente recibe viene de abajo, no de arriba. Los clientes compran o son servidos por cualquier dependiente que le espera. Estos empleados, lo más posible es que no se les haya informado sobre cómo tratar las diferentes preguntas y problemas del cliente con inteligencia y sentimiento. Nadie les ha explicado qué significa la calidad del servicio. La calidad que recibe el cliente está determinada por el comportamiento, actitudes y competencia de los vendedores o de otros que les esperan para atenderle. Es el cumplimiento de esas personas y sólo de éstas, lo que determina la calidad del servicio prestada al cliente. Puesto que la calidad viene determinada por las actitudes o el comportamiento humano, es psicológico y no estadístico.
4. Las características de mala calidad desde el punto de vista del cliente no son las mismas que las características de mala calidad desde el punto de vista de la empresa. Para el cliente, mala calidad son características como comportamiento y actitudes de los empleados, el factor tiempo reflejado en seguridad y asequibilidad.

A la organización le interesa reducir, si no eliminar, los defectos en los productos comprados, los errores humanos donde sea, fallos de cualquier tipo, lentitud de maquinaria y equipo, tiempo perdido por los empleados y quejas de clientes.

En cualquier programa de mejora de calidad planificado y realizado por la organización, es muy importante que se dé una importancia total a las características de calidad que interesan al cliente.

5. Es tan necesario calcular el costo de la mala calidad al cliente como determinar el costo de la calidad a la organización. La experiencia de costo de la calidad ha demostrado que este programa es efectivo desde el punto de vista del costo; el ahorro que comporta el eliminar o reducir los defectos internos o externos de cualquier tipo es considerablemente más grande que el costo del programa de calidad.
6. Hay que estabilizar y mejorar algunas características de los servicios; la mayoría de las características de no calidad han de hacerse descender hasta cero.

Ejemplos de este primer tipo serían:

- Medidas de tiempo que no pueden ser cero.
- Lentitud del equipo o la maquinaria.
- Tiempo de transporte.

Ejemplos del segundo tipo serían:

- El error humano.
- Tiempo perdido.
- Tiempo de espera.
- Tiempo innecesario.
- Quejas de clientes.

7. Necesitamos seguir un acercamiento empírico al llevar a cabo el programa de mejora de calidad en los servicios. Significa compilar datos significativos e información en todos los

puntos clave, en cada uno de los componentes del servicio, en todos los contactos con el cliente y en todos los empleados. La información se puede obtener de muchas maneras diferentes:

- Apreciaciones de los clientes escritas u orales.
- Estudios de todos los clientes.
- Estudios de todos los empleados.
- Encuestas a clientes.
- Encuestas a los empleados.
- Observación de las operaciones de la competencia.

Este debería ser un proceso continuo de manera que la mejora de la calidad al cliente con base en las realidades del servicio en comportamientos, actitudes, interacciones, hechos e incidentes.

8. Los aspectos psicológicos de la calidad, incluyendo el miedo, el orgullo y las barreras, no pueden resolverse por los métodos habituales, El resolver estos problemas requiere cambios en las condiciones, actitudes, comportamiento, supervisión, comunicación y relaciones de los adversarios con los compañeros de trabajo.
9. La capacitación y la educación ha de planificarse y llevarse a la práctica para que reflejen los aspectos únicos del servicio de calidad. Estos aspectos incluyen los siguientes:
 - Los aspectos psicológicos son tan importantes como los directivos, económicos y estadísticos.
 - La calidad de algunos servicios viene dada por la fiabilidad del equipo; la fiabilidad total tiene que ser la meta y el ejemplo.
 - Estos aspectos requieren cursillos especialmente diseñados así como tratamiento y profesores especiales.

-
10. Controle el tiempo, reduzca gastos y satisfaga al cliente. El tiempo es una importante característica de la calidad. El cliente quiere prontitud: reducción en los tiempos de espera, retrasos y tiempos de servicio, eliminación de los tiempos excesivos o innecesarios.
11. Aplique las poderosas técnicas que Shewhart no utilizó. Hay varias técnicas muy poderosas que Shewhart no comentó. Estas técnicas son muy importantes porque ayudan a corregir faltas del sistema. Revelan problemas que hasta entonces no se habían detectado. Entre estas técnicas se encuentran las siguientes:
- El muestreo de tiempo aleatorio (trabajo moderno de muestreo).
 - Estudios de muestreo de probabilidad.
 - Análisis de la curva de aprendizaje
 - Exploración de las tendencias de tiempo.
 - Diseño de tests y experimentos.
 - Análisis input-output.

Estos medios nos permiten descubrir los problemas, nos permiten resolver los problemas.

12. El lugar para empezar un programa de control de calidad es en una situación en la que pueda existir o exista la no calidad. Un programa de calidad puede iniciarse en un lugar de entre cientos, como por ejemplo :
- Donde se realiza el trabajo.
 - En un componente del servicio de operaciones.
 - En los contactos con los clientes de la organización.
 - Donde se compilan, analizan, tabulan o procesan los datos.
13. La calidad viene determinada por la gente, no por el tipo de organización. Si las personas están educadas, orientadas, motivadas y cooperan en la calidad, la estructura del supervisor empleado normal funcionará con éxito.

Con las actitudes apropiadas, la organización usual mejorará la calidad, mediante la facilitación de asistencia técnica, guía y estimulación que la compañía necesita.

14. Un plateau en una curva de aprendizaje puede hacernos pensar equivocadamente que es una situación de control estadístico. En cualquier lugar en el que un trabajo o una labor sea nueva para los empleados y requieran el aprendizaje del trabajo durante un período de semanas o meses, existe una situación propicia para una curva de aprendizaje. Esto significa que conforme continúe el aprendizaje, se reducen los errores y se elimina el tiempo excesivo.

La experiencia con las curvas de aprendizaje revela que puede darse más de un plateau; muy a menudo pueden aparecer dos, tres y hasta cuatro o más, dependiendo de la duración del período de aprendizaje.

1.2 Estadística aplicada a la calidad.

Uno de los principales aspectos para el control de calidad es juzgar y actuar con base en hechos, y los hechos son los datos con los que se cuenta. Las decisiones que no están respaldadas por datos corren el riesgo de incluir exageraciones, omisiones, opiniones e impresiones fuera de lugar.

Otro aspecto importante es que el volumen de datos no va relacionado con la calidad del juicio. Los datos sin contenido o erróneos carecen de valor y además pueden ser perjudiciales para la toma de decisiones. Por otra parte se debe conocer el origen de los datos y estar seguros de recopilar los correctos.

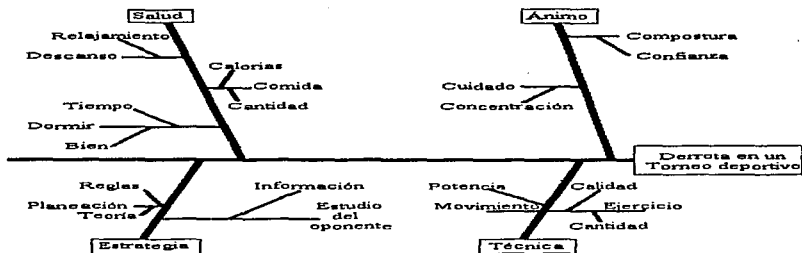
El Dr. Deming considera que los métodos estadísticos son esenciales para la transformación de las empresas. Los métodos estadísticos ayudan a comprobar los procedimientos, a controlar y a mejorar.

Algunas de las técnicas estadísticas más útiles no son más difíciles, ni complicadas de dominar. Varias de las técnicas Básicas son simplemente maneras de organizar y exhibir los datos en forma visual.

A continuación se presentan algunos gráficos y su aplicación en la solución de problemas

1.2.1. Diagramas de causa y efecto.

El resultado de un proceso puede atribuirse a una multitud de factores, encontrándose una relación causa-efecto entre esos factores. Podemos determinar la estructura de causa-efecto observándola sistemáticamente. Es difícil solucionar problemas complicados sin tener en cuenta una estructura, de cadena de causas y efectos. El método para expresar esto en forma fácil y sencilla es por medio de un diagrama de causa-efecto.



En 1953, Kaoru Ishikawa, profesor de la Universidad de Tokio, utilizó por primera vez este tipo de diagramas cuando resumió la opinión de un grupo de ingenieros de una planta cuando discutían un problema de calidad. Cuando el diagrama se usó en la práctica, mostró ser muy útil y pronto llegó a usarse en muchas compañías de Japón. También es conocido como Diagrama "Espina de Pescado", por su forma, o Diagrama de Ishikawa, en honor a Kaoru Ishikawa.

Los Diagramas de Causa y Efecto se usan en sesiones de tempestad de ideas a fin de examinar los factores que puedan influir en determinada situación.

Un efecto es una situación, condición o evento deseable o no deseable producido por un sistema de causas.

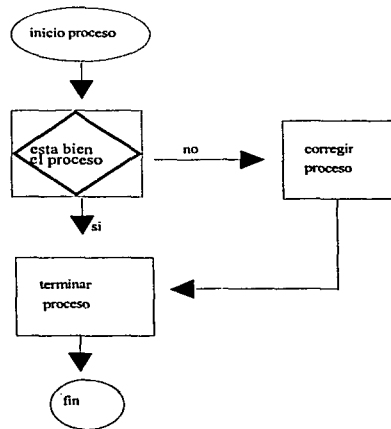
Los beneficios de este diagrama son:

- El procedimiento mismo de creaciones educativas.
- Ayuda al grupo a concentrarse en el tema
- Da por resultado una búsqueda creativa de la causa.
- Con frecuencia deben recopilarse datos.
- Pone de manifiesto el nivel de entendimiento.

1.2.2 Diagrama de flujo.

El Diagrama de Flujo constituye un método útil para poder entender en que consisten los procedimientos y cuál es su funcionamiento. Una forma de empezar es determinar cómo debe de funcionar el proceso, para luego trazar en forma gráfica cómo está funcionando en realidad.

Al proceder de esta manera, se pueden descubrir de inmediato fallas tales como: La redundancia, la ineficiencia o las malas interpretaciones.



1.2.3 Diagrama de pareto.

En 1897, el economista italiano V. Pareto presentó una fórmula que mostraba que la distribución del ingreso era desigual. En 1907, el economista norteamericano M.C. Lorenz expresó una teoría similar por medio de diagramas. Estos dos estudiosos indicaron que una proporción muy grande del ingreso está en manos de muy pocas personas. Mientras tanto en el campo del control de calidad, el Dr. J.M. Juran aplicó el método del diagrama de Lorenz como fórmula para

clasificar los problemas de calidad en los pocos vitales y los muchos triviales, y llamó este método *análisis de Pareto*

Los Diagramas de Pareto se usan para determinar las prioridades.

- Como elaborar diagramas de Pareto:

- Decida qué problemas se van a investigar y cómo recoger los datos.
- Diseñe una tabla para conteo de datos, con espacio suficiente para registrar totales.
- Diligencie la tabla de conteo y calcule los totales.
- Elabore una tabla de datos para el diagrama de Pareto con la lista de conceptos, los totales individuales, los totales acumulados, la composición porcentual y los porcentajes acumulados.
- Organice los conceptos por orden de cantidad, y llene la tabla de datos. El concepto otros debe ubicarse en el último renglón, independientemente de su magnitud, ya que está compuesto de un grupo de conceptos, cada uno de los cuales es más pequeño que el menor de los conceptos citados individualmente.
- Dibuje dos ejes verticales y un eje horizontal.
- Construya un diagrama de barras.
- Dibuje la curva acumulada o curva de Pareto, en donde marque los valores acumulados, total acumulado y porcentaje acumulado, en la parte superior, al lado derecho de los intervalos de cada concepto y conecte los puntos con una línea continua.
- Escriba en el diagrama cualquier información necesaria.

Un diagrama de Pareto es un método para identificar los pocos vitales y existen dos tipos:

- Diagramas de Pareto de fenómenos.

Este es un diagrama en el cual se relacionan los resultados indeseables, como los que se presentan a continuación, y se utilizan para averiguar cuál es el principal problema.

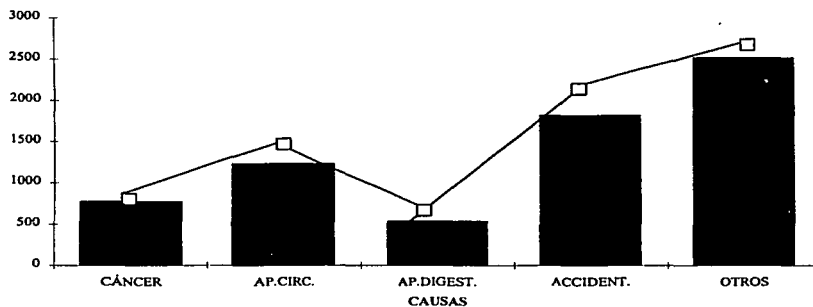
- a) Calidad: Defectos, faltas, fracasos, quejas, reparaciones.
- b) Costo: Magnitud de las pérdidas, gastos.
- c) Entrega: Escasez de inventarios, demora en los pagos, demora en la entrega.
- d) Seguridad: Accidentes, errores, interrupciones.

- Diagramas de Pareto de causas.

Este es un diagrama en el cual se relacionan los resultados indeseables, como los que se presentan a continuación, y se utiliza para averiguar cuál es el principal problema.

- Operario: turno, grupo, edad, experiencia, destreza.
- Máquina: máquinas, equipo, herramientas, instrumentos.
- Materia prima: Productor, planta, lote, clase.
- Método operacional: condiciones, órdenes, métodos.

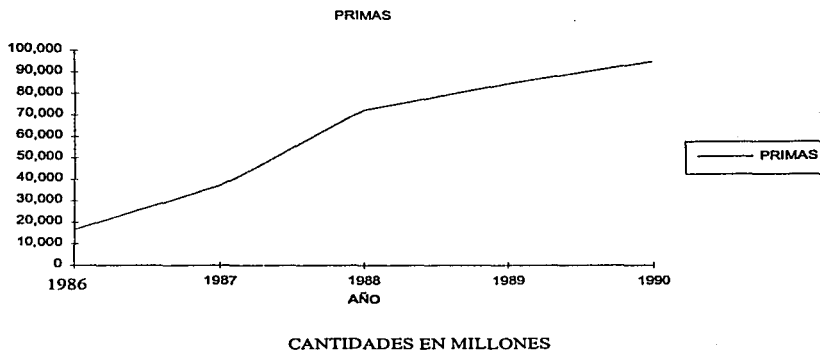
Mortalidad por causas año 1990 Anuario Estadístico de Seguros



1.2.4 Gráficos de línea (tendencia)

Un gráfico de tendencias es quizás la más sencilla de las técnicas estadísticas. Los datos se representan en forma gráfica a través de un periodo de tiempo, con objeto de buscar tendencias. El análisis de ventas mensuales a través de un año constituye una aplicación típica.

Primas emitidas anuales 1986-1990
Anuario Estadístico de Seguros



1.2.5 Histogramas

Si se pudiera recoger datos sobre un proceso en el cual todos los factores fueran perfectamente constantes, los datos sobre cada uno de estos factores conservarían su valor. Sin embargo, en la realidad es imposible mantener todos los factores constantes todo el tiempo. Estrictamente hablando, aun algunos factores que se suponen constantes, no pueden ser perfectamente constantes. Es inevitable que los valores en un conjunto de información tengan variaciones. Aunque los valores cambian todo el tiempo, están gobernados por cierta regla, y ésta es que los datos tienen una determinada distribución.

En Control de Calidad se trata de descubrir los hechos reuniendo datos y después tomando las acciones apropiadas con base en esos hechos. Los datos no se recogen como un fin en sí mismos, sino como un medio para descubrir los hechos que están tras los datos.

Para obtener los datos se puede recoger una muestra, que es uno o más ítems tomados de una población para proporcionar información sobre la población. Como una muestra se usa para estimar las características de toda la población, debe seleccionarse de tal manera que refleje las características de ésta. Un método común para la selección de muestras es seleccionar cualquier miembro de la población con igual probabilidad. Este método se conoce como muestreo aleatorio, y una muestra seleccionada por medio del muestreo aleatorio se denomina muestra aleatoria.

Los datos se obtienen midiendo las características de una muestra. Utilizando estos datos llegamos a conocer la población y por tanto poder tomar medidas correctivas.

Los datos obtenidos de una muestra sirven como base para decidir sobre la población. Mientras más grande sea la muestra, más información obtendremos sobre la población. Al aumentar la muestra esto implica que aumenta el volumen de datos. Para poder entender y organizarlos se necesita de un método el cual nos permita entender la población con un simple vistazo. El método que responde a esta necesidad se llama histograma. La organización de un buen número de datos en un histograma nos permite comprender la población de manera objetiva.

Es posible obtener información útil sobre el estado de una población mirando la forma del histograma. Las siguientes son las formas más típicas, y podemos usarlas como indicios para analizar un proceso.

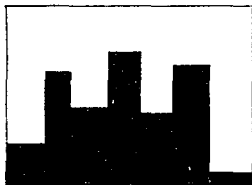
- Tipo general (forma simétrica o de campana)

El valor de la media del histograma está en el centro del rango de datos. La frecuencia es mayor en el centro y disminuye gradualmente hacia los extremos. La forma es simétrica y es la más frecuente.



- Tipo peineta (multi-modal)

Cada tercera clase tiene una frecuencia menor. Esta forma se presenta cuando el número de unidades de información incluida en la clase varía de una a otra o cuando hay una tendencia particular en la forma como se aproximan los datos.



- Tipo con sesgo positivo (con sesgo negativo)

Tiene una forma asimétrica. El valor de la media del histograma está localizado a la izquierda (derecha) del centro del rango. La frecuencia disminuye de manera brusca hacia la izquierda (derecha), pero gradualmente hacia la derecha (izquierda).

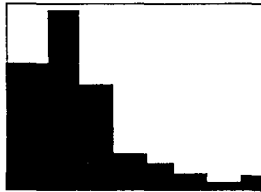
Esta forma se presenta cuando el límite inferior (superior) se controla teóricamente o por un valor de especificación o cuando no se presentan valores inferiores (superiores) a cierto valor.



- Tipo de precipicio a la izquierda (de precipicio a la derecha)

Tiene forma asimétrica. El valor de la media del histograma está localizado al extremo izquierdo (derecho) lejos del centro del rango. la frecuencia disminuye bruscamente a la izquierda (derecha), y gradualmente hacia la derecha (izquierda).

Ésta es una forma que se presenta frecuentemente cuando se ha realizado una selección de 100% debido a una baja capacidad del proceso, y también cuando el sesgo positivo (negativo) se hace aún más extremo.



- Tipo planicie

Las frecuencias forman una planicie, porque las clases tienen más o menos la misma frecuencia excepto aquéllas de los extremos. Esta forma se representa con una mezcla de varias distribuciones que tienen valores de la media diferentes.



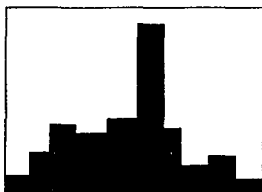
- Tipo de doble pico (bimodal)

La frecuencia es baja cerca del centro del rango de la información, y hay un pico a cada lado. Esta forma se presenta cuando se mezclan dos distribuciones que tienen valores de la media muy diferentes.



- **Tipo de pico aislado**

Se presenta un pequeño pico aislado además de un histograma de tipo general. Esta es la forma que se presenta cuando se incluye una pequeña cantidad de datos de una distribución diferente, como en el caso de anomalía en el proceso, error de medición, o inclusión de información de un proceso diferente.



Cuando los valores observados se dividen en dos o más subpoblaciones según la condición que existía en el momento de recoger los datos, esas subpoblaciones se llaman estratos, y la división de los datos en estratos se llama estratificación.

Los valores observados siempre van acompañados de alguna variación. Por tanto, cuando los datos se estratifican según los factores que se cree pueden causar la variación, las causas de la variación se hacen más fácilmente detectables. Este método puede usarse efectivamente para mejorar la calidad del producto al reducir la variación y mejorar el promedio del producto.

1.2.6 Diagramas de dispersión

Un diagrama de dispersión es un método para representar en forma gráfica la relación entre dos variables.

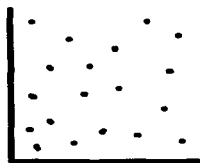
La dos variables podrían enmarcarse como:

- una característica de calidad y un factor que la afecta
- dos características de calidad relacionadas o

- dos factores relacionados con una sola característica de calidad.

Para interpretar los diagramas de dispersión lo primero es examinar si hay o no hay puntos muy apartados en el diagrama. Puede generalmente suponerse que estos puntos apartados del grupo principal son el resultado de errores de medición o de registro de los datos, o fueron causados por algún cambio en las condiciones de operación. Es necesario excluir estos puntos del análisis correlacional, sin embargo no hay que perderlos de vista ya que al analizar el porque se encuentran fuera del grupo nos pueden arrojar información muy importante para nuestro análisis. Hay muchos tipos de formas de dispersión, puede haber una correlación positiva o negativa, o simplemente no existir correlación alguna.

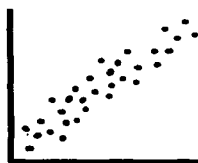
Para analizar la relación entre x y y es importante primero, elaborar un diagrama de dispersión, sin embargo para obtener una relación cuantitativa, es útil calcular un coeficiente de correlación.



No hay correlación



Correlación negativa



Correlación Positiva



Puede haber correlación positiva

1.2.7 Gráficos de control

W.A. Shewhart, de los Laboratorios de la Bell Telephone, fue el primero en proponer, en 1924, una gráfica de control con el fin de eliminar una variación anormal, distinguiendo las variaciones debidas a causas asignables de aquellas debidas a causas al azar. Una gráfica de control consiste en una línea central, un par de límites de control, uno de ellos colocado por encima de la línea central y otro por debajo, y en unos valores característicos registrados en la gráfica que representa el estado del proceso. Si todos los valores ocurren dentro de los límites de control, sin ninguna tendencia especial, se dice que el proceso está en estado controlado. Sin embargo, si ocurren por fuera de los límites de control o muestran una forma peculiar, se dice que el proceso está fuera de control.

La calidad de un producto manufacturado por medio de un proceso sufrirá variaciones. Estas variaciones tienen causas y estas últimas pueden clasificarse en los siguientes dos tipos:

- Causas debidas al azar

Las variaciones debidas al azar son inevitables en el proceso, aun si la operación se realiza usando materia prima y métodos estandarizados.

- Causas asignables

La variación debida a causas asignables significa que hay factores significativos que pueden ser investigados. Hay casos causados por la no aplicación de ciertos estándares o por la aplicación de estándares inapropiados.

Cuando los puntos se ubican por fuera de los límites de control o muestran una tendencia particular, se dice que el proceso está fuera de control, y esto equivale a decir que existe variación por causas asignables y el proceso está en un estado de descontrol. Para controlar un proceso, se requiere poder predecir el resultado dentro de un margen de variación debido al azar.

Para hacer una gráfica de control es necesario estimar la variación debida al azar. Para esto se dividen los datos en subgrupos de modo que la variación dentro del subgrupo puede considerarse aproximadamente la misma que la variación por causas debidas al azar.

Hay varias clases de gráficas de control, dependiendo de su propósito y de las características de la variable. En cualquier tipo de gráfica de control el limite de control se calcula usando la siguiente fórmula:

$$(\text{valor promedio}) \pm 3 \times (\text{desviación estándar})$$

Donde la desviación estándar es la variación debida al azar. Este tipo de gráfica de control se llama una gráfica de control de 3-sigma.

Hay dos tipos de gráficas de control, una para valores continuos y otra para valores discretos.

Las gráficas de control para valores continuos son:

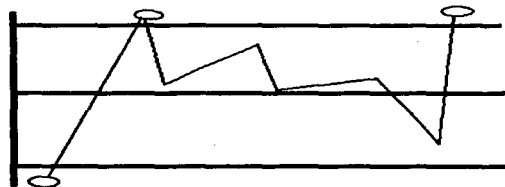
1. Gráfica x - R: Esta se usa para controlar y analizar un proceso en el cual la característica de calidad del producto que se está midiendo toma valores continuos, tales como longitud, peso o concentración, y esto proporciona la mayor cantidad de información sobre el proceso; x representa un valor promedio de un subgrupo y R representa el rango del subgrupo. Una gráfica R se usa generalmente en combinación con una gráfica x para controlar la variación dentro de un subgrupo.
2. Gráfica x: Cuando los datos de un proceso se registran durante intervalos largos o los subgrupos de datos no son efectivos, se grafica cada dato individualmente y esa gráfica puede usarse como gráfica de control. Debido a que no hay subgrupo el valor R no puede calcularse, se usa el rango móvil R_s de datos sucesivos para el cálculo de los límites de control de x.

Las gráficas de control para valores discretos son:

1. Gráfica pn , Gráfica p : Estas gráficas se usan cuando la característica de calidad se representa por el número de unidades defectuosas o la fracción defectuosa. Para una muestra de tamaño constante, se usa una gráfica pn del número de unidades defectuosas, mientras que una gráfica p de la fracción de defectos se usa para una muestra de tamaño variable.
2. Gráfica c , Gráfica u : Estas se usan para controlar y analizar un proceso por los defectos de un producto, tales como rayones en la pintura, tejido desigual de la tela. Una gráfica c referida al número de defectos, se usa para un producto cuyas dimensiones son constantes, mientras que una gráfica u se usa para un producto de dimensión variable.

Lo más importante en el control del proceso es captar el estado del proceso de manera precisa leyendo la gráfica de control y tomar acciones apropiadas cuando se encuentre algo anormal en el proceso. El estado controlado del proceso es el estado en el cual el proceso es estable, es decir, el promedio y la variación del proceso no cambian. Si un proceso está o no controlado se juzga según los siguientes criterios a partir de la gráfica de control.

- a) Fuera de los límites de control: Será aquellos cuyos puntos están por fuera de los límites de control.



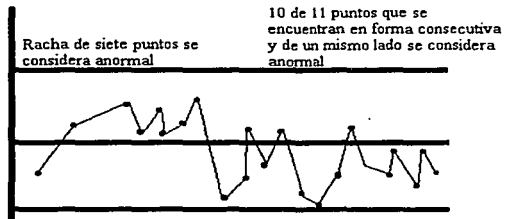
Puntos fuera de los límites de control

- b) Racha: Es aquella en la cual los puntos ocurren continuamente en un lado de la línea central y el número de puntos se llama longitud de la racha.

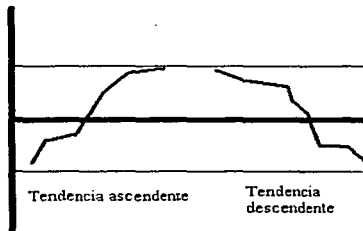
Una longitud de siete puntos en una racha se considera normal.

Aun si la longitud de la racha está por debajo de 6, se consideran anormales los siguientes casos:

- Al menos 10 de 11 puntos consecutivos ocurren en un mismo lado de la línea central.
- Al menos 12 de 14 puntos consecutivos ocurren en un mismo lado de la línea central.
- Al menos 16 de 20 puntos consecutivos ocurren en un mismo lado de la línea central.

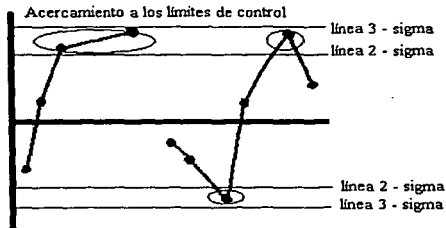


c) Tendencia: Es cuando los puntos forman una curva continua ascendente o

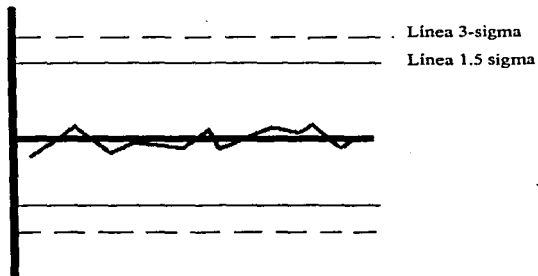


descendente.

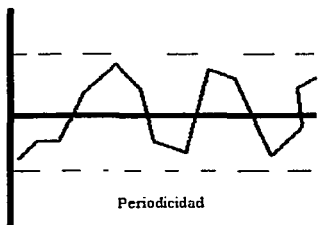
d) Acercamiento a los límites de control: Es cuando de dos a tres puntos ocurren fuera de las líneas de 2 sigma y por lo tanto se considera anormal.



- e) Acercamiento a la línea central: Cuando la mayoría de los puntos están dentro de las líneas 1.5 sigma esto se debe a una forma inapropiada de hacer subgrupos. El acercamiento a la línea central no significa un estado de control, sino una mezcla de la información de diferentes poblaciones en los subgrupos, lo cual hace que los límites de control sean demasiado amplios. Cuando se presenta esta situación es necesario cambiar la manera de hacer los subgrupos.



- f) Periodicidad: También es anormal que la curva muestre repetidamente una tendencia ascendente y descendente para casi el mismo intervalo.



Gráficos de control para analizar los procesos.

El objetivo del análisis del proceso puede definirse como la identificación de causas específicas asignables de la variación de una característica de calidad en un proceso. Después de encontrar esas causas asignables por medio del análisis del proceso, es necesario relajar una serie de acciones correctivas en relación con las causas asignables.

Si se sabe de qué se trata, los gráficos de control son fáciles de emplear, y ciertamente no están más allá de la capacidad de la mayoría de los trabajadores.

El uso de gráficos de control toma, por lo general, el nombre de Control Estadístico de Calidad (CEC) o Control Estadístico de Proceso (CEP).

Un gráfico de control es simplemente un gráfico de proceso con límites superiores e inferiores estadísticamente determinados, trazados a uno u otro lado del promedio del proceso. No hay que confundir estos límites con las especificaciones.

El límite superior de control y el límite inferior de control quedan determinados al permitir que un proceso estable siga su marcha sin interferencia externa y al analizar luego los resultados

usando una fórmula matemática. Todo proceso tiene variación, cuanto mayor sea la precisión con que un proceso ha sido ajustado, tanto menor será la desviación del promedio.

Hay dos tipos de variación: El primero es el que resulta de muchas causas que afectan en forma permanente al proceso. Estas son causas comunes y con frecuencia sólo pueden ser modificadas por la gerencia. La otra forma de variación es, usualmente más fácil de eliminar: Una máquina funciona mal: un trabajador no capacitado fue encargado del trabajo: las llama causas especiales.

Aparecen en los gráficos de control como puntos fuera de los límites. La formula para los límites de control está diseñada para proporcionar un balance económico entre buscar con demasiada frecuencia causas especiales cuando no las hay y no buscar cuando podría descubrirse una causa especial. El momento más indicado para mejorar un sistema es cuando se han eliminado las causas especiales y está bajo control estadístico. En ese momento, la gerencia puede influir eficazmente en el sistema, buscando maneras de reducir la variación.

Los gráficos de control vienen en dos amplias categorías, y su empleo depende de la naturaleza de los datos. La una es para datos que pueden ser medidos: longitud, temperatura, volumen. La otra es para datos que no son medibles, y que en muchos casos pueden contarse: componentes defectuosos, errores tipográficos, etc.

En un gráfico de control de tiempos de viaje, los datos se recopilan y se registran en subgrupos, que en este caso son semanas (1,2,3,etc.). El promedio se calcula por cada semana, junto con el "rango": La diferencia entre los tiempos más cortos y los más largos. Estos son \bar{X} y R , respectivamente.

En el segundo paso se calculan el promedio y el rango de los promedios y de los rangos semanales. Estos son $\bar{\bar{X}}$ y \bar{R} , respectivamente.

En el tercer paso se calculan el límite superior de control y el límite inferior de control usando un factor de multiplicación estadísticamente determinado por los límites de control de X (A_2) y para los límites de control de R (D_3 y D_4), incorporados a una fórmula.

En el cuarto paso, los datos se representan en forma gráfica. Esto se conoce como un "gráfico de X-barra y R", y se emplea cuando los datos son medibles.

Este proceso está sometido a control, porque no hay punto alguno que caiga fuera de los límites inferiores y superiores de control, y los puntos no se agrupan en una forma particular. Si hubiera puntos fuera de los límites, eso indicaría una "causa especial". Quizás hubo un accidente que demoró al viajero.

1.3 Marco Jurídico

El marco jurídico que rige la actividad de los agentes, es el Reglamento de Agentes de Seguros y de Fianzas, emitido por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

A continuación esbozo los artículos que considero más relevantes para clarificar algunos de los puntos contenidos en el presente trabajo:

ARTÍCULO 10.- Para efectos de este Reglamento se entenderá por:

Fracción VIII. Agente, la persona física o moral autorizada por la Comisión para realizar actividades de intermediación en la contratación de seguros o de fianzas, pudiendo ser:

- a) Personas físicas vinculadas a las Instituciones por una relación de trabajo, en los términos de los artículos 20 y 285 de la Ley Federal del Trabajo, autorizadas para promover en nombre y por cuenta de las Instituciones, la contratación de seguros o de fianzas;
- b) Personas físicas independientes sin relación de trabajo con las Instituciones, que operen con base en contratos mercantiles, y

-
- c) Personas morales que se constituyan como sociedades anónimas para realizar dichas actividades.

Comentarios: este trabajo se está basando en una compañía que comercializa el seguro de vida individual a través de la figura especificada en el inciso b) del presente artículo.

ARTÍCULO 5o.- Los agentes y apoderados de seguros *deberán informar* a quien pretenda contratar un seguro, en escrito firmado por ellos, por lo menos de lo siguiente:

- Fracción I. Su nombre completo, tipo de autorización, número y vigencia de su cédula, así como el domicilio donde realiza sus actividades y, en el caso de los apoderados de seguros, la denominación de la persona moral que representen;
- Fracción II. Del alcance real de la cobertura y forma de conservarla o darla por terminada, de manera amplia y detallada;
- Fracción III. Que carece de facultades de representación de la Aseguradora, para aceptar riesgos y suscribir o modificar pólizas, salvo que se trate de agente mandatario;
- Fracción IV. Que sólo podrá cobrar primas contra el recibo oficial expedido por la Aseguradora y que las primas así cobradas se entenderán recibidas por ésta, y
- Fracción V. Que al llenar el cuestionario que le requiera la Aseguradora, señale todos los hechos importantes para la apreciación del riesgo que puedan influir en las condiciones que se convengan.

Comentarios: Este artículo fue reformado en la última versión de modificaciones al reglamento, en el 2001, considero que es poco práctico de implantar y por ello, las compañías de seguros deben ajustar sus apoyos a la venta para incluir la mayor parte de esta información sin que esto implique para el agente una carga administrativa adicional.

ARTÍCULO 9º. Para actuar como agente o apoderado, se requerirá autorización de la Comisión, quien la otorgará o negará discrecionalmente. Esta autorización tendrá el carácter de intransferible y podrá otorgarse para realizar actividades de intermediación en las operaciones, ramos y subramos que determine la propia Comisión.

Las autorizaciones que otorgue la Comisión a personas morales, se harán constar en oficio que expida la Comisión y en cédula las que otorga a agentes personas físicas o apoderados.

ARTÍCULO 20.- La Comisión podrá autorizar de manera provisional, por única vez y por un plazo máximo de dieciocho meses, para actuar como agentes, a las personas físicas que se encuentren en capacitación por parte de las Instituciones, siempre que estas últimas así lo soliciten, responsabilizándose por los daños que causen a terceros en el desempeño de las actividades de intermediación que realicen. Para tal efecto, estas personas deberán reunir los requisitos a que se refieren las fracciones I a IV del artículo 10 de este Reglamento, y la autorización correspondiente se deberá hacer constar en oficio que emita la Comisión.

La Institución solicitante tendrá la obligación de expedir al agente una identificación provisional que contendrá, en lo conducente los requisitos mencionados en el artículo 14 de este Reglamento, debiéndose observar lo señalado en el artículo 13 del mismo.

Las autorizaciones a que se refiere este artículo podrán limitarse a una o varias operaciones o ramos y subramos, según corresponda, y dentro de ellos, a coberturas o planes, y sólo facultarán a las personas autorizadas a que actúen para la Institución a cuyo cargo esté su capacitación.

Comentarios: este artículo es muy importante pues da la exclusividad a las compañías con quienes el agente se conecta por primera vez de las ventas del mismo mientras se desarrolla el programa de capacitación y se obtiene la cédula definitiva. Es en este artículo en donde basamos la gran oportunidad para una compañía monorramo con distribución agencial para poder contactar gente nueva en el medio y enfocarla a desarrollar las labores de venta de vida individual.

ARTÍCULO 25.- Las Instituciones cubrirán a los agentes las comisiones a que tengan derecho durante el tiempo en que estén en vigor las pólizas contratadas con su intermediación, aún después de extinguida la relación que tuvieran con dichas Instituciones.

Las Instituciones sólo podrán pagar comisiones y cualquier otra compensación por la contratación de seguros o fianzas a agentes, sobre las primas que efectivamente hayan ingresado a las Instituciones.

Las comisiones que provengan de la renovación o modificación de una póliza respecto de un mismo riesgo o responsabilidad asumida, corresponderán a los agentes que hayan colocado la póliza inmediata anterior, salvo que abandonen el negocio, que su contrato de intermediación se haya rescindido sin responsabilidad para las Instituciones, hubieren fallecido o el contratante exprese por escrito a las Instituciones que ya no desea la intermediación de esos agentes o revoque su designación nombrando uno distinto.

En caso de fallecimiento del agente persona física, el derecho al cobro de las comisiones pasará a sus legítimos causahabientes, durante el tiempo en que estén en vigor las pólizas de seguros o de fianzas respectivas.

Comentarios: Al vender la carrera a un agente, es importante desde el punto de vista patrimonial, el aspecto de que la cartera es heredable: al trabajar en la venta de seguros, se está formando un patrimonio para la familia y/o dependientes económicos.

ARTÍCULO SÉPTIMO TRANSITORIO.- Para obtener los refrendos previstos en el artículo 15 de este Reglamento, los agentes y apoderados podrán dar cumplimiento a lo establecido en el segundo párrafo de la fracción V del artículo 10, en la forma y términos establecidos en las disposiciones administrativas emitidas por la Comisión para este efecto con base en el Reglamento que se abroga, cuando acrediten ante la Comisión contar con tres refrendos ininterrumpidos o demuestren haber tomado cuando menos el 35% de las horas de capacitación correspondientes, antes de la entrada en vigor del presente Reglamento.

CAPÍTULO II

2 Entidades participantes en la venta de seguros en la década de los 90's.

2.1 Bancos

Con la creación de las instituciones financieras agrupadas, los bancos han identificado la oportunidad de vender seguros.

Dado que el seguro es un producto de características financieras, su venta cruzada con otros productos de este tipo puede contribuir a maximizar la rentabilidad del costo fijo de la red de sucursales.

Según la experiencia existente en otros países, estas entidades podrían ofrecer una variada gama de productos:

- Seguros promocionales: Se regalan como incentivo por la utilización de servicios bancarios.
- Seguros ligados a productos bancarios: Se venden simultáneamente y aportan una garantía adicional a la operación, por ejemplo, seguros de vida ligados a la amortización de créditos, seguros de bienes patrimoniales con garantía hipotecaria, etc.
- Seguros libres: Se comercializan siguiendo los criterios de precio y calidad. Los seguros de precio tratan de obtener un gran volumen de facturación ofreciendo un precio altamente competitivo, generalmente son seguros de vida y accidentes.
- Seguros de calidad: Tratan de captar determinados colectivos de interés para la actividad bancaria, por lo general son seguros personales y de daños.

Los Bancos realizan su actividad a través de distintos medios:

- Entidades propias no exclusivas: Estas a su vez, utilizaban en muchos casos una red de agentes.

-
- Entidades propias exclusivas: Generalmente de vida, que no poseen una red propia.
 - Corredurías: Pueden ser o no propiedades de la Institución. Estas permiten una cobertura legal de la distribución y teóricamente, seleccionar cualquier producto de cualquier compañía, a la vez que pueden ofrecer un mejor asesoramiento comercial.
 - Actuación directa: Como es el caso de las cajas de ahorros autorizadas a operar como compañías de seguros.
 - Acuerdos comerciales: Ya sea en compañías de seguros o con corredurías que permiten la distribución y venta de productos de otras compañías o la utilización de éste canal alternativo.

En cuanto al canal de distribución, el más utilizado es el marketing directo, así como el contacto inmediato con el cliente en el punto de venta.

- Marketing directo: Utiliza fundamentalmente el "mailing" donde mediante una carta se informa al cliente acerca del producto. También se utiliza el contacto telefónico.
- Contacto Inmediato con el Cliente: Para ello se utilizan oficinas como punto de venta, ya que éstas cuentan con una elevada frecuencia de visitas por parte de la clientela.

2.2 Compañías Multinacionales.

La estrategia de éstas compañías se basa en diversos elementos:

- Aprovechamiento del "know how" desarrollado en sus mercados de origen, donde son generalmente especialistas en un solo ramo.
- Agresividad en cuanto al enfoque y búsqueda de una rápida adquisición de cuota de mercado.

Los productos que ofrecen estas compañías dependen en cada caso de la especialidad desarrollada en su país de origen.

Asimismo encontramos:

- Empresas Multiramos: Ofrecen una gama de productos completa.
- Empresas solo vida.
- Otras Compañías especializadas (fundamentalmente en riesgos industriales).

Los canales de distribución dependerán del ramo que operen:

- Las empresas multiramo utilizan fundamentalmente los agentes.
- Las empresas solo vida utilizan el mercadeo directo y redes especializadas.
- Otras compañías especializadas utilizan fundamentalmente brokers y los contactos que surgen con sus propios clientes.

2.3 Compañías Tradicionales Independientes.

Este grupo incluye a la gran mayoría de las compañías que componen actualmente el sector.

Tienen 2 líneas de acción:

- Acciones enfocadas a clientes industriales e institucionales.
- Acciones enfocadas a particulares.

Los dos primeros segmentos de clientela exigen un "know how" específico, mientras que los particulares ofrecen la posibilidad de estandarizar más el producto.

La empresa puede ser generalista o especialista. Mientras que en el primer caso la oferta tiende a ser un poco diferenciada en el segundo, se presenta más segmentada.

La utilización de agentes es más común en compañías generalistas, y los canales alternativos en compañías especialistas.

CAPÍTULO III

3. Situación actual de la distribución y ventas en México.

Los canales de distribución de la venta de seguros, los podemos clasificar de la siguiente manera:

Canales tradicionales¹:

- persona física.
- persona moral.
- promotores.

Canales no tradicionales:

- Venta masiva.
- Correo Directo
- Tele-radio mercadeo
- Publicidad impresa
- Stands o puntos de venta.
- Colocación directa.
- Ventas por Internet

3.1 Canales Tradicionales

- **Personas físicas o agentes independientes:** Son todos aquellos productores que se constituyen como intermediarios de la empresa de seguros y su relación está determinada por un contrato mercantil permanente, por lo tanto actúan representando a la compañía frente a

¹ Reglamento de Agentes de Seguros y Fianzas

sus clientes. Su remuneración normalmente es sobre la base de comisiones por negocios pagados. (como las empresas han decidido operar).

Muchas empresas ofrecen además esquemas de bonos e incentivos para sus intermediarios.

Esta clase de intermediarios vende, durante sus 18 primeros meses de conexión², exclusivamente los seguros que ofrece la empresa. Su producción es mediana. Suelen especializarse en los seguros de vida, aunque pueden tener participación en los seguros generales de los mercados bajo y mediano. Generalmente esta figura es la que opera en la mayoría de las compañías mexicanas, bajo el enfoque de persona física.

El Reglamento de Agentes en su artículo primero establece que podrían existir agentes persona física vinculados por una relación de trabajo con la empresa. Esta figura es prácticamente inexistente en el mercado asegurador mexicano.

Los agentes persona física, están en su mayoría enfocados a la venta de líneas personales de negocio.

- **Personas morales:** Los principales actores son los **Brookers** o **Corredores**. Son intermediarios sin vinculación laboral alguna con cualquier aseguradora (dadas sus características de persona moral), con la presencia de un contrato de tipo comercial extendido por las compañías que los autorizan a ofrecer sus productos. Actúan en representación de sus clientes frente a la aseguradora, buscando normalmente las coberturas adecuadas al menor precio.

Se caracterizan principalmente por producir seguros a nivel de medianas y grandes empresas, por lo que su contribución en la generación de primas es grande en pocos negocios .

² En el artículo del Reglamento de Agentes de Seguros y Fianzas se establece la exclusividad del agente hasta la obtención de su cédula definitiva y la responsabilidad de la aseguradora por dicho agente.

3.2 Canales No Tradicionales

- **Venta Masiva:** Consiste en ventas a empleados, que constituyen un mercado cautivo, después de haber hecho una campaña de sensibilización a través de posters, folletería, audiovisuales, videos, etc., cobrándose las primas a través de nómina. Este tipo de venta comienza a ser altamente atractiva para las compañías aseguradoras de capital privado, pues es un mercado que normalmente fue penetrado por las aseguradoras AHISA y ASEMEX. A raíz de la venta-privatización de ambas empresas y la eliminación del decreto que daba exclusividad de venta a las mismas en dependencias de gobierno, este mercado se torna altamente atractivo, pues con el respaldo de un buen sistema operativo, es un negocio normalmente cautivo, de fácil operación y mantenimiento que puede representar altos índices de rentabilidad para las compañías de seguros.
- **Mercadeo directo o correo:** Consiste en una oferta directa a lista de correo. En México se desarrolló paralelamente a las tarjetas de crédito, haciendo uso de listados actualizados. Compañías como American Express, Banamex, Bancomer, etc., han incorporado este tipo de mercadeo, aunque a la fecha no han representado una amenaza latente vs. el canal tradicional de agente.
- **Tele-Radio Mercadeo:** La oferta del producto se realiza en medios audiovisuales. El consumidor contesta por teléfono al esfuerzo masivo hecho por la empresa y se cierra mediante la visita personal. Este medio definitivamente no ha probado éxito.
- **Publicidad impresa:** La oferta del producto se realiza en medios impresos.
- **Tarjetas de Crédito:** Por este medio se realiza el pago de primas, liquidación de deducibles y coseguros y comprar a crédito en negocios afines al seguro (refacciones automotrices, hospitales, farmacias, inhumaciones, etc.)

-
- **Punto de Venta:** Consiste en establecer un punto de venta específico con el que se promueven uno o varios productos al consumidor en forma masiva. Para ello se utilizan "stands" en centros comerciales importantes o ferias de corte popular. Los agentes se ven auxiliados con ayudas promocionales e infraestructura avanzada.
 - **Colocación Directa:** Este medio es sumamente utilizado para negocios corporativos, en los que muchas veces el cliente únicamente acepta trabajar de compañía a compañía. Generalmente en casos grandes y con presencia de un administrador de riesgos, se elimina la figura del agente o intermediario.

3.3 Organización de Ventas

En las Compañías que sólo comercializan seguros de vida, el canal de ventas determinante es el agente independiente agrupado bajo una promotoria; dentro de esta organización se centralizan las funciones relativas al reclutamiento, selección de agentes, entrenamiento, capacitación, incentivos, apoyo administrativo de ventas y control de producción. Es vital para las organizaciones la generación de arraigo y lealtad de agentes, pues al momento en el que éstos logran obtener la cédula definitiva, dejan de ser exclusivos para una sola compañía. El promotor es entonces, una figura clave para la empresa de seguros en el arraigo de los mismos.

Cuando se usan agentes independientes y corredores, las funciones anteriores se extienden también a ellos como una forma de generar identificación y lealtad hacia la compañía, de tal manera que la prefieran para colocar negocios.

En las Compañías que sólo comercializan seguros de daños, el canal de venta determinante son los corredores y agentes independientes, cuyo mercado objetivo son las medianas y grandes empresas comerciales e industriales, por tal motivo este canal se vuelve determinante en la generación de primas.

En forma complementaria, algunas de ellas a través del canal del agente directo se atiende el mercado de negocios familiares y personales.

En algunos negocios grandes también son negociados y colocados directamente. Debido a la naturaleza de los riesgos que manejan, los corredores reciben mucho apoyo técnico y atención especial, lo cual favorece cierta lealtad que estos tienen hacia la Compañía que mejor los apoya, aunque en adición a lo anterior, el precio es un punto fundamental en la generación de negocios de los corredores.

3.4 Puntos fuertes y débiles de cada canal de distribución

Agentes

Puntos fuertes:

- Gran pulverización de la producción
- Trato personalizado
- Lealtad hacia las entidades
- Fidelidad de sus clientes

Puntos débiles:

- Falta de profesionalismo
- Actitud reacia hacia la información
- Altos costes para la entidad
- Aversión a la capacitación continua
- Baja autoestima

Corredores

Puntos fuertes:

- Alto grado de profesionalismo
- Especialización en el segmento de empresa
- Mayor facilidad en la captación

Puntos débiles:

- Dificultad en la relación entidad-cliente
- Altos costes por altas comisiones
- Dificultad de arraigo con una empresa

Venta Directa

Puntos fuertes:

- Relación directa entidad-cliente
- Agilidad en trámites de contratación
- Fuerte control de la actividad

Puntos débiles:

- Altos costes fijos
- Establecimiento de oficinas
- Remuneración fija del personal

Oficinas Bancarias

Puntos fuertes:

- Acceso a gran número de clientes
- Gran pulverización del canal
- Confianza del cliente en la matriz

Puntos débiles:

- Trato poco profesional en temas aseguradores.
- Limitación en productos que se pueden comercializar
- Dificultad en el establecimiento de incentivos para la venta de seguros

Correo Directo

Puntos fuertes:

- Gran pulverización del canal
- Posibilidad de realizar un gran número de acciones en poco tiempo

-
- Buen control de resultados

Puntos débiles:

- Trato impersonal
- Bajo índice de respuesta: Falta de tradición y confiabilidad

3.5 Definición de la Estrategia de Mercadotecnia

El nuevo entorno de la industria aseguradora trae consigo notables cambios en los principios de mercadotecnia manejados hasta ahora: La mercadotecnia indiferenciada tiende a desaparecer, surge entonces la necesidad de segmentar los mercados y efectuar una oferta personalizada. A medida que se intensifica la competencia en el sector, es cada vez más importante que las organizaciones diferencien sus productos en formas significativas.

El mercado se define como “el conjunto de todos los compradores actuales o potenciales de un producto fundamental particular”³. No obstante, no es realista que la estrategia de mercadotecnia de una empresa incluya el atraer a todos los potenciales compradores, pues en la mayor parte de los casos, son demasiado numerados, dispersos y variados en lo que concierne a sus necesidades, conductas de compra y patrones de consumo. Además, las habilidades para servir a los clientes, varían ampliamente de empresa a empresa. De allí que, en vez de tratar de competir en un mercado completo, cada empresa debe adoptar una estrategia de segmentación del mercado, identificando aquellas partes o segmentos del mercado, a los que pueden servir mejor.

Un factor que influye de manera importante la estrategia de mercadotecnia, es la creciente competencia por los costos, pues las nuevas tecnologías son un parteaguas en la disminución de los costos operativos y de administración de las empresas.

³ Lovelock, Christopher, *Mercadotecnia de Servicios*, Ed. Prentice Hall, 3era. Ed., México 1997

Dada la incipiente educación sobre seguro en nuestro país, es también necesario adoptar una política de comunicación institucional para mejorar la imagen. Hasta hace algunos años, fuera de campañas aisladas (en tiempo y temática) que no lograban posicionamiento de las empresas en nichos específicos, no había un esfuerzo a éste respecto.

Pero sin duda los factores clave de éxito de la estrategia de mercadotecnia de seguros son, por un lado, el posicionamiento de la oferta y segmentación de los mercados y por otro, la profesionalización de sus redes.

3.6 Posicionamiento de la oferta y segmentación de mercados

Naturaleza de la Oferta de Seguros

La oferta de seguros está constituida por:

- Segmento de clientela
- Productos
- Canal o forma de distribución

Opciones Estratégicas de las Compañías

- Estrategia de Productos a Bajo precio.

Se caracteriza por:

- Constar de una línea de producto de débil valor agregado
- La tarificación busca la reducción de los costos tanto técnicos como de distribución.
- Innovación selectiva de productos no reteniendo mas que los productos nuevos que respondan a los criterios de precio.
- La publicidad se basará en el precio.

Para que esta estrategia funcione se deberán simplificar los productos, con pocas garantías complementarias y un máximo de elección de garantías complementarias libremente, se utilizarán recursos de bajo costo y pocos gastos generales, los sistemas de distribución serán innovadores y eficaces utilizando las técnicas de venta y la multiplicación de los canales de distribución, se utilizará una cultura de empresa orientada hacia una disciplina de productividad.

- Estrategia del Especialista de Productos.

Se caracteriza por:

- Línea de productos especializados basados en un sistema experto.
- Importante innovación de productos y una gran creatividad en las garantías y en los canales de distribución.
- A través de una publicidad nacional intensa, se logra una amplia cobertura de mercado en todo el territorio.
- Promoción a través de redes.

Para el éxito de esta estrategia es necesario que los productos que se manejen no sean sensibles al precio y que sean de difícil desagrupación, es decir que sea imposible otorgar inversiones en hombres e informática, especialmente en sistemas de investigación e información.

- Estrategia, del Segmento Objetivo.

Este es el caso de las sociedades que se dirigen a segmentos concretos, por ejemplo, a los no bebedores, o a las mujeres, etc.

Se caracteriza por:

- Cobertura de un mercado objetivo.

-
- Innovación y gama de productos adaptables a las necesidades del público objetivo establecido.
 - Función de ventas desarrollada para gestionar bien el sistema de distribución con el fin de identificar el público objetivo, ya sea a través de ventas directas o red.
- Estrategia Nacional Multirramos.

Esta estrategia corresponde a compañías tradicionales, que distribuyen a través de agentes los mismos productos a la totalidad del mercado.

Se caracteriza por:

- Amplia gama de productos
- Innovación orientada hacia productos multirriesgos y multiservicios.
- Precios competitivos.
- Cobertura nacional.
- Publicidad intensiva de imagen de marca, insistiendo en el valor de la competencia de la red, la calidad del servicio y el carácter innovador de la compañía.

Para que esta estrategia tenga éxito, la cultura de la empresa favorecerá la innovación; se logrará el avance informático; habrá coexistencia de responsables de clientela y especialistas en ventas, actuando en el mercado a través de líneas de productos; operaciones integradas a escala nacional; política de adquisición de empresas, con el fin de conseguir nuevos canales de distribución; excelencia del sistema de comunicación interno.

3.7 Adecuación del producto y de la forma de distribución

- Clases de productos de seguro:

En términos de líneas personales, la adecuación o generalización del producto, dependerá del ramo del que se trate, por ejemplo, tenemos lo que se ha denominado como productos de gran

consumo, los seguros de automóviles. Estos se suscriben en función a las características del automóvil independientemente de las características del cliente. No obstante, existen esfuerzos de tarifas diferenciadas en función a características del conductor, pues se ha demostrado la incidencia en mayor o menor grado de siniestralidad en función a características como sexo, edad, localidad, experiencia siniestral.

Los productos de gastos médicos y vida individual tienen un mayor grado de especialización en función a las características del cliente: estado de salud, antecedentes clínicos familiares, condición económica, aversión al riesgo, fuente de ingresos, planes de retiro, etc.

Todos estos factores deben ser tomados en cuenta tanto en el desarrollo del producto, como en los apoyos que deberán desarrollarse para la venta y servicio del mismo.

- Estrategias de distribución:

Aunque tradicionalmente las empresas han definido primero la estrategia de distribución y después los productos, es momento de que inicien un análisis producto a producto sobre la mejor (más conveniente, oportuna y contundente) y menos costosa forma de llegar al mercado objetivo. Por ejemplo, existen consumidores que habitualmente adquieren su seguro, lo conocen y prefieren ahorrarse la intermediación pues son expertos en el uso del mismo (por ejemplo, en los seguros de autos).

Existen dentro de las mismas empresas, seguros altamente especializados y complejos, por ejemplo, aquellos que ofrecen protección de vida individual con componentes de inversión en portafolios tanto de renta fija como variable. Estos productos demandan la intermediación de un profesional que además de ubicar un segmento objetivo, pueda sensibilizarlo sobre la necesidad del producto, compararlo contra otras alternativas del mercado, suscribirlo en términos convenientes para la empresa y dar la asesoría post venta.

En conclusión, la estrategia de distribución lleva no sólo una decisión corporativa sino un análisis particular de características del cliente- mercado al que queremos acceder y de las alternativas que la competencia ofrece.

3.8 Profesionalización de las redes

Reclutamiento y Selección de Personal

Para aproximarse a las necesidades del cliente se necesita una formación para la resolución de problemas y no solamente para conocimientos técnicos.

Una formación mucho más amplia debe contener no solo temas específicos para la venta, sino un plan de formación adaptado y adecuado al momento que el agente está viviendo en su formación, en el tamaño y tipo de cartera que tiene y que le permita a él mismo formarse una idea integral de capacitación continua, con logros claramente medibles y alcanzables, tales como:

- El mercado para seguros en el país.
- El Seguro y sus bases técnicas.
- Diferentes productos (analizados por segmento de especialización)
- La administración de Riesgos.
- El acercamiento y la Venta.
- Las Herramientas Psicológicas y la Negociación.
- Las Técnicas de mercadotecnia y Administración.
- El Universo de Productos Financieros
- La Administración Patrimonial (testamentos, impuestos, gastos fiscales, etc.)
- La Planeación Financiera.

Los productos y servicios financieros del futuro se orientan hacia sistemas integrados de productos de opción de utilización sencilla para los clientes, pero de gestión complicada para la compañía, que exigirá un alto nivel de competencia profesional en los sistemas o canales de distribución (por ejemplo, seguros flexibles tipo "Universal Life" para vida y enfoques "A Todo Riesgo" en daños). Esta complejidad en ningún momento debe ser "vista" por el cliente y el agente debe incorporarla a su conocimiento de manera gradual y en la medida en la que va comprendiendo los conceptos básicos, pero indudablemente, al igual que el desarrollo de productos, la capacitación del agente también debe incluir como marco global, un enfoque a mercados.

CAPÍTULO IV

4. Características de cada grupo de entidades y su estrategia a seguir con respecto a producto, precio, publicidad, promoción, distribución y servicio al cliente.

Las características propias de cada grupo de entidades, como el ramo en que operan y su canal de distribución etc., determinarán dónde y cómo compite una empresa.

Podemos agrupar a las entidades en los siguientes grupos:

- a) **Multirramo con Distribución Agencial:** Son compañías tradicionales independientes, compañías bancarias, compañías multinacionales con amplia implantación. Operan en todos los ramos, en el territorio nacional. Comercializan sus productos fundamentalmente a través de agentes y en menor medida por medio de canales alternativos.
- b) **Monorramo con Distribución Agencial:** Se vende generalmente a través de acuerdos con otras empresas. Tienen redes de agentes propias o agentes más especializados. Se incluyen compañías multinacionales fundamentalmente, compañías vida, empresas tradicionales independientes, defensa jurídica, asistencia en viaje, etc.
- c) **Multirramo con Distribución Alternativa:** Entidades de Bancos y Cajas de Ahorro que distribuyen a través de la red bancaria y operan fundamentalmente con seguros de personas, otros productos dirigidos al segmento de particulares y productos que se pueden subcontratar a otras empresas aseguradoras. Sus productos son muy simples y muy estandarizados.
- d) **Monorramo con distribución Alternativa:** Entidades especializadas en automóviles, se basan en la venta y tienen precios más bajos de la media del sector.

En el siguiente capítulo se realiza un análisis de las prácticas positivas y negativas que tiene cada grupo de entidades con respecto a los elementos básicos del sistema de negocio de mercadotecnia.

CAPÍTULO V

5. Prácticas más comunes y opciones para cada grupo de empresas.

Grupo I .- *Empresas Multirramo con Distribución Agencial*

A. Producto:

Ofrece una gama integral de productos, pero no hay suficiente concepción de mercadotecnia, por lo que la estrategia de productos es indiferenciada por segmento.

B. Precio:

Los gastos de estructura y comercialización tienen un alto impacto sobre los productos por lo que los precios son elevados para absorber costos, no existe la adecuación correcta entre precio y características del cliente.

C. Publicidad:

Quienes la han realizado han logrado la clientela, y cada vez más compañías la realizan. En México la publicidad no ha probado su efectividad en seguros.

D. Promoción:

Sólo se hace a los agentes, para lograr el incremento o el mantenimiento del negocio que aporta éste.

D. Distribución y Ventas:

Cuentan con una gran cantidad de agentes, aunque los costos para mantener una red de agentes de gran magnitud, son elevados.

Gracias a su extensa red de agentes y a su variedad de productos, existen mayores posibilidades de aprovechamiento de la cartera, pues tienen acceso a numerosos clientes, no

obstante, el mantener un nivel de reclutamiento adecuado y constante pero de calidad se torna un reto importante.

E. Servicio Al Cliente:

El servicio es personalizado a través del agente, a eficiencia y rapidez para el pago de las indemnizaciones y para la tramitación de siniestros en general.

Opciones

- Se debería tener en cuenta la posibilidad de especializarse por línea de negocio y segmento de clientela, para especialización geográfica constituiría una buena opción, pues ello le aportaría ventajas competitivas frente a otras aseguradoras con mayores recursos.
- Otra opción para estas entidades es explorar canales alternativos de distribución.
- Se debe trabajar con la ideología de poder resolver al cliente todos sus problemas de seguridad.
- Procurar reducir los gastos estructurales para así reducir los precios. El precio deberá ir en función a los resultados del negocio de cada cliente.
- La promoción hacia el canal debe producir una motivación especial, hacia la venta por encima de los objetivos. También es necesario inicial acciones de promoción hacia el cliente, para incitar a la contratación de seguros y fidelidad a la entidad.
- La profesionalización del agente es fundamental para competir con las estrategias de distribución alternativa. Debe existir un sistema de control y seguimiento de los resultados del canal rápido y eficaz, que permita aplicar las correcciones inmediatamente y en el punto exacto donde son necesarias.
- El servicio al cliente deberá ser rápido y simplificado, existiendo una comunicación continua con éste.

Grupo II: *Empresas Monorramo Distribución Agencia.*

A. Producto

Supuestamente la oferta de estas entidades debería ser más especializada, con el ofrecimiento de productos más sofisticados, innovadores y adaptados a su clientela. Este no es el caso de todas las compañías con un solo ramo en México.

B. Precio

Si se ofrecen productos más sofisticados, es lógico pensar que si la prima está calculada adecuadamente, el precio sea más elevado.

C. Publicidad

La imagen del producto será la imagen de la empresa.

Es necesaria una campaña publicitaria más intensa para colocarse en el mercado, con la salvedad mencionada previamente en este punto.

D. Promoción

Se realiza tanto al canal como al cliente.

E. Distribución Y Ventas

El disponer de redes específicas, centradas en un determinado producto, debería elevar la cantidad de la venta. No obstante, la rotación de las redes es alta, lo cual eleva los costos.

F. Servicio Al Cliente

En general es similar al ofrecido por la media de las empresas aseguradoras.

Opciones

- Ampliar su gama de productos para evitar que los clientes acudan a otras entidades en busca de otros productos.

-
- Ajustar costos de distribución para evitar la incidencia negativa en el precio del producto.
 - Potenciar la imagen de marca y de producto, para ganar una mayor notoriedad como especialistas en el mercado.
 - Explorar canales alternativos de distribución, que complementen las líneas de negocio actuales.
 - El mediador debe ser específico y altamente calificado.
 - Se debe dotar a la red de medios informáticos.
 - Podrían concretar acuerdos con otras instituciones aseguradoras para complementar su gama de productos y poder satisfacer las necesidades del cliente.

Grupo III: *Empresas Multirrama con Distribución Alternativa.*

A. Producto:

Estas compañías ofrecen una gama integral de productos financieros. La dificultad está en que no todos los clientes están acostumbrados a romper su relación tradicional con las compañías bancarias y no aprovechan este servicio integral.

B. Precio

Los costos de distribución son inferiores, pues las redes bancarias son el principal canal de distribución. Ello hace que los precios estén por debajo de la media del sector.

C. Publicidad

Se aprovecha la venta cruzada de productos y las sinergias con la imagen del grupo financiero, aunque muchas veces el hecho de que la publicidad venga fijada por la casa matriz, origina una relativa falta de independencia de actuación.

D. Promoción

La promoción está mayormente dirigida al cliente.

E. Distribución Y Ventas

Se dispone de un gran número de puntos de venta a un costo más bajo.

F. Servicio Al Cliente

La existencia de una red bancaria facilita el contacto con el cliente, aunque los empleados bancarios tienen una menor especialización en seguros, por lo que el servicio postventa no es tan eficaz.

Opciones

- Especializarse en productos sencillos con amplias coberturas, que no dificulten la venta dadas las características del canal.
- Explotar la imagen de marca de la institución financiera matriz.
- Implantar sistemas de incentivos del canal que estimula la venta de productos aseguradores, así como iniciar acciones de promoción dirigidas al cliente.
- Complementar el canal de distribución de la red bancaria con el canal de agentes, lo que permitiría acceder a un mercado de clientes muy diferente. Para ello se podría utilizar los ficheros de clientes de la casa matriz
- Concientizar al personal de la importancia del cliente, así como agilizar y simplificar la tramitación de siniestros.

Grupo IV: *Empresas Monorramoc con Distribución Alternativa.*

A. Producto

La oferta se concentra en productos simples y estándar.

B. Precio:

En el precio radica su principal ventaja, pues son considerablemente inferiores debido a los reducidos costes de distribución y a la venta masiva del producto.

C. Publicidad

La publicidad es, generalmente, el propio punto de venta.

D. Promoción

Los precios inferiores constituyen una forma de promoción que redunde en beneficio del cliente.

E. Distribución y Ventas

La venta directa se traduce normalmente en menores costos de gestión externa, aunque esta estrategia implica generalmente un número reducido de puntos de venta. Esto produce una lenta expansión y también una dependencia de terceras entidades cuando se utilizan canales como el marketing directo.

F. Servicio al Cliente

En general el servicio es correcto, pues están especializadas en un solo ramo.

Opciones

- Ampliación de la gama de productos, para ofrecer al cliente una oferta más completa, al mismo tiempo se aumenta el nivel de ventas aprovechando las amplias bases de datos de clientes de que disponen estas empresas.
- Reforzar el concepto de precios bajos. La tarifa deberá estar fijada con base en resultados de ejercicios anteriores.
- La estrategia de precios bajos debe ser por sí misma una política de promoción.
- Complementar puntos de venta propios con acciones de mercadco directo.

-
- Concientizar al personal sobre la idea de que los menores costos no deben redundar en un peor servicio al cliente. Los establecimientos posventa (talleres, hospitales, etc.) deberán ser de calidad.
 - Ampliar la gama de productos mediante acuerdos con otras instituciones, para poder ofrecer un servicio integral.

5.1 Tendencias de Posicionamiento en los Distintos Grupos

Existen diferencias marcadas tanto en el posicionamiento de mercado como en la rentabilidad de cada uno de los grupos.

Como consecuencia, el posicionamiento en relación al resto del sector es igualmente diferente según el grupo.

- **Diferencias de Posicionamiento por Grupo:** Las empresas Multirramo con distribución alternativa son las que más se han desarrollado.

Las multirramo con distribución agencial no han sufrido una cierta pérdida relativa, aunque en general, junto con las empresas Monorramo con distribución alternativa, han mantenido su posición.

- **Rentabilidad de cada grupo:** Al parecer las empresas Multirramo con distribución agencial y con distribución alternativa, son las que obtienen mejores rentabilidades.
- **Posicionamiento en relación con el sector:** Las empresas Multirramo con distribución alternativa y las empresas grandes Multirramo con distribución agencial son las más activas y de más éxito en cuanto a desarrollo y resultados de su estrategia.

5.2 Características de la Distribución Agencial en una Compañía Monorramo.

Asegurar correctamente a un cliente, exige una cierta complejidad dadas las múltiples variables a analizar. Por ejemplo, en el ramo de Vida es necesario determinar las necesidades de protección, monto de suma asegurada necesaria y suficiente, plazo del seguro, beneficiarios, capacidad de pago del cliente, alcance de cobertura, etc.

Asimismo, en los seguros de Gastos Médicos también existen diversas características a considerar: suma asegurada, deducibles y coaseguros, hospitales, red de médicos, territorialidad, alcance de coberturas, etc.

Aunado a lo anterior y considerando que la cultura de prevención de los clientes es escasa y monorramo con distribución agencial, los seguros son productos que no se compran por impulso, es necesario hacer un esfuerzo de ventas, lo cual exige la labor de un intermediario: el agente de seguros. Canal de distribución con gran eficiencia y penetración en los ramos de Vida y GMM a nivel mundial. Por ejemplo en Estados Unidos, dentro de las empresas calificadas por AM Best, este canal genera el 95% de las ventas totales, cabe señalar que en esta clasificación están incluidas un gran número de compañías monorramo de Vida Individual, pues el mercado de Estados Unidos está mucho más enfocado hacia la especialización por ramo.

En la compañía que nos compete, es importante hacer una declaración de la misión, la misión es el punto de partida para establecer visión, objetivos y metas y es una bandera.

La bandera para este ejemplo sería:

“Tenemos como propósito fundamental satisfacer las necesidades de protección, previsión financiera en el ramo de Vida Individual de la sociedad mexicana, a través del desarrollo de la Fuerza de Ventas de mayor rentabilidad, productividad y lealtad del sector asegurador.”

CAPÍTULO VI

6 Desarrollo de la fuerza de ventas

6.1 Definición de la estrategia de desarrollo de agentes.

Existen una serie de preceptos por los cuales un agente puede iniciar su carrera vendiendo Vida Individual y por qué la compañía debiese enfocarse a atraer agentes nuevos en la profesión más que agentes ya formados de otras compañías. Estos preceptos son inherentes a las características del producto y las habilidades de venta requeridos para ello:

- Requiere mayor esfuerzo/habilidad de ventas.
- Requiere menor capacitación que Gastos Médicos o Casa Habitación. El agente puede comenzar a generar ventas en un plazo menor.
- Paga mayores comisiones a corto plazo.
- Exige menor servicio post venta.

Con el paso del tiempo y una vez que el agente obtenga su cédula definitiva (y por lo tanto la compañía pierda la exclusividad del mismo⁴), el agente irá capacitándose en otros ramos generando más cartera en éstos, enfocándose cada vez más al mantenimiento y administración de su cartera y dejando de producir nuevas ventas de Vida Individual. Por tanto, el reclutamiento y selección constante de agentes es fundamental para mantener la tendencia de participación de mercado creciente.

La experiencia de la compañía establece que el 50% de las ventas nuevas están concentradas en agentes en sus primeros 4 años de conexión y conforme la antigüedad aumenta, la participación en ventas totales disminuye, aunque los ingresos por el total de compañías operando no.

En México, existe un mercado penetrado⁵ de Vida individual del orden 53% en cuanto a número de coberturas y del 14% en cuanto a suma asegurada⁶

⁴ Reglamento de Agentes de Seguros

⁵ Fuente: El Mercado de los Consumidores Mexicanos por Niveles Socioeconómicos, SIGMA Estudios de Mercado y Consultoría de Negocios 2001

Ingresos mensuales	No. de Familias	Necesidad
Más de \$95,000	410,440	VI, GMM ⁷ Autos y Casa Habitación
Entre \$18,000 y \$95,000	1'335,665	VI, GMM y Autos
Entre \$9,500 y \$18,000	2'268,428	Autos y VI (VM)
TOTAL	4'014,533	

- Tomando en cuenta información estadística de la Compañía de Seguros GNP, del ramo individual, del año 2001, tenemos:

Ramo	Mercado Total	No. Pólizas GNP	Part. Mercado GNP	Penetración del sector (E)
Vida Individual	1,746,105	259,730	28%	53% / 14%

De lo anterior podríamos concluir que:

- El tamaño del mercado requiere desarrollar una fuerza de ventas dedicada a líneas personales que satisfaga todas las necesidades de protección del cliente, sin embargo, existe una gran oportunidad de mercado para una fuerza de ventas especializada en vida individual dada la baja participación de penetración en suma asegurada, la cual atribuimos a una falta de especialización en las necesidades del cliente y en buscar el producto que se adecue al mismo.
- Los agentes realizan ventas importantes de Vida Individual en los primeros años de su trayectoria, posteriormente se dedican a administrar su cartera de otros ramos.

⁶ Para estimar la suma asegurada necesaria se consideraron 5 años de ingresos, basados en que un ingreso neto que permita subsistir a la familia es 10 años de ingreso bruto menos 35% de tasa impositiva menos 15% de gastos personales del jefe de familia.

⁷ Gastos Médicos Mayores

-
- Las nuevas generaciones de agentes, son las que más aportan en todos los ámbitos de líneas personales y en especial de Vida Individual, por lo que los mecanismos de selección y reclutamiento constantes son vitales para la conseguir los objetivos de mantenerse y crecer en participación de mercado. Debemos continuar entonces con los esfuerzos sistemáticos de reclutamiento, haciendo eficientes los procesos de selección, desarrollo y depuración de agentes.

6.2 Actividades clave para el éxito en el desarrollo de la fuerza de ventas

6.2.1 Planeación

La planeación es un factor de tal importancia en la construcción de una organización que no podría haber un crecimiento consistente sin ella.

Planear significa evaluar los hechos, identificando las acciones que serán tomadas, estableciendo prioridades para esas acciones y determinando el momento oportuno para cada acción.

Los beneficios resultantes de una planeación son reducir al mínimo el trabajo improductivo, mejoras en los logros e identificación rápida y oportuna de los problemas.

La clave para el éxito en la planeación es el involucramiento y compromiso de cada uno de los integrantes de los equipos de trabajo.

La regla es dirigir metas, no establecerlas. Compartir el propósito y la visión crearán una cultura más sólida de compromiso e involucramiento con las metas establecidas.

Sin embargo, una planeación adecuada debe ir seguida de una estrecha supervisión y motivación oportuna. Se debe formar el hábito de reexaminar los planes regularmente, y si es necesario, ajustarlos a las nuevas condiciones.

La planeación es la primera tarea de los gerentes de zona, porque proporciona la dirección y la estrategia para todas las decisiones y las actividades de la gerencia de zona. Se hacen planes en cada nivel jerárquico de la compañía. Al nivel del director general, la planeación se orienta principalmente al refinamiento de la misión de la compañía, al establecimiento de las metas y objetivos, al trazo de estrategias generales y al desarrollo de presupuestos totales. En cambio, incluso en los niveles más altos de la administración de ventas, la planeación tiende a ser táctica: los planeadores de ventas se dedican a metas y objetivos cuatrimestrales y anuales, a políticas departamentales y presupuestos. La planeación de los gerentes de ventas de primer nivel por lo general se orienta a actividades mensuales, semanales e incluso diarias. Sin embargo, no importa el nivel jerárquico en el que se planee, la parte crítica del proceso está en determinar metas y objetivos organizacionales.

Las metas de ventas proporcionan a la fuerza de ventas dirección a largo plazo y un propósito general, en tanto que los objetivos de ventas establecen claramente los resultados que se deben alcanzar dentro de un período específico. Por ejemplo, una meta de la fuerza de ventas puede convertirse en la más orientada al servicio en la industria, en tanto que un objetivo de ventas puede ser lograr 35 millones de dólares en ventas al finalizar el año. Para un vendedor, una meta importante podría ser lograr mejores itinerarios de viaje y rutas para aumentar el tiempo que pasa con los clientes, en tanto que los objetivos de los vendedores pueden ser lograr un cierto nivel de ventas en dólares, utilidades o nuevas cuentas en un período determinado de tiempo.

Beneficios de la Planeación.

La planeación proporciona varios beneficios específicos. Puede mejorar el clima empresarial cuando la organización de ventas participa por completo en el proceso. Proporciona dirección y enfoca los esfuerzos organizacionales y puede mejorar la cooperación y coordinación de los esfuerzos del equipo de ventas. La planeación también ayuda a desarrollar estándares individuales y colectivos con los que puede medirse el desempeño de la fuerza de ventas e iden-

tificar a tiempo las desviaciones para tomar acciones correctivas. Finalmente la planeación aumenta la flexibilidad de la organización de ventas para enfrentarse a desarrollos inesperados.

La planeación precisa y exacta mejorará la calidad de la toma de decisiones al llevar a cabo un plan; sin embargo, la exactitud depende en gran parte del período involucrado. Cuanto más corto sea el período que se cubre en un plan particular, el plan tenderá a ser más preciso. Los planes de ventas anuales sólo tienen sentido en el contexto de un plan a largo plazo. Una práctica común entre las corporaciones más grandes es la planeación revolvente, en la que se prepara o retribaja un plan de tres o cinco años al principio de cada año y el plan de ventas anual se revisa posteriormente durante el año.

A medida que una compañía desarrolla su experiencia en el proceso de planeación, se incluyen medidas financieras más precisas de ventas, en términos financieros, como rendimiento sobre los activos administrados, flujo de efectivo y margen de contribuciones. Se emplean frecuentemente las simulaciones computacionales de diferentes escenarios para evaluar el impacto sobre las ventas y las utilidades de planes alternativos bajo diversos supuestos relacionados con el ambiente de comercialización futuro. Finalmente, los planes de contingencia se integran al plan básico para asegurar una respuesta expedita a cambios específicos en el ambiente de comercialización.

La planeación varía mucho de compañía a compañía. Las grandes organizaciones tienen a menudo divisiones de planeación formales y comités adecuados de gerentes de ventas y supervisores de diferentes áreas, quienes toman parte en el proceso de planeación. En contraste, las empresas más pequeñas planean de manera informal y no escrita y probable que el plan sólo se encuentre en las mentes de unos cuantos gerentes. Ya sea formal o informal, escrito o no, un plan puede ayudar a una organización a reducir las acciones ineficaces e inútiles y a coordinar mejor los esfuerzos hacia el logro de metas deseado.

La planeación eficaz requiere la comunicación clara y escrita de metas y objetivos a todos los miembros de la organización que se espera que participen en el logro. Las metas se establecen como algo general, como destinos a largo plazo, en tanto los objetivos son resultados específicos que se desean dentro de un período designado, usualmente el período que cubre el plan de ventas anual.

La planeación es un proceso continuo, tan pronto como se prepara el primer plan, algo ya cambió en el mercado, como serían las acciones de la competencia, lo que lleva a un ajuste en el plan original. La planeación permite ser proactivo más que meramente reactivo al futuro. Permite ser útil al crear el futuro de la organización de ventas.

El proceso de planeación involucra los siguiente pasos:

- Diagnóstico
- Pronóstico
- Objetivos
- Estrategia
- Tácticas
- Control

El proceso de planeación inicia con el análisis de dónde se encuentra la organización hoy y a dónde se dirige si no se hacen cambios. Se pueden obtener perspectivas al revisar el desempeño pasado de la compañía y al juzgar su progreso contra el de la competencia y su éxito en el logro de objetivos y metas. Algunas variables importantes a analizar en el proceso de diagnóstico son:

- * Características de mercado
- * Competencia
- * Ventas y costos
- * Mezcla de productos
- * Canales de distribución

Cualquier organización de ventas debe utilizar la amplia cantidad de fuentes disponibles de información tanto internas como externas cuando se analice la situación actual. La variedad de información que puede obtenerse varía mucho de una compañía a otra, pero por lo general incluirá ventas por unidad y por dólares, análisis de participación de mercado, nuevos productos, campañas promocionales, rentabilidad de productos, control de gastos, productos de la competencia, encuestas de calidad, etc.

6.2.2 Reclutamiento.

El reclutamiento es la primera actividad clave en el desarrollo de una fuerza de ventas de éxito, de él dependen las principales ventas de la empresa. Dada la tendencia mencionada anteriormente de ventas concentradas en un 50% en los primeros 4 años del agente, el dejar de reclutar el día de hoy tendría impacto a partir del segundo año y seguramente, condenaría a la empresa especializada en Vida Individual a desaparecer en un lapso de 10 ó 15 años.

Reclutar significa buscar candidatos adecuados para que formen parte de la organización de una Gerencia de Zona, y generar de ellos interés por hacer carrera en seguros. Es buscar gente, que por sus cualidades y habilidades, tiene grandes posibilidades de éxito.

El reclutamiento consiste en encontrar candidatos potenciales a un puesto, comentarles acerca de la empresa y lograr que presenten una hoja solicitud de empleo. Los esfuerzos de reclutamiento no sólo deben generar solicitantes; más bien, deben encontrar candidatos que sean buenos empleados en potencia. Toda organización de ventas depende finalmente de un enfoque exitoso de reclutamiento.

Se debe de llevar un programa de reclutamiento constante y sistemático estableciendo lineamientos similares para medir la actividad y resultados, de modo que se refuerce continuamente el equipo de ventas.

Proceso de Reclutamiento

Para garantizar que los nuevos candidatos tengan las aptitudes necesarias para tener éxito en un tipo particular de trabajo, se deben seguir algunos procedimientos en el proceso de reclutamiento. Los pasos en este proceso se muestran:

- A) Conducir análisis de puesto
- B) Preparar la descripción del puesto
- C) Identificar los requisitos del puesto de ventas
- D) Atraer un conjunto de candidatos de ventas seleccionando a los mejores

A) Conducir análisis de puesto.

Antes de que una empresa pueda buscar un tipo particular de vendedor, debe saber algo acerca del puesto de ventas a llenar. Para ayudar en el proceso de debe realizar un análisis del puesto para identificar los deberes, requerimientos, responsabilidades y condiciones implícitas en el trabajo. Un análisis adecuado del puesto comprende los siguientes pasos:

- * Analizar el ambiente en el cual trabajará el vendedor.
- * Determinar los deberes y responsabilidades que se espera adopte el vendedor.
- * Dedicar tiempo a realizar visitas con diversos vendedores, observando y registrando las diversas tareas de su trabajo como se realizan en realidad.

B) Preparación de una descripción de puesto.

El resultado de un análisis formal del puesto es una descripción del mismo. Ésta se utiliza para el reclutamiento, la selección, la capacitación, las compensaciones y la evaluación de la fuerza de ventas, se debe realizar por escrito para que se pueda hacer referencia a ella frecuentemente. La descripción por escrito del puesto permite a los solicitantes, así como al actual personal de ventas, saber exactamente cuáles son los deberes y responsabilidades de la posición de ventas con base en qué se evaluará el nuevo empleado.

La descripción de puesto probablemente constituye la herramienta más importante que se utiliza para administrar a la fuerza de ventas. Se emplea no solamente en la contratación, sino también en la administración y en ocasiones como fundamento para despedir a los vendedores. Proporciona al capacitador en ventas una descripción de los deberes del vendedor y le permite desarrollar programas de capacitación que ayuden a los vendedores a realizar mejor sus deberes. Las descripciones de puestos también se utilizan para desarrollar planes de compensaciones.

C) Desarrollo de un conjunto de requisitos para el trabajo.

Los deberes y responsabilidades que se estipulen en la descripción del puesto se deben convertir en un conjunto de requisitos que un recluta debe tener para poder realizar el trabajo de ventas en forma satisfactoria. Determinar estos requisitos es probablemente el aspecto más difícil de todo el proceso de reclutamiento. Una razón es que el Promotor responsable de reclutar trata con seres humanos; por lo tanto, participan multitud de características subjetivas y muy complejas. En la descripción de puesto se deben incluir requisitos específicos tales como la educación y la experiencia, con lo que los buenos candidatos serían más fáciles de identificar.

Rasgos de personalidad

Si bien en muchos estudios se ha intentado determinar las habilidades que son más importantes para un puesto de ventas, en ninguno se ha desarrollado una lista ideal. En un estudio clásico que realizaron dos psicólogos industriales se sugirió que un vendedor exitoso sólo necesita dos rasgos de personalidad: empatía e impulso del ego. La empatía se definió como la capacidad para sentir lo que siente la otra persona. De esta manera el sentimiento empático proporciona retroalimentación del cliente, lo que permite al vendedor ajustar el mensaje de ventas y hacer todo lo que sea necesario para cerrar la venta. El impulso del ego hace que el vendedor quiera y necesite hacer la venta en una conquista y un medio poderoso de aumentar el ego. En consecuencia, el vendedor tiene el impulso y la necesidad de hacer la venta, y la empatía le da la herramienta conectora con la cual realizarla. Estos descubrimientos son consistentes con la filosofía de Eastman Kodak de Rochester, Nueva York, cuyo gerente de personal indica que

buscan reclutas de ventas con confianza en sí mismos, compromiso con el trabajo, persistencia e iniciativa para resolver problemas, recopilar información y hacer preguntas directas.

Una investigación que realizó LIMRA (Life Insurance Marketing and Research Association , Inc.) en 1995 sobre el mercado mexicano de seguros demuestra claramente los perfiles de la población que presentan una mayor probabilidad de éxito en la actividad de agente de seguros; así como aquellas características que pudieran ocasionar deficiencias en el desarrollo profesional del agente.

Si la meta es formar una Promotoría⁸ con agentes altamente productivos, debes orientar todos los esfuerzos en buscar y reclutar gente que se apegue a estos perfiles; los cuales se describen en el cuadro siguiente:

Características	Excedente	Menores de 30
<i>Edad</i>	<i>Mayores de 35 años</i>	<i>Menores de 30</i>
<i>Ocupación</i>	<i>Ejecutivos y pequeños empresarios con amplio mercado natural</i>	<i>Personal administrativo de nivel medio, obreros y personal de servicio</i>
<i>Empleo</i>	<i>Trabajando tiempo completo</i>	<i>Desempleados</i>
<i>Estado Civil</i>	<i>Casados o con hijos</i>	<i>Solteros jóvenes</i>
<i>Ingresos</i>	<i>Superiores a los 13 salarios mínimos mensuales</i>	<i>Sin ingresos o bajo ingresos</i>
<i>Cultura sobre el seguro de vida</i>	<i>Posea seguro de vida</i>	<i>No esté asegurado</i>
<i>Organizaciones sociales</i>	<i>Pertenezca a dos o más clubs deportivos, sociales etc.</i>	<i>Sin contacto social</i>
<i>Nivel académico</i>	<i>Estudiante de últimos semestres de Licenciatura o con menos de 3 meses de haber concluido sus estudios profesionales</i>	<i>Preparación técnica o sin estudios</i>
<i>Conocimiento de la actividad del agente de seguros</i>	<i>Bastante</i>	<i>Ninguna</i>
<i>Actitud que se espera del público hacia el seguro de vida</i>	<i>Negativa, que reconozca obstáculos</i>	<i>Positiva</i>

⁸En algunas empresas se les llama gerencias de zona.

En cuanto a las habilidades se debe considerar que el candidato posea las siguiente:

- * Comunicación
- * Controlar situaciones
- * Identificarse con los demás
- * Buen manejo y administración del tiempo
- * Aprender y aplicar lo aprendido en situaciones de la vida diaria
- * Desco de alcanzar metas y obtener logros
- * Independencia y autoconfianza
- * Automotivado

D) Atraer un conjunto de candidatos

El siguiente paso importante en el proceso de reclutamiento y selección es atraer un grupo grande de solicitantes para la posición de ventas a ocupar. Todas las empresas grandes con una fuerza de ventas tienen una constante necesidad de identificar, localizar y atraer vendedores potencialmente eficaces. Los candidatos que se reclutan se convierten en el conjunto de reserva de personal de ventas del cual se seleccionará a los nuevos vendedores. La calidad de este grupo predecirá los éxitos o problemas futuros de la organización de ventas.

El reclutamiento no es igualmente importante en todas las empresas. La calidad de los vendedores que se necesitan, la tasa de rotación que se espera y la situación financiera de la empresa son algunos de los factores que hacen la diferencia. Las empresas con estabilidad financiera quizás puedan emplear equipos viajeros de reclutamiento, mientras que las que tienen problemas en este aspecto pueden depender más de los anuncios.

El reclutamiento se divide en importantes fases con el fin de consolidar la organización:

- Reclutamiento
- Prospectación
- Venta de la Carrera

-
- Selección
 - Programa de Arranque

6.2.3 Prospectación

El éxito de la prospectación de nuevos candidatos a agentes de seguros está basado en tener un perfil definido del mismo:

- Hombre o mujer, de 25 a 45 años⁸
- Casado preferentemente, pues conoce entonces las necesidades del mercado objetivo
- Automóvil propio, pues es importante por un lado, para trasladarse a las citas y por otro, para dar imagen de solvencia.
- Licenciatura o carrera trunca, pues los productos requieren de cierta habilidad y conocimientos y además va acorde al mercado a atacar.
- Nivel socioeconómico: medio o más, para ser acorde al mercado a atacar
- Buena presencia: arreglo, vestuario, seguridad, atributos básicos en la venta de productos financieros.

La prospectación puede hacerse a través de:

- **Contactos Personales:** Se refiere a los conocidos del Promotor: amigos, ex-compañeros de trabajo, familiares, gente con la que hace negocio, etc. Se pueden considerar como agentes potenciales.

Ventajas:

- No necesitan ser presentados.
- El Promotor tiene un conocimiento más a fondo de las necesidades y motivaciones de sus candidatos, por lo que tienden a recomendar gente apta

-
- Puede existir una predisposición favorable a la actividad, ya que se han acercado a ella por medio del ejemplo del Promotor.
 - Tienden a tener mayor éxito como agentes
 - Contacto a través de Agentes: Recomendados de Agentes (especialmente los referidos por aquellos con un buen desempeño en la venta).

Ventajas:

- Tienden a recomendar gente apta.
- Se sienten responsables por el desarrollo de los candidatos que recomiendan.
- Si son exitosos, representan un ejemplo de lo que se puede lograr.
- Nominadores o Centros de Influencia: Puede tratarse de un lugar o una persona, con acceso a un volumen significativo de personal que cumple con el perfil de Agente y puede influir en ellas.
Se puede convertir en un centro de influencia un club social o deportivo, una iglesia, organizaciones profesionales, bolsas de trabajo universitarias.

Una persona bien relacionada y que conozca mucha gente sobre la que tenga algún tipo de inferencia, puede ser un buen centro de influencia, sin embargo, debe estar dispuesto a colaborar; La propia cartera del Promotor puede convertirse en excelente centro de influencia. Lo primero será ganarse la confianza de los clientes con muy buen servicio, y después mostrar una idea clara de lo que la carrera de ventas ofrece a los candidatos calificados.

El reclutamiento a través de centros de influencia consume más tiempo, pero vale la pena porque produce candidatos calificados que alcanzan los estándares de selección.

Ventajas:

- Fuente constante de prospectos con la posibilidad de ayudar a calificarlos.

⁶ En un estudio liderado por LIMRA (Life Insurance Marketing and Research Association) en 1995, se

-
- A través de su prestigio, pueden atraer prospectos para ingresar en la actividad.
 - Se establece una relación ganar – ganar.
 - Responsables de Recursos Humanos: Brindar una alternativa para:
 - Aquellas personas que no cumplieron con el perfil de la empresa (juntas de intercambio).

La colocación de los ejecutivos que cuentan con el perfil de agente y que se verán obligados a despedir. El beneficio puede ser tanto económico para los ejecutivos despedidos, como ético para la empresa que despide.

- Abogados y Contadores: Dada la actividad del Promotor puede recomendar los servicios del despacho que a su vez le ha recomendado candidatos, generándose así una relación ganar – ganar.
- Universidades y centros educativos: Una muy buena fuente de reclutamiento hasta ahora poco explotada son aquellos agentes que se reclutan cuando aún son estudiantes de Licenciatura o tienen menos de tres meses de haber concluido sus estudios, que aquellos que los concluyeron mucho tiempo atrás.

6.2.4 Venta de la Carrera

El primer paso en la venta de la carrera, es una entrevista con el encargado de la empresa de reclutar y formar al agente, al que comúnmente se le denomina promotor. En esta entrevista, se le sugiere tocar puntos como:

- Ingresos: sin límites
- Reconocimiento: por logros concretos
- Familia: involucramiento y valor fundamental

encontró que no existe una correlación entre el sexo y el nivel de ventas.

-
- Desarrollo: Empresarial, personal
 - Trascendencia: valor social de la actividad

Adicionalmente se sugiere hacer un planetamiento de las expectativas de ingresos a generar basados en actividad. Normalmente el responsable de esto es el mismo Promotor.

6.2.5 Selección

La selección de agentes de calidad es la piedra angular de la formación de un grupo exitoso.

El reclutamiento y la selección de agentes de seguros son dos procesos que van de la mano, de hecho no se pueda definir dónde termina uno y donde comienza el otro, y que desde el reclutamiento existen indicadores que nos permiten ir calificando al candidato y confirmando si posee las características y habilidades requeridas.

Dada la responsabilidad moral y el manejo de patrimonio personal que llevarán a cabo estos agentes, es importante el llevar a cabo como primer paso en la selección, una evaluación socioeconómica.

Posteriormente, pueden desarrollarse pruebas psicométricas que validen el estilo de comportamiento laboral, la capacidad para resolver problemas y adaptarse al medio y la efectividad de adaptación a situaciones sociales, para formar un perfil integral del candidato⁹.

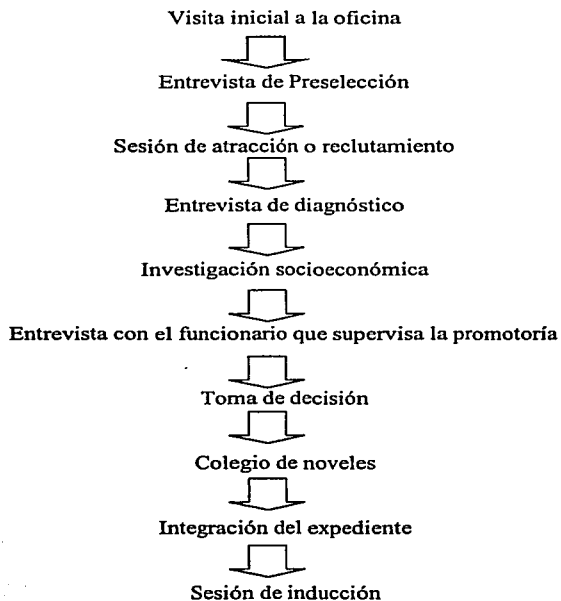
No es suficiente con reunir un gran número de candidatos durante el proceso de reclutamiento, sino que se debe considerar a todos y cada uno de ellos deben pasar por un proceso de selección que permita explotar y confirmar la posibilidad de que existe compatibilidad entre la carrera de asesor en seguros y las habilidades del candidato.

⁹ Existen herramientas psicométricas que se comercializan en el mercado y que cumplen, además de con todos los requisitos psicométricos y estadísticos y confiabilidad necesaria, con evaluar integralmente al candidato. Algunas de ellas: Gordon, Terman, Cleaver.

Durante el proceso de selección, el recluta se forma las primeras impresiones y adopta las primeras actitudes.

Una buena selección nos permitirá minimizar el riesgo de una mala decisión y mantener estándares de calidad altos en la Fuerza Productora, y para ello se depende en gran medida de la habilidad que tengan los Promotores en la selección de los agentes.

A continuación se muestra gráficamente cual sería el proceso de selección.



Después de completar exitosamente los procesos de reclutamiento y selección, el nuevo agente tiene ciertas nociones acerca de la filosofía y naturaleza corporativas de la empresa y la naturaleza del puesto de ventas.

La selección de buenos solicitantes es una tarea desafiante y de extrema importancia para el Promotor. Es crítico que el Promotor seleccione a los candidatos que mejor satisfagan los requisitos que la compañía ha establecido. Algunas herramientas que las compañías usan durante el proceso de selección incluyen entrevistas de selección, solicitudes de empleo, entrevistas a fondo, verificaciones de referencias, exámenes físicos y pruebas.

Una vez que se completa el proceso de reclutamiento y selección, el nuevo personal de ventas deben integrarse a la fuerza de ventas. La socialización involucra la introducción formal del recluta a las prácticas, procedimientos y filosofía de la compañía, así como a los aspectos sociales del puesto. El desarrollo eficaz de las habilidades del puesto, la adopción de roles adecuados de comportamiento y valores organizacionales, así como la adaptación al grupo de trabajo y sus normas pueden influir en la motivación del recluta, en la satisfacción en el trabajo y en el desempeño. Hay dos niveles en el proceso de socialización. La socialización inicial se da dura

Recientemente, las compañías han comenzado a utilizar estrategias de predicción psicológica y bases de datos computarizadas en el proceso de selección. Las compañías ponen mayor énfasis en el proceso de selección a medida que descubren la importancia de seleccionar y mantener solicitantes de alto nivel.

La socialización extendida se logra a través de capacitación a largo plazo, rotación de puestos y actividades sociales corporativas. En todas las empresas el nuevo personal de ventas se socializa a través de métodos tanto formales como informales.

Finalmente es importante que el candidato demuestre que tiene el mercado a atacar para vender vida individual, para ello se le pide que llene un formato con 100 candidatos que califican para ser prospectos a la venta de vida individual¹⁰

6.2.6 Programa de Arranque

- **Objetivo:** Darle al prospecto los conocimientos básicos acerca de las habilidades de venta y los productos de vida individual que comercializará, para que pueda salir a vender.

Este programa de arranque es corto, dura: 24 horas (en 3 días), pero el agente inicia sus ventas con el acompañamiento del "Promotor."

El desarrollo de un programa eficaz de capacitación en ventas se ha convertido cada vez más en una parte crítica del trabajo del Promotor. Con los costos rápidamente crecientes de la capacitación y la vastedad de productos nuevos y de alta tecnología, la capacitación en ventas está obteniendo mayor respeto entre los ejecutivos de nivel superior. La responsabilidad de capacitar a la fuerza de ventas por lo general se delega a los ejecutivos de línea, a los capacitadores staff o a especialistas externos. Muchas veces, la situación específica de ventas determina quién se encargará de la capacitación. Una vez que se ha tomado esta decisión, la empresa está lista para diseñar e instrumentar un programa eficaz de capacitación en ventas.

Éste se debe basar en los requerimientos de la empresa y en las habilidades y la experiencia de los vendedores de la misma. Los métodos que se utilizan para capacitar a la fuerza de ventas dependen de los objetivos y del contenido del programa de capacitación, así como de si éste se destina a un individuo o a un grupo. Cuando es el segundo caso, los métodos de capacitación que generalmente se utilizan son conferencias, discusiones de grupo, dramatización y juegos de simulación. Cuando la capacitación es individual, en cambio, se emplean la capacitación de trabajo, las conferencias personales, los cursos por correspondencia y la instrucción programada. La instrumentación adecuada de un programa de capacitación en ventas es

¹⁰ Herramienta desarrollada por LIMRA Internacional, llamada Proyecto 100.

importante debido a que sin ella es posible que se presenten costosos errores. La instrumentación de un programa de capacitación requiere de una extensa planeación respecto a la ubicación de la capacitación, la oportunidad y las ayudas de capacitación y los materiales de instrucción, así como los detalles rutinarios tales como las comidas, el alojamiento, el estacionamiento y la recreación. Una vez que se ha llevado a cabo un programa de capacitación, es importante que los gerentes de ventas sepan qué tan bien se han cumplido los objetivos generales. Esto se hace mediante un programa eficaz de evaluación de la capacitación. Finalmente, todas las organizaciones se deben dar cuenta de la importancia de la capacitación continua, de la nueva capacitación y de la capacitación gerencial puesto que son componentes críticos del éxito a largo plazo de la fuerza de ventas.

El objetivo de la capacitación continua es ayudar a los vendedores a desempeñar mejor sus trabajos. La capacitación inicial de los vendedores generalmente se restringe por tiempo, presupuesto y la experiencia limitada del aprendizaje. Una vez que el vendedor ha estado en el campo durante algún tiempo, sus deficiencias en conocimientos, habilidades y hábitos de trabajo se vuelven evidentes. Estas deficiencias se identifican a partir de las observaciones del supervisor o del Promotor, los informes de visitas, los resultados de ventas, las quejas de los clientes y otras fuentes. Entonces se diseñan programas de capacitación para superar las deficiencias.

La capacitación continua puede realizarse ya sea en forma individual o grupal. La naturaleza de las deficiencias del vendedor determina cuál es el enfoque más adecuado.

Cuando se modifican los requerimientos del trabajo del vendedor, se necesita volver a capacitar. Los requerimientos en el trabajo de un vendedor pueden modificarse porque la empresa aumente sus productos o servicios, porque se modifiquen los territorios de ventas o porque se desarrollen nuevas políticas. Los cambios en los mercados de los consumidores pueden también requerir la nueva capacitación de los vendedores que deben servir a las

necesidades de los nuevos clientes. Cuando se promueve un vendedor a un puesto administrativo o de supervisión, también se hace necesaria la nueva capacitación.

Al diseñar programas para volver a capacitar a los vendedores, se deben seguir los siguientes pasos:

- 1) Determinar los aspectos más importantes del nuevo trabajo. Todos los aspectos deben comprenderse, pero para diseñar el programa adecuado de nueva capacitación, el Promotor debe saber qué es más esencial y enseñarlo primero.
- 2) Determinar los aspectos más difíciles del nuevo trabajo. Algo de la nueva información puede aprenderse con rapidez; algo requiere más tiempo. Los programas de nueva capacitación deben dedicar más tiempo a las áreas difíciles de un nuevo puesto o responsabilidad.
- 3) Determinar los aspectos más frecuentes del nuevo trabajo. Debe hacerse hincapié en las tareas que el vendedor hará con mayor frecuencia o a las cuales dedicará mayor tiempo.

Un aspecto de la nueva capacitación que a menudo se pasa por alto es la importancia de las actitudes de los vendedores en relación con su trabajo. En investigaciones recientes se ha encontrado que las actitudes de los vendedores hacia la organización tienen una influencia fundamental en su comportamiento de retención. Por lo tanto, en sus programas de nueva capacitación, los gerentes de ventas deben considerar la inclusión de métodos para favorecer actitudes positivas hacia el trabajo en sí mismo, hacia los otros vendedores y hacia sí mismos.

Los vendedores que se encuentren satisfechos con sus trabajos y con la organización finalmente pueden conducir a la consolidación de una fuerza de ventas más leal y productiva.

Si bien la nueva capacitación resulta vital para la salud de una fuerza de ventas, los Promotores deber estar preparados para tratar con individuos que tengan barreras emocionales hacia la nueva capacitación. Los vendedores establecidos pueden considerar que la administración intenta cambiarlos; hay muchos individuos que se resistirán a cualquier cosa que huelga a cambio. Aún más, la barrera emocional puede ser más grande cuando la nueva capacitación se encarga de capacitadores externos. En este caso, los Promotores deben estar conscientes de la nueva capacitación y apoyarla totalmente una vez que los vendedores regresen a su trabajo. Por lo tanto, el reto al que se enfrentan los que participan en la nueva capacitación de la fuerza de ventas es no sólo el diseño de la clase correcta de programa de nueva capacitación sino también anticipar y disolver cualquier tipo de resistencia.

Supervisión

Ningún esfuerzo vale la pena cuando no somos capaces de vigilar que los resultados sean de acuerdo a lo que teníamos previsto. La supervisión se convierte en la clave.

Entiéndase como supervisión la tarea continua de ayudar a los miembros de la organización a formar hábitos de planeación y de trabajo adecuados, enfocándolos a sus tareas prioritarias: prospectar, efectuar contactos telefónicos, realizar entrevistas, detectar necesidades, presentar soluciones, cerrar negocios de calidad y mantener contactos de servicio con sus clientes que garanticen la conservación y actualización de sus planes.

Sólo si se desempeña cada uno de estos pasos con la frecuencia y calidad apropiada, se puede lograr el resultado deseado: ventas suficientes de calidad.

El Promotor deberá, a través de la supervisión, procurar y asegurar el cumplimiento de los objetivos trazados durante la planeación y el buen desempeño de los agentes en cuanto a :

- * Producción de nuevos negocios
- * Conservación y mantenimiento de cartera

-
- * Servicio a clientes y venta integral
 - * Altos estándares de desempeño: prospectación, entrevistas, solicitudes y negocios.
 - * Garantizar altos ingresos

Pronósticos de Ventas

Un pronóstico de ventas predice las ventas futuras durante un período determinado como parte integral de un plan de ventas, el cual se basa en un conjunto de suposiciones acerca del ambiente de comercialización. Ya que un pronóstico de ventas preciso es vital para una organización, la mayoría de las empresas luchan en forma constante por tener pronósticos de ventas y técnicas de pronóstico de ventas más confiables. Las técnicas de pronóstico de ventas pueden ser muy complejas, pues utilizan modelos matemáticos y computadoras de alta velocidad.

Un pronóstico de ventas es el punto inicial para la planeación de ventas y marketing, la programación de la producción, las proyecciones de flujo de efectivo, la planeación financiera, la inversión de capital y la presupuestación.

Un pronóstico inexacto de ventas puede significar una situación desfavorable de inventarios. Si el pronóstico es muy elevado, el resultado puede ser un gran inventario de bienes no vendidos, cierres de plantas, despidos y deterioros de materias primas.

Por otro lado, si es muy bajo, puede significar que se han perdido ventas o incluso que se han perdido clientes de manera permanente. Los gerentes de ventas deben saber exactamente cuántos nuevos vendedores deben contratarse y cuál será su presupuesto de operación.

Desafortunadamente, el pronóstico de ventas rara vez es sencillo porque se basa en datos históricos para hacer predicciones acerca del futuro. Cuando algunos problemas e inexactitudes acompañen a cualquier pronóstico, la búsqueda de métodos confiables y válidos

de predicción vale la pena porque mejora la eficiencia y la eficacia de las decisiones de asignación de recursos.

Los pronósticos de ventas pueden ser predicciones a corto o a largo plazo. Las primeras generalmente cubren un año o menos y las segundas típicamente cubren cinco años, quizás diez. Antes de seleccionar el método adecuado de pronóstico de ventas, se debe tomar en consideración todos los factores posibles que pueden afectar el volumen de ventas. Éstos se pueden clasificar como controlables o no controlables. Los factores controlables son aquellos elementos del ámbito interno de negocios que la empresa puede manejar. Básicamente comprenden el apoyo a las ventas desde dentro de la empresa, por ejemplo, las políticas de fijación de precios, los canales de distribución, campañas de promoción y otras actividades de marketing que afectan las ventas futuras.

Entre los factores no controlables se cuentan aquellos elementos del medio sobre los cuales la empresa no puede influir. Por ejemplo, el estado de la economía desempeña un papel fundamental en casi todos los pronósticos de ventas. Lo que pasa en el sector de la industria tiene un impacto más directo. Las condiciones de la competencia generalmente tienen la influencia más directa, puesto que la existencia de nuevos competidores en una industria puede significar que habrá intensas luchas por porciones del mercado.

CAPÍTULO VII

7. Metodología cuantitativa de medición de satisfacción.

La medición de la satisfacción de un Agente o un Promotor es indispensable debido a la gran competencia existente en el sector, donde las compañías se esfuerzan cada día por ofrecer el mejor producto y el servicio más eficiente para beneficio de su Fuerza de Ventas y de sus clientes.

Para lograr esta medición se utiliza la herramienta que se nombrará como "Sesiones de Mejora Continua", en las que se realiza la aplicación de un cuestionario a una muestra representativa de la Fuerza de Ventas que nos permitirá evaluar el grado de satisfacción en diferentes factores o atributos que afectan la labor de ventas de un Agente de Seguros o de un Promotor. A través de estos cuestionarios se logrará:

- Calificar el desempeño actual.
- Definir prioridades
- Comparar nuestro desempeño contra el de la competencia
- Identificar a nuestros principales competidores
- Determinar acciones y mejoras sugeridas por nuestros Agentes y Promotores, para incrementar el grado de satisfacción.

La mejora continua que persiguen estas Sesiones se alcanza gracias a que, además de las acciones concretas realizadas por ramo, el área técnica realiza ajustes en sus operaciones durante un año con el fin de presentar ante un grupo de productores distinguidos por su liderazgo, estrategias enfocadas al logro de una mayor competitividad y la mejor satisfacción de necesidades específicas tanto de la Fuerza de Ventas, como de los clientes.

De las Sesiones de Mejora Continua surgen los Comités Consultivos, como uno de los principales foros de retroalimentación, donde es posible la discusión y enriquecimiento de las estrategias de la línea de negocio.

7.1 Atributos a evaluar en el negocio de Vida Individual

Dentro la operación en el ramo de Vida Individual, existen diferentes atributos que afectan de forma importante la labor de ventas y se pueden clasificar en cuatro grandes rubros:

- Atributos del Producto
- Atributos de Servicio
- Atributos de Apoyo para la venta y para el canal de Distribución.
- Atributos de Servicio al cliente incluyendo el Pago de Siniestros

7.1.1 Atributos del Producto

Los atributos de producto se refieren a las características en el seguro de Vida Individual que garantizan que los Agentes y Promotores tengan las herramientas necesarias para satisfacer las diferentes necesidades del mercado. Estos atributos de Producto son:

- Alcance de cobertura: Es la protección que ofrecen los seguros de Vida a sus clientes en cuanto a sumas aseguradas, beneficios, exclusiones y características inherentes al producto y que son acordes a las diversas necesidades del mercado.

Las coberturas de los seguros de Vida pueden ser muy variables. Pueden ofrecer una suma asegurada por fallecimiento únicamente o dar protección también en caso de invalidez. Adicional a este principio básico de seguro, pueden otorgar valores garantizados, dividendos u opciones de seguro saldado o prorrogado. Por esta razón, es necesario evaluar los alcances que tengan los productos que se ofrecen para garantizar la satisfacción de las necesidades del mercado.

- Tarifas: Se refiere a la relación costo – beneficio de los seguros de Vida de modo que el costo de las primas que los clientes pagan corresponda a la protección que éstos les brindan.

En el caso de los seguros de Vida Individual, es muy importante evaluar su costo considerando otros factores externos como son las tasas de mortandad y las necesidades de protección particulares. Estos factores serán muy importantes en la percepción de costo-beneficio de la Fuerza de Ventas pues puede ser que se ofrezca un producto con condiciones superiores a las que el cliente pueda acceder y esto provocará una mala percepción de precio.

- Opciones: Evalúa si la gama de paquetes de cobertura de Vida que se ofrece al mercado es la óptima y si su diversificación abarca el 100% del mercado meta.

Esa gama de opciones debe partir tanto de las necesidades de protección como de las características de las personas en los distintos nichos de mercado, de ahí que la oferta de producto deba ser diferente para cada tipo de asegurado.

7.1.2 Atributos de Servicio

Son los procedimientos a través de los cuales es posible establecer el compromiso de la compañía de seguros con sus clientes y que están medidos particularmente por su calidad y oportunidad. Con ellos se logra el respaldo operativo de la labor de venta de los Agentes y Promotores y en consecuencia el respaldo y confianza que se ofrece a los asegurados.

- Suscripción: Se refiere al trámite que inicia cuando el agente ingresa una solicitud de Vida a la compañía para valorar el riesgo y emitir su cotización. Requiere de una adecuada atención del personal a cargo e implica la verificación de los datos del cliente y la documentación anexa, indicando con suficiente tiempo lo que hace falta, para completar el proceso de suscripción y no perder el negocio.
- Emisión: Es la impresión física de las pólizas de Vida que debe ser oportuna y de calidad. En este proceso se deben tomar en cuenta las características propias del cliente

a fin de generar los endosos necesarios y con ello formalizar el contrato de protección entre el cliente y la aseguradora.

- Cobranza: Evalúa que el sistema de cobro de primas en el ramo de Vida cuente con los canales suficientes y tenga un seguimiento adecuado para identificar la correcta aplicación del pago o en su defecto los motivos por los que éste fue rechazado.

La evaluación de este atributo es importante puesto que en la medida que los apoyos a la cobranza sean efectivos, los productores pueden enfocar su tiempo más a la labor de venta que a procesos operativos.

7.1.3 Atributos de apoyo para la venta y para el Canal de Distribución.

Son todas aquellas herramientas que la compañía ofrece como ventaja competitiva para sus Agentes y Promotores con las cuales se busca fortalecer su arraigo, a través de elementos que faciliten su labor de venta.

- Apoyos para la venta: Son todos aquellos apoyos impresos que se generan para la promoción y venta de los seguros de Vida ante el cliente. Debe evaluarse que éstos sean siempre actualizados, atractivos y fácilmente accesibles.
- Remuneraciones: Se refiere a las comisiones, bonos e incentivos que se otorgan por concepto de la cartera de Vida. Lo más relevante de este concepto es evaluar su competitividad y el conjunto de incentivos que se ofrecen entre una compañía y otra ya que es muy común que se ofrezcan incentivos adicionales a los agentes y promotores en forma temporal solo para lograr la atracción.

El concepto de remuneración debe dar a los Agentes y Promotores la seguridad de ingresos y estabilidad acorde a su desempeño.

-
- **Estados de cuenta:** Es un informe referente a los ingresos obtenidos con respecto al Ramo de Vida que cada mes se recibe y cuyas características a evaluar son su claridad, utilidad y oportunidad.
 - **Capacitación:** Se refiere a la adecuada difusión de los cursos y procesos de actualización en el ramo de Vida y a su efectividad en el desarrollo de técnicas de venta y actualización en las innovaciones y cambios del ramo.
 - **Comunicación:** Garantiza que siempre se tenga la información en forma clara y oportuna con respecto al ramo de Vida. El grado de satisfacción en este atributo estará dado también por la diversidad y efectividad de los diversos canales de comunicación.
 - **Apoyo a la Conservación:** Evalúa la claridad y utilidad de los reportes de vencimiento de pólizas, mecanismos de cargo automático en la cobranza y las opciones que se generen en el ramo de Vida Individual para la renovación y/o modificaciones a un plan a fin de conservar el mayor número de pólizas.

7.1.4 Atributos de Servicio al Cliente Incluyendo el Pago de Siniestros.

Si bien es cierto que los Agentes y Promotores son la principal figura de asesoría y servicio ante los clientes, los esfuerzos que la compañía haga directamente para hacer presencia y ofrecer el mejor servicio a los asegurados será determinante para la estabilidad de su cartera.

Los esfuerzos más importantes que la compañía debe hacer para acercarse a sus cliente son:

- **Información al cliente:** Los esfuerzos de comunicación y acercamiento que se maneja hacia los clientes de seguros de Vida deben ser claros y atractivos, con una excelente presentación y control de calidad para fomentar la imagen positiva de la Compañía ante el asegurado.

-
- **Pago de siniestros:** Se refiere a la efectividad del cumplimiento de las obligaciones de la compañía ante el asegurado y es muy importante evaluar si los clientes han quedado satisfechos al momento del pago, si los procedimientos establecidos son claros, los tiempos de respuesta son breves y la actitud de servicio del personal a cargo es satisfactoria.

7.2 Estructura del Cuestionario.

El cuestionario está elaborado con base en afirmaciones sobre los atributos básicos del ramo de Vida Individual y de éste se obtiene una calificación de desempeño por atributo con una escala de 1-10 de acuerdo al grado de satisfacción que se tenga respecto de las afirmaciones considerando 1 como insatisfecho y 10 como totalmente satisfecho.

El fundamento de esta escala está dado por la relación general que existe entre la misma con un concepto de calificación y nos permite identificar atributos aprobados o reprobados que permiten identificar con mayor facilidad las calificaciones que requieren mayor atención y mejora.

El siguiente cuadro muestra la redacción de afirmaciones de los atributos de Producto y la explicación de cómo se deberá calificar el desempeño de cada uno:

I Desempeño Actual de GNP

A continuación, te presentamos una serie de afirmaciones. Por favor, califica del 1 al 10 de acuerdo con el grado de satisfacción que tengas al respecto de las mismas, considerando los siguientes criterios:

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Insatisfecho

Indiferente

Satisfecho

1. ALCANCE DE COBERTURAS

La protección que ofrecen los productos de Vida de GNP a sus clientes en cuanto a sumas aseguradas, beneficios, exclusiones y características inherentes al producto que estamos ofreciendo, es acorde a las diversas necesidades de mercado.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2. TARIFAS

La relación costo - beneficio de los productos de Vida de GNP, me parece justa. Dicho de otra manera: El costo de las primas que mis clientes pagan a GNP en los diversos productos de Vida, es acorde a la protección que éstos les brindan.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. OPCIONES

La gama de productos de Vida que GNP ofrece al mercado es la óptima, puesto que su diversificación abarca el 100% de nuestro mercado meta.

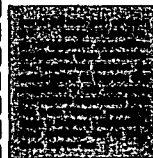
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Otra de los objetivos más importantes de esta herramienta es identificar un orden de importancia jerarquizando aquellos atributos que se consideran factores clave de éxito para la venta de una negocio de Vida Individual y que no son necesariamente aquellos que se evalúa con una calificación baja.

III Indicamos tus prioridades

Enseguida te presentamos una lista con los 14 atributos que evaluaste en la Sección I, a fin de que nos hagas favor de jerarquizarlos por orden de importancia asignándole el no. 1 al que te parece más importante y el no. 14, al que no es tan importante para ti en este momento. Por favor, jerarquiza del 1 al 14 sin repetir, ya que de lo contrario, se invalidará tu cuestionario.

- 1. ALCANCE DE COBERTURAS
- 2. TARIFAS
- 3. OPCIONES
- 4. SUSCRIPCIÓN
- 5. EMISIÓN
- 6. COBRANZA
- 7. APOYOS PARA LA VENTA
- 8. REMUNERACIONES
- 9. ESTADOS DE CUENTA
- 10. CAPACITACIÓN
- 11. COMUNICACIÓN
- 12. INFORMACIÓN AL CLIENTE



Adicionalmente, el cuestionario permite profundizar en comentarios de los tres atributos peor calificados y de los dos con mayor prioridad. De esta manera es posible recopilar opiniones y propuestas de mejora de los Agentes y Promotores.

7.3 Herramientas de Síntesis de las Sesiones de Mejora Continua.

Las herramientas para sintetizar la información obtenida del llenado de los cuestionarios, son dos.

La primera el mapa de percepciones que, como su nombre lo indica, nos da la percepción hacia el interior de la empresa acerca de la calidad en los servicios brindados y en segundo término, el cuadro comparativo contra competencia, que nos informará de cada uno de los atributos: cuál es la posición competitiva. A continuación describimos a detalle cada uno de ellos.

7.3.1 Mapa de Percepciones.

El mapa de percepción gráfica, en el eje vertical, muestra la calificación dada por los agentes a los atributos y en el eje horizontal, la prioridad establecida para cada una de ellos.

Se divide en cuatro cuadrantes: el cuadrante superior se separa del inferior por la media del total de calificaciones de todos los atributos obtenidos. El cuadrante derecho se separa del izquierdo en función de la prioridad, quedando los atributos con mayor prioridad, reflejados del lado derecho y los de menor prioridad en el lado izquierdo.

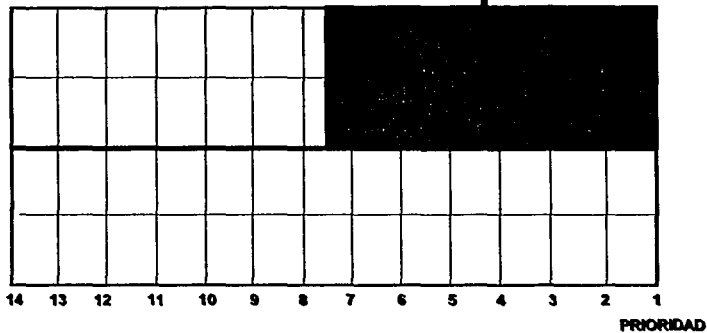
De esta manera, el cuadrante superior derecho, mostrará los atributos evaluados con una calificación por encima de la media y con mayor prioridad, a estos atributos se les denomina fortalezas.

CALIFICACIÓN

ALTA

MEDIA

BAJA



FORTALEZAS

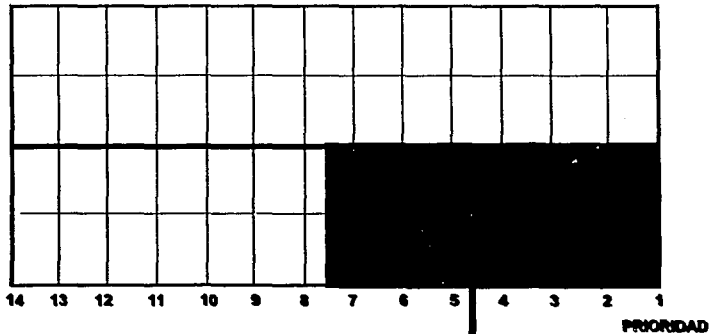
En el cuadrante inferior derecho, estarán los atributos evaluados por debajo de la media pero también con una alta prioridad, a ellos se les denominan debilidades críticas.

CALIFICACIÓN

ALTA

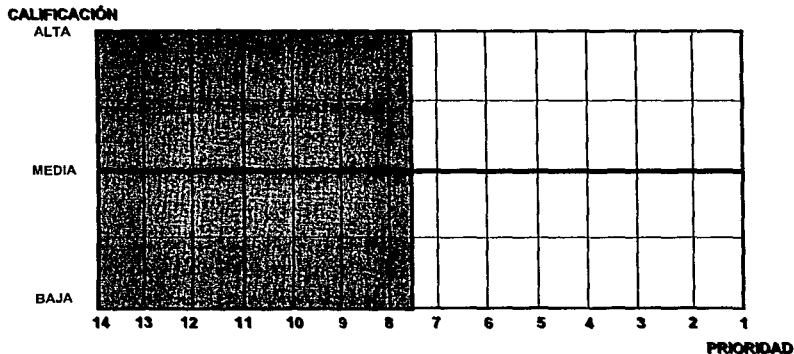
MEDIA

BAJA



DEBILIDADES CRÍTICAS

Los cuadrantes izquierdos, tanto superior como inferior, siguen la misma lógica que los dos anteriores, pero con los atributos evaluados con la menor prioridad.



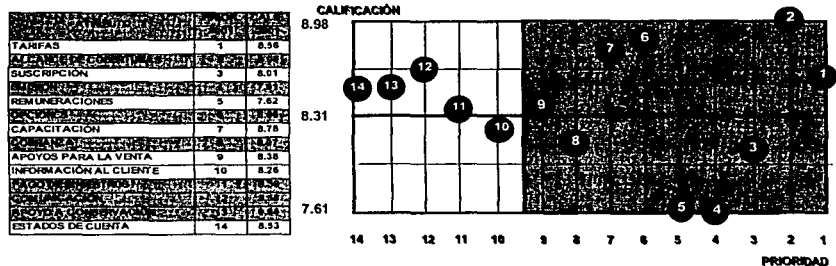
Para fines de la empresa, sería prácticamente imposible el activar acciones tendientes a corregir absolutamente todas las actividades evaluadas por debajo de la media; por lo que se establece como prioridad atacar aquellos atributos que fueron evaluados por debajo de la media con mayor prioridad.

Estos serían atributos críticos, puesto que los agentes los están evaluando como sumamente importantes y su percepción es que están muy por debajo de los estándares normales de la empresa.

Cabe señalar que el atributo precio debe tener un tratamiento especial. En un reciente estudio desarrollado por McKinsey en una compañía de seguros, se obtuvo que existe una gran elasticidad demanda-precio en lo que se refiere a seguros. En mucho, las conclusiones de este estudio reflejan que son pocos los factores de diferenciación entre productos de seguros desde la percepción del cliente y por ello, el precio se vuelve un factor crítico.

Es entonces importante señalar que en la experiencia de aplicación de este estudio, la evaluación de precio irá más ligada a la situación contra competencia y participación de mercado que esté logrando el agente que del valor-precio del producto que se está ofreciendo. Esta conclusión lleva a intentar lograr una especialización en los productos, atacando nichos de mercado específicos con la ventaja que se tiene del conocimiento de mercado, así como con la especialización en el ramo, para lograr una diferenciación por atributos, más que por precio.

El mapa de percepciones se ve de la siguiente manera:



De este mapa, se concluye que las actividades prioritarias deben enfocarse a atacar los atributos de:

AREAS DE OPORTUNIDAD		
ATRIBUTO	PRIOR	CALIF
SUSCRIPCIÓN	3	8.01
REMUNERACIONES	5	7.62

Las fortalezas que la compañía debe mantener son:

FORTALEZAS		
ATRIBUTO	PRIOR	CALIF
TARIFAS	1	8.56
OPCIONES	6	8.86

Y los atributos a los que no se les dará tratamiento por el momento son:

APOYOS PARA LA VENTA	9	8.38
PAGO DE SINIESTROS	11	8.36
APOYO A CONSERVACION	13	8.54

7.3.2 Comparativo VS. Competencia.

Si bien es cierto que con el mapa de percepciones conocemos cuál es la opinión de los agentes con respecto al servicio, también lo es que resulta importante conocer la posición que la compañía guarda contra su competencia.

En un esquema de libre mercado en el que existen diversos competidores, sin lugar al proteccionismo, las compañías compiten por dar el mejor producto y el mejor precio, además del mejor servicio durante y después de la venta: los métodos de cobranza más eficientes, mantener la mejor comunicación con el cliente, etcétera.

Este cuadro, se construye de la siguiente manera:

- En primer lugar, se reflejan todos los atributos evaluados, ordenados a partir del que apareció con la prioridad número uno, hasta el que tuvo la última prioridad.

-
- Es muy importante señalar la suma de prioridad que tuvo el atributo, por lo que explicaremos en el siguiente ejemplo:
 - Si el total de personas que evaluaron fueron 10, y dieron como resultado que el atributo “tarifas” tiene la prioridad uno y “emisión” la prioridad 2, podríamos tener 2 casos extremos:

Caso 1: que la suma de prioridad de los 10 evaluados para tarifas fuera 10 (lo cual querría decir que todos dieron al atributo “tarifas” prioridad 1 y que la suma de prioridad para el atributo “emisión” fuera 20 (lo cual querría decir que todos dieron a emisión la prioridad 2.

O bien,

Caso 2: que la suma de prioridad para el atributo “tarifas” es 15 y para el atributo “emisión” es 17. En este caso, la diferencia entre tarifas y emisión es significativamente menor y quiere decir que ambos atributos, a diferencia del primer caso en donde claramente tarifas es la prioridad definitiva, tienen un nivel de percepción entre los agentes mucho más similar; de hecho, tal vez no exista una diferencia en percepción muy clara. En este ejemplo, las opiniones de los agentes están divididas en cuanto al atributo que debe atacarse primero.

Cuando una encuesta de este tipo se aplica a nivel nacional y existen este tipo de conclusiones (caso 2), vale la pena segmentar por regional o por grupo de agentes, pues puede ocurrir que exista un grupo problema muy focalizado en algún atributo específico y el emprender una medida a nivel nacional, sería poco productivo.

La siguiente evaluación, se refiere a cómo está el atributo en la empresa contra la competencia, evaluado bajo los siguientes parámetros:

4: La compañía es muy superior a la competencia.

3: La compañía es ligeramente mejor que la competencia.

2: La compañía es ligeramente inferior a la competencia.

1: La compañía es muy inferior a la competencia.

La escala de calificación nos permite visualizar en forma más detallada la intensidad de la superioridad o inferioridad de la compañía frente a la competencia puesto que en una escala de mayor amplitud como la del 1 al 10 sería muy difícil comprender las deferencias entre cada unidad.

La escala de 4 a 1 nos ayuda a que no exista la posibilidad de respuesta de "igual a la competencia" pues, al ser procesos diferentes es necesario identificar cuáles son mejores que los nuestros.

Aquí también vale la pena observar que en cada región la situación competitiva puede variar de manera importante, en función a qué tanto está inmerso el competidor, o si existe un competidor local establecido y posicionado de mejor forma en la plaza, o si la presencia es única, o si existió, como lo mencionamos en el punto anterior, un problema particularizado.

Justamente para detectar si existen grandes diferencias en cuanto a percepción, se incluye la moda y el número de agentes que dieron esa calificación en este punto.

Y finalmente, la identificación del competidor: ésta es una pregunta directa que también hay que tomar con cierta mesura. Por un lado puede reflejar verdaderamente un problema contra un competidor específico y por otro, puede reflejar sólo un top of mind.

El siguiente cuadro muestra la aplicación del cuestionario respecto a la competencia, en su escala de calificaciones y con la identificación de la compañía con la que se compara.

V Calificación de GNP vs Competencia

Una vez más te presentamos los atributos que has venido evaluando con dos columnas del lado derecho.

En el primer recuadro, indica tu opinión sobre los mismos con una escala del 1 al 4 donde:

- 4 = GNP es superior a la competencia
- 3 = GNP es ligeramente superior a la competencia
- 2 = la competencia es ligeramente superior que GNP
- 1 = la competencia es superior a GNP

En la matriz, marca con una "X" las aseguradoras que consideras como la competencia más fuerte para cada atributo. Puedes seleccionar hasta 3 Compañías.

	Evaluación (1-4)	COM-AME	INBURSA	MTY NYL	TEFEYAC	BANCOMER	BANAMEX	GÉNESIS	ALLIANZ	BANORTE G.	ATLAS	OTRAS: (escribe su nombre)
1. ALCANCE DE COBERTURAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2. TARIFAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
3. OPCIONES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
4. SUSCRIPCIÓN	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

7.4 Aplicación práctica de las Sesiones de Mejora Continua

Sin lugar a dudas, una de las facilidades que presenta esta herramienta para medir la percepción de los agentes es la facilidad de segmentación de los grupos objetivo.

Podemos tener grupos objetivo clasificados por:

Regionalidad: El estado de la República Mexicana en el que se encuentran los agentes, la oficina regional que les da servicio, o una selección territorial específica que en algún momento se decidiese analizar para fines, por ejemplo, de detectar problemas o aislar efectos de cambios en el modo de operar en la compañía en dicha región.

Productividad: Podemos aplicar la encuesta a segmentos objetivos por nivel de producción, y convocar a las sesiones de aplicación únicamente a aquellos agentes del segmento particular a analizar.

Temporalidad: La percepción puede cambiar en función a factores exógenos o endógenos. Si se percibe una crisis nacional que afecte el nivel de ventas de la empresa, esto puede influir en el ánimo de los agentes y en su percepción de distintos procesos, si acaba de transcurrir o lanzarse una campaña de productividad o pago de bonos, puede ser que la percepción sea positiva para ciertos agentes. La presencia de los líderes de la empresa en la regional en la que se apliquen puede ser otro factor de influencia.

Antigüedad: A veces el nivel de conocimientos del manejo de productos y procesos de la empresa cambia en función al tiempo que el agente ha estado conectada con la misma. Un agente nuevo es muy probable que difícilmente pueda emitir un juicio veraz sobre el alcance de las coberturas del producto ofrecido. Si aplicamos las encuestas en un grupo con igual número de agentes nuevos que con cierta antigüedad, puede ser muy válido el correlacionar los resultados con la antigüedad para detectar alguna problemática específica a este respecto.

Características personales: podemos crear grupos de encuestas en función a características personales específicas: grupos de edades, sexo, intereses, nivel socioeconómico, etc., tantas clasificaciones como conclusiones nos interesara analizar.

Para realizar todos estos tipos de segmentación es importante, que independientemente del nivel de confidencialidad que se de a las encuestas, que exista una clasificación de las mismas por la fecha y lugar en donde fueron aplicadas y que sí se identifique la supervisoría que está a cargo de los agentes que la llenaron.

A continuación describiré cómo se tabula la encuesta, partiendo de una base de datos específica.

Segmento objetivo: 10 agentes campeones en el ramo a nivel nacional

Fecha de aplicación: junio 2002

Factores exógenos: Suceso del 11 de septiembre que ha creado crisis en algunos sectores
Recesión de la economía

Factores endógenos: Posible campaña para el segundo semestre
Congresos recién realizados

Como referencia y para no repetir los nombres de atributos en cada caso, les damos la denominación numérica siguiente:

ATRIBUTO	
1	ALCANCE DE COBERTURAS
2	TARIFAS
3	OPCIONES
4	SUSCRIPCION
5	EMISION
6	COBRANZA
7	APOYOS A LA VENTA
8	REMUNERACIONES
9	ESTADOS DE CUENTA
10	CAPACITACIÓN
11	COMUNICACIÓN
12	INFORMACIÓN AL CLIENTE
13	PAGO DE SINIESTROS
14	APOYOS A LA COBRANZA

1. Calificación de Atributos

ATRIBUTO	AGTE1	AGTE2	AGTE3	AGTE4	AGTE5	AGTE6	AGTE7	AGTE8	AGTE9	AGTE10	PROM
1	8	7	8	9	10	9	8	9	7	6	8.1
2	10	8	10	9	8	7	8	9	10	8	8.7
3	9	8	7	7	8	9	8	9	7	8	8
4	8	9	8	8	9	9	9	10	8	6	8.4
5	7	8	7	8	9	8	8	10	9	5	7.9
6	5	7	7	8	9	9	8	10	9	5	7.7
7	9	6	8	7	10	9	8	10	8	5	8
8	4	7	9	6	10	9	8	10	8	6	7.7
9	7	8	8	6	10	9	8	10	7	6	7.9
10	8	8	8	4	9	9	8	10	8	4	7.6
11	5	9	7	4	9	9	8	10	9	8	7.8
12	6	9	7	7	9	9	8	10	10	8	8.3
13	8	9	7	6	9	9	8	10	9	8	8.3
14	6	7	9	10	8	9	9	10	5	7	8
PROM	7.3	7.9	7.6	7.1	8.9	8.6	8.1	9.6	7.9	6.6	8.0

Varianza: 8.18

Desv est: 9.40

Analizando la varianza y la desviación estándar aislando el efecto que produce en una muestra tan pequeña la observación más alta y la más baja tenemos:

Varianza: .374

Desv est:: .611

En los casos extremos, al analizarse particularmente, se encontró que efectivamente había factores adicionales a la percepción relacionados con el descontento o satisfacción en general hacia la empresa que influyeron esta calificación, derivados de situaciones recientes muy particulares.

Una vez que se obtiene la calificación por atributo se procede a analizar la prioridad:

ATRIBUTO	AGTE1	AGTE2	AGTE3	AGTE4	AGTE5	AGTE6	AGTE7	AGTE9	AGTE10	PROM
1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1.75
2	1	1	1	1	1	7	2	2	2	2
3	6	6	10	10	6	10	12	14	14	9.25
4	3	14	6	9	14	3	3	3	3	6.875
5	5	5	3	6	16	6	6	6	6	6.625
6	4	4	9	4	10	12	4	17	4	8
7	8	3	12	8	8	8	14	12	12	9.125
8	10	8	8	7	9	4	10	13	17	8.625
9	14	9	14	14	7	13	8	15	10	11.75
10	15	10	4	15	4	14	13	10	7	10.625
11	12	7	15	17	13	15	15	9	9	12.875
12	13	15	11	11	15	5	7	7	11	10.5
13	7	12	17	3	3	9	5	5	16	7.625
14	17	11	7	5	5	7	9	8	5	8.625

En este análisis de prioridad, lo relevante es, al obtener el promedio por agente, el atributo que nos da el menor promedio, (o la menor suma), pues la importancia que el agente da al atributo es mayor a menor cifra obtenida en este rubro.

Al realizar el ordenamiento respectivo, tenemos que:

ATRIBUTO	PROMEDIO DE PRIORIDAD
1. ALCANCE DE COBERTURAS	1.75
2. TARIFAS	2
5. EMISION	6.625
4. SUSCRIPCION	6.875
13. PAGO DE SINIESTROS	7.625
6. COBRANZA	8
8. REMUNERACIONES	8.625
14. APOYOS A LA COBRANZA	8.625
7. APOYOS A LA VENTA	9.125
3. OPCIONES	9.25
12. INFORMACION AL CLIENTE	10.5
10. CAPACITACION	10.625
9. ESTADOS DE CUENTA	11.75
11. COMUNICACION	12.875

Se observa que se está dando el mayor peso a alcance de coberturas, posteriormente a tarifas y que existe menor importancia a los atributos relacionados con la generación de información como es los estados de cuenta, la comunicación y la información al cliente.

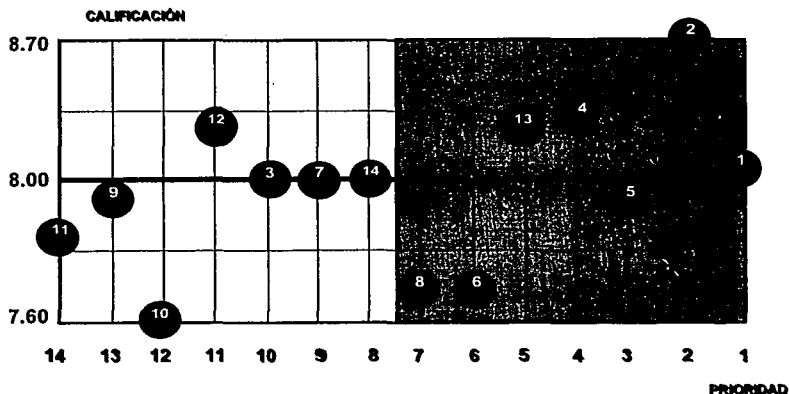
Es interesante también el observar si existe una relación entre la calificación de la prioridad y la calificación del atributo:

ATRIBUTO	CALIFICACIÓN ATRIBUTO	CALIFICACIÓN PRIORIDAD
1 ALCANCE DE COBERTURAS	8.1	1.75
2 TARFIAS	8.7	2
3 OPCIONES	8	9.25
4 SUSCRIPCION	8.4	6.875
5 EMISION	7.9	6.625
6 COBRANZA	7.7	8
7 APOYOS A LA VENTA	8	9.125
8 REMUNERACIONES	7.7	8.625
9 ESTADOS DE CUENTA	7.9	11.75
10 CAPACITACIÓN	7.6	10.625
11 COMUNICACIÓN	7.8	12.875
12 INFORMACIÓN AL CLIENTE	8.3	10.5
13 PAGO DE SINIESTROS	8.3	7.625
14 APOYOS A LA COBRANZA	8	8.625

En este caso, al obtener una correlación entre uno y otro, observamos que parecieran ser independientes.

Una vez analizada la calificación y prioridad es necesario proceder al mapa de percepciones en donde se ubicarán cada uno de los atributos en orden de prioridades y la calificación obtenida:

Identificando cada atributo con la referencia dada anteriormente se coloca dentro de cada



círculo la denominación numérica y se coloca en el nivel de prioridad que marca el eje "x" y en la calificación colocada en el eje "y".

A través del mapa de percepción se puede detectar que existen atributos de alta prioridad y con una calificación arriba del promedio que identifican las fortalezas que se deberán mantener que son:

- Alcance de Coberturas
- Tarifas
- Suscripción
- Pago de Siniestros

También se detectan fácilmente las áreas de oportunidad que son aquellos atributos con alta prioridad pero cuya calificación se encuentra por debajo del promedio:

- Emisión
- Cobranza
- Remuneraciones.

Estos cuadros permiten trabajar sobre planes de mejora más específicos, con la seguridad de que se está dando principal atención a aquello que, para la Fuerza de Ventas es más importante resolver.

Una vez identificando la situación interna se realiza el análisis de competencia que inicia con la comparación de desempeño frente a la competencia con una calificación con escala de 1 a 4 y después se identifica al principal competidor.

ATRIBUTOS	Agte 1	Agte 2	Agte 3	Agte 4	Agte 5	Agte 6	Agte 7	Agte 8	Agte 9	Agte 10	Prom.
1	2	3	4	3	3	2	3	3	3	2	2.8
2	3	4	3	4	3	2	1	2	3	4	2.9
3	3	1	4	2	3	2	1	2	2	1	2.1
4	3	4	3	2	3	4	3	1	4	4	3.1
5	4	3	4	1	3	3	3	2	4	4	3.1
6	3	2	4	2	4	4	3	2	4	3	3.1
7	2	1	4	2	3	2	4	1	4	4	2.7
8	2	2	4	2	2	2	2	2	3	3	2.4
9	3	3	3	2	3	3	1	1	4	2	2.5
10	4	4	3	1	2	4	2	3	4	4	3.1
11	1	2	2	2	3	1	3	3	3	4	2.4
12	3	2	3	2	3	1	4	3	4	3	2.8
13	2	2	3	2	3	4	4	3	4	3	3
14	2	1	3	1	4	4	4	4	4	4	3.1

ATRIB.	Agente 1	Agente 2	Agente 3	Agente 4	Agente 5	Agente 6	Agente 7	Agente 8	Agente 9	Agente 10	MOD A
1	CA INBURSA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	INBURSA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	CA	CA	CA
2	CA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	CA INBURSA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	CA	CA	CA
3	CA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	CA	CA INBURSA	CA	CA	CA	CA	CA
4	CA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	CA INBURSA	CA INBURSA	CA	CA	CA	CA MTY. NLY	CA
5	CA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	CA INBURSA	CA	CA	CA	CA	CA MTY. NLY	CA
6	CA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	CA INBURSA	CA	CA	CA	CA	CA MTY. NLY	CA
7	CA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	CA INBURSA	CA	CA	CA	CA	CA MTY. NLY	CA
8	CA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	INBURSA	CA	CA	CA	CA	CA	CA
9	CA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA
10	CA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	MTY. NLY	CA	CA	CA	CA	CA MTY. NLY	CA
11	CA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA MTY. NLY	CA
12	CA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA
13	CA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA
14	CA	CA INBURSA	CA MTY. NLY	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA	CA

Los resultados de competencia muestran que el desempeño de la compañía es superior a la competencia en casi todos los atributos ya que el promedio de sus calificaciones se encuentra por arriba del 2.5

Los atributos con promedio menor a 2.5 son en los que la competencia supera nuestro desempeño y en este ejemplo se observa que se trata de Opciones, Remuneraciones y Comunicación.

Como resultado de la identificación del principal competidor se obtiene la moda en cada uno de los atributos, lo que permite un enfoque más claro de hacia donde se deben seguir los esfuerzos de comparativos y de investigación sobre los esfuerzos que realiza la competencia.

La moda en todos los casos, tanto en los que resultamos ser superiores a la competencia como inferiores la moda muestra como principal competidor a Comercial América.

Conclusiones:

El agente de seguros continuaría siendo un canal de distribución predominante en la venta de seguros de vida individual, especializados por nicho de mercado.

Es un canal que presenta grandes ventajas, si se le da la formación adecuada en cuanto a características del producto y técnicas de venta y también, si cuenta con los apoyos necesarios para llegar al segmento objetivo de mercado para el cual se generó determinado producto.

La especialización de las compañías debe estar basada en un conocimiento más profundo del cliente y en el desarrollo de productos que satisfagan sus necesidades específicas, siendo un punto crítico el lograr que la percepción del cliente capte una diferenciación por atributos, más que una diferenciación por precio.

Es de radical importancia el contar con un mecanismo de monitoreo continuo, realizado al menos 3 veces al año, que permita a la compañía obtener la percepción del canal de distribución en cuanto a los atributos clave para el cliente.

Es importante que las conclusiones de este estudio se den en varias etapas realizadas sistemáticamente: por un lado, las conclusiones primarias derivadas del análisis numérico de las mismas pero por otro, por la profundización en los diferentes segmentos existentes.

Una herramienta de este tipo tiene otros valores agregados asociados: el agente es una persona con alta necesidad de participación y reconocimiento, dadas sus características personales y las de su profesión. El hecho de tomarles en cuenta, es para ellos una deferencia que genera arraigo. El hecho de tomarlos en cuenta y además resolver sus necesidades para realizar mejor su trabajo, genera arraigo y lealtad.

Ninguna herramienta sustituye el acercamiento personal entre los ejecutivos de la empresa y sus agentes, para inyectar en ellos la motivación que los impulse a seguir realizando su trabajo con gran convicción.

El mercado de seguros de vida individual en México, está poco penetrado y existe una gran oportunidad de negocio en el mismo. Las compañías que logren entender mejor al cliente y llevarle de la manera más adecuada el mejor producto, son las que lograrán la posición competitiva más relevante.

Bibliografía.

- Berry . Leonard L. On Great Service: A Frame work for Action (Nueva York: The Free Press, 1995).
- Crosby, Philip B., Philip Crosby's Reflections on Quality / Papelback / McGraw-Hill Professional.
- Demming, William Edwards, Deming, W. Edwards, Deming, William E. / Some Theory of Sampling/ Paperback / Dover Publications, Incorporated / November 1990.-
- Edvarson y Bengtove Gustavsson, Service Quality: Multidisciplinary and Multinational Perspectives (Lexington, MA: Lexington Books, 1991).
- Ishikawa, Kaoru / Hardcover / Introduction to Quality Control/ Productivity Pr. / December 1990.
- Juran, Joseph M., Blanton Godfrey A. / Total Quality Management / McGraw-Hill Companies, The /October 2001.
- Kotler, Philip y Roberta N. Clarke, Marketing for Health Care organizations (englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987).
- Kotler, Philip y Alan R. Andreasen, Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, quinta edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1996).
- Kotler, Philip y Karen E. A. Fox, Strategic Marketing for Educational Institutions (Englewood Cliffs: NJ: Prentice Hall, 1985).
- Lovelock, Christopher H. Managing Services: Marketing Operations and Human Resources, segunda edición (Englewood Cliffs NJ: Prentice Hall, 1992).
- Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman y Leonard L. Berry. Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions and Expectations (Nueva York: The Free Press, 1990).