

**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE INGENIERÍA**



**DESARROLLO DE UN SISTEMA DE VENTAS EN UN
INTERMEDIARIO DE REASEGURO**

Tesis presentada para cumplir con los requisitos finales para la obtención del título de INGENIERO INDUSTRIAL

Autor: Juan Francisco Cuevas Sánchez

Tutor: M.I. Orlando Lebeque Sánchez

Abril 2012



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A Dios

Porque me has cuidado, me has dado a la mejor familia que pude tener, porque a pesar que he renunciado a ti, tú nunca renunciaste a mí, siempre estás conmigo. Gracias Dios por todos los dones que me has dado, por cuidarnos por estar a mi lado mientras aprendo la vida.

A la Universidad Nacional

Gracias a ti mi universidad, porque me has dado no sólo la mejor educación que un joven puede tener, tanto intelectual como social, también me has dado a mis mejores amigos, colegas, maestros, las mejores experiencias de mi vida, amores y momentos de gloria.

A Guadalupe Sánchez

A ti mamá, porque eres una madre cariñosa que has trabajado todos los días de tu vida para darnos el placer de la vida, has sido nuestra guía espiritual, intelectual y social, muchas gracias por tu comprensión y apoyo en todas mis etapas de la vida.

A Francisco Cuevas

Gracias papá, porque siempre has estado pendiente de nosotros, siempre has sido tan cariñoso, siempre tratando de complacernos, gracias a ti estoy hoy aquí, tan parecido a ti, eres parte de este triunfo y te lo dedico con mucho amor.

A mis hermanos

Gracias hermanos por aceptarme y quererme como soy, por apoyarme en momentos grises y acompañarme en mis momentos felices, por caminar conmigo este sendero de la vida, por guiarme con el ejemplo.

A Eréndira Stanford

Gracias tía por todo tu cariño, a ti y a todos los Stanford, por apoyarnos y cuidarnos cuando más lo necesitamos siempre estás en mi corazón y te estoy infinitamente agradecido, por tus enseñanzas, el tiempo y cariño brindado.

A Colemont

A Octavio, Elsa, Gerardo y al gran equipo de Colemont por sus enseñanzas y darme la oportunidad de colaborar con ustedes, por el tiempo dedicado a mi formación. Este trabajo es una aportación a su gran proyecto.

A los Pumas Voleibol

Los pumas cambiaron mi vida, agradezco infinitamente a esta institución porque además de formativa fue para mi sentirme parte de un grupo, tantas experiencias, agradezco a Sergio Hernández y Alejandro Beltrán, por ser mis guías tanto deportivos como individuales, por darme su cariño y paciencia.

A Orlando Lebeque

Muchas gracias maestro por aceptarme para este proyecto, por su paciencia y por transmitirme toda su experiencia, gracias por ese amor por la juventud y la enseñanza, todo ese esfuerzo y dedicación por prepararnos a los jóvenes.

Agradezco a mis queridos amigos Renato, Luis A., Daniel, Diego, Marco, Jenny, Lucía, Berenice, Dulce, Luis S., Uriel, por tantas vivencias, tantos momentos de camaradería, tantas muestras de cariño, por apoyarme y aceptarme con mis defectos y virtudes; a Paulina por ser mi compañera en esta etapa, por todo su cariño, por escucharme y darme tantos momentos de alegría. Gracias a todos ustedes ahora soy un mejor ser humano.

A todos ustedes muchas gracias.

ÍNDICE

Introducción	1
Objetivo	3
Desarrollo	3
Capítulo I. Introducción al Reaseguro	5
1 Breve historia del Reaseguro y componentes	5
1.2 Lloyd`s de Londres	6
1.3 El Reaseguro	6
1.4 Ramos del Seguro	8
1.5 Riesgo	8
1.6 Cadena de Reaseguro	9
1.7 El Broker (Corredor)	10
1.8 Principio de “Buena Fe”	11
1.9 La Prima	11
1.10 Siniestro	12
2 Tipos de Reaseguros	13
2.1 Reaseguro Automático Proporcional	14
2.2 Reaseguro Automático No Proporcional	15
2.3 Reaseguro Facultativo	17
3 Competencia con otros corredores	18
4 Cotización de un negocio	20
4.1 Proceso de Cotización	22
4.2 Negociación	22

Capítulo II. Introducción a la estrategia de ventas	24
1 Problemática	24
2 La estrategia de ventas	26
2.1 Realización del análisis organizacional	31
2.2 Hitos del cliente	32
2.3 Desarrollo de las actividades “PRIME”	32
3 Área comercial de la empresa	33
Capítulo III. Metodología de Ventas	37
1 Perfil del cliente	37
1.1 El papel de la secretaria	41
2 Presentación de la Empresa a los Clientes	45
2.1 Conocimiento del servicio	45
2.2 Identificación de variables	46
2.3 Elaboración del guion de ventas	47
3 Perfil de las Oportunidades	49
3.2 Evento Motivador	55
3.3 Factores Críticos del Éxito	61
4 Fortalezas y debilidades de La Empresa	72
5 Meta	80
5.2 Desarrollo del Plan	82
6 Valor único de nuestra empresa	87
6.2 Competencias profesionales	89
Capítulo IV. Manual de procedimientos del área comercial	94
Justificación	94
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	96
Introducción	99
IAS-PLAN Plan de Calidad	101
Organigrama	103
IAS-POL Política Maestra para la Metodología	

de Ventas	104
IAS – Descripción y perfil de puesto	106
IAS-PRO-01 Procedimiento para construir el perfil del cliente	110
IAS-PRO-02 Procedimiento para elaborar el perfil de oportunidades	112
IAS-PRO-03 Procedimiento para construir la propuesta de reaseguro	116
Formatos	119
Conclusiones	140
Glosario	144
Bibliografía	147

INTRODUCCIÓN

El reaseguro es una excelente área de oportunidad para los ingenieros industriales pues, en la actualidad, no es común que incursionen en este campo que está ocupado por actuarios principalmente.

El perfil del ingeniero cumple perfectamente con esta industria, pues con las habilidades adquiridas, rápidamente puede comprender los procedimientos y en poco tiempo de práctica estará en condiciones de crecer y proponer mejoras.

Como muchas otras, impulsada por la globalización, la industria de los seguros se está ampliando y cada vez hay más competencia, mayor demanda y aplicaciones.

El crecimiento de las operaciones económicas y la intensificación de la economía global han promovido las transacciones con reaseguradores de todo el mundo, así como también, el desarrollo en las comunicaciones y los diferentes tratados comerciales que ha celebrado México con diversos países y que han favorecido su desarrollo.

El reaseguro se utiliza para asegurar industrias, cadenas hoteleras, obras civiles, flotas de barcos, aeronaves y en general, riesgos de gran volumen, que si ocurriera un siniestro (un gran incendio, terremoto, huracán, etc.) podría llegar a descapitalizar a una aseguradora de las que, generalmente se dedican a negocios más controlados como seguros de autos, de vida, casa habitación, etc. Entonces, cuando se les presentan este tipo de cuantías, lo que hace la compañía de seguros es protegerse cediendo parte del riesgo a empresas interesadas en participar, que son los reaseguradores.

Entre más grande es el riesgo habrá más participantes y cada reasegurador participará en proporción a su capital y tipo de riesgo, difícilmente un reasegurador tomará un riesgo al 100% ya que quien conoce al cliente mejor, no son ellos, sino las aseguradoras. Mercados como Lloyd's, Munich Re, Hannover Re, con fuerte capital, generalmente tienen una participación mayor en los riesgos.

Con la participación de los reaseguradores ha crecido de manera significativa la industria de los seguros, pues se ha incrementado la capacidad para asumir todos estos grandes riesgos. Hoteles y grandes obras civiles con valor de cientos de millones de dólares, en la actualidad se pueden asegurar hasta por el 100% de su valor, incrementando así la prima por el riesgo y flujo de capital hacia este ramo.

Los corredores de reaseguro juegan un papel protagónico en esta industria en virtud de que ligan a las compañías aseguradoras con quien más les conviene del mercado mundial de reaseguro y que resuelve mejor sus necesidades.

Finalmente, es conveniente señalar que en este trabajo se elaboró un manual de procedimientos, con el propósito de aprovechar la experiencia adquirida por los ejecutivos de ventas. Este acervo se incluyó en el mencionado manual para que pueda servir de apoyo, tanto para los elementos de la corporación que ya cuentan con experiencia en el ramo, como para los nuevos participantes que se están integrando a esta industria. Se pretende también que contar con un manual de procedimientos para incrementar las ventas, sea un parteaguas en La Empresa de estudio. Pues contando con este material podrá introducir y capacitar al personal de nuevo ingreso para que conozca con mayor amplitud desde un principio la forma de hacer su trabajo con mayor eficiencia. Asimismo, al ver los resultados, se repita la experiencia en las áreas de producción y administración y se elaboren los manuales para su funcionamiento, aprovechando la experiencia y retroalimentación de sus miembros.

El ingeniero industrial, con la visión disciplinaria y las competencias adquiridas, conoce, entre muchos otros aspectos funcionales, los beneficios que otorga a una organización el contar con manuales de procedimientos que guíen las diversas actividades que se realizan, para que éstas se desempeñen con mayor eficiencia. Asimismo, cuentan con la capacidad y creatividad para diseñar y elaborar los manuales de procedimientos cuando no existen o mejorarlos y actualizarlos cuando la empresa ya cuenta con ellos. Estas cualidades, entre otras, que adquiere el Ingeniero Industrial, pueden aportar a los negocios, mayor capacidad y flexibilidad para aprovechar las oportunidades y ampliar sus fortalezas.

OBJETIVO

El objetivo de este trabajo es aportar nuevas herramientas para incrementar la eficiencia competitiva de los corredores de reaseguro en los mercados emergentes y hacer frente a los mercados que se están innovando.

La estrategia de ventas que se ha desarrollado en esta Tesis, plasmada en un Manual de Ventas como producto final, pretende asimismo, servir de apoyo a los ejecutivos de ventas en intermediarios de reaseguro para que aumenten significativamente el éxito en los negocios que gestionan.

Este Manual servirá como introducción al campo del reaseguro para que los nuevos reclutas agilicen su proceso de aprendizaje y acción aplicando una técnica accesible, práctica y efectiva.

DESARROLLO

En el Capítulo I se hace una breve introducción histórica de los seguros, que es la rama económica de donde parte el reaseguro. Se presenta una clasificación de los seguros. Qué es el reaseguro y la función del corredor de reaseguro, así como los diferentes tipos de contratos de reaseguro. También se comentan algunos conceptos básicos y antecedentes como el Lloyd's de Londres.

A continuación en el Capítulo II se aborda el tema de la estrategia de ventas propuesta, entrando en la problemática de La Empresa en estudio y la necesidad de diversificar su cartera. Se exponen los principales componentes de la estrategia de manera sucinta, así como, la conceptualización de términos clave para iniciar al ejecutivo de ventas en el campo del reaseguro, en la forma de visualizar a los clientes prospecto y en la metodología.

En el Capítulo III se desarrollan cada uno de los aspectos de la estrategia propuesta con ejemplos prácticos e incluso desarrollo de *sketch*'s de introducción del ejecutivo de ventas con elementos de la empresa con la que se pretende negociar y la importancia que tienen en esta etapa las relaciones humanas

comenzando con una secretaria hasta los directivos principales. Se describen también algunos conceptos utilizados en la vida empresarial para incrementar la competitividad, que servirán de apoyo para la aplicación de la metodología propuesta.

A lo largo de este capítulo, los casos prácticos y gráficas de flujo que se exponen, pretenden familiarizar a los lectores con el desenvolvimiento de un intermediario de reaseguro y hacerlos sentir confianza y seguridad.

Finalmente, en el Capítulo IV se presenta el Manual de Procedimientos inspirado en los manuales de Martín G. Álvarez Torres, en el cual se integran todos los componentes de la estrategia elaborada, al igual que los formatos que deberán ser requisitados por los ejecutivos de ventas con información analítica sobre el cliente prospecto, valorando montos de los negocios, actitudes personales, niveles de influencia de los diferentes personajes en las decisiones de la empresa prospecto, oportunidades y motivaciones, así como diversas opciones de obtener mayor información, todo esto de manera esquemática.

Esta estructura metodológica pretende servir como andamiaje al desempeño del ejecutivo de ventas en su encuentro con el cliente prospecto para que apoyado en los pasos que recomienda la metodología desarrollada en el Manual, aumente las posibilidades de ganar los negocios y consolidar clientes de largo plazo.

La Empresa de estudio, la cual se identificará en esta Tesis, como La Empresa, La Compañía o La Organización, tiene grandes oportunidades de expansión, entre otros factores, por su forma de trabajar, por el conocimiento del ramo de reaseguro y de los mercados nacionales e internacionales, por el compromiso de servir a los clientes y coadyuvar al crecimiento de sus empresas, así como por el trato estimulante y cordial que dan a su equipo de colaboradores.

Por la oportunidad que me dieron de ser parte de ese Equipo, la experiencia y conocimientos que he adquirido, así como mis observaciones y reflexiones, considero un compromiso, aportar un proyecto que contribuya a su crecimiento.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN AL REASEGURO

1 BREVE HISTORIA DEL SEGURO

El seguro nace desde el principio de la sociedad misma. En la Antigüedad, en Babilonia (1900 AC) el *Código de Hammurabi* ya preveía “la indemnización por accidentes de trabajo a través de organizaciones de sociedades mutuas; la mutualidad para compartir las pérdidas causadas a las caravanas en el desierto, transportando mercancías”

“En Egipto se manejaba la idea de ayuda mutua entre los socios de una institución, para ayudar en los ritos funerarios del socio que falleciera”.

“En Grecia *La Ley de Rodas* para el comercio marítimo donde una pérdida se repartía entre todos los propietarios de la mercancía transportada en el barco”.¹
(ASES, 2001)

Con la necesidad de los comerciantes de protegerse contra actos vandálicos o simplemente de la naturaleza cuando transportaban sus mercancías por los mares se desarrolló un rústico sistema que data desde la época de los griegos y romanos, el cual consistía en que el comerciante adquiría un préstamo equivalente a la mercancía transportada de tal forma que si la mercancía llegaba a su destino el comerciante tenía que regresar el préstamo más intereses previamente acordado, y si el cargamento no llegaba a su destino, simplemente se quedaba con el dinero y el prestamista perdía el importe del préstamo mas los intereses.

Cómo es que el prestamista puede sentirse cómodo con el riesgo que está asumiendo, la respuesta es simple, si en los últimos 5 meses de 20 barcos que han zarpado 15 han llegado a destino, entonces hay que calcular que la cantidad cobrada por los 15 cargamentos puedan dejar ganancia aún pagando los cinco cargamentos perdidos.

¹ Asociación Salvadoreña de Empresas de Seguros ASES. Historia del seguro en el mundo, ASES, 2001, [en línea]. [Fecha de consulta: marzo 2011]. Disponible en: <http://www.ases.com.sv/Conferencias/Incendios/IncendioLineasAliadas.ppt>.

1.2 LLOYD`S DE LONDRES

“Lloyd's es el mercado especialista de seguros líder y más antiguo del mundo. Desde sus raíces en el seguro marítimo, Lloyd's se ha diversificado para asegurar los riesgos más grandes e inusuales del mundo; desde las piernas de la hermosa bailarina y actriz Betty Grable hasta los acontecimientos deportivos más importantes y a proveedores mundiales de energía”² (Lloyd`s,2010).

Esta asociación “data desde el siglo XVII cuando los *underwriters* o suscriptores se reunían en el café de Edward Lloyd el cual tenía una ubicación estratégica para asuntos relacionados con actividades marítimas, pues se encontraba a un costado del río Támesis”³(Curso Reaseguradora Patria, 1991). Con el tiempo el Lloyd`s Cafee House fue reconocido como el lugar en el cual las personas que deseaban asegurarse encontraban a los suscriptores.

Cada miembro de Lloyd`s debió cumplir con una serie de requisitos, tales como haber sido postulado por un miembro y ser respaldado por otros, tener cierta experiencia y posición financiera, así como contribuir a un fondo, entre otros.

Actualmente la organización ha cambiado con el fin de eficientar el servicio. Antes cada miembro llevaba un negocio personalmente a cabo, actualmente se han agrupado en sindicatos “*Lloyd`s syndicates*”, de tal forma que ahora pueden asumir riesgos mucho más elevados que individualmente no podrían adjudicarse.

1.3 EL REASEGURO

“El seguro es una operación por la cual una parte, el asegurado, mediante una remuneración (la prima) se hace prometer para sí mismo o para un tercero, en caso de la realización de un riesgo, una prestación por otra parte (el asegurador)

² Lloyd`s de Londres, 2010, [en línea]. [Fecha de consulta: 21 noviembre 2010]. Disponible en: <http://www.lloyds.com/Lloyds>

³ Reaseguradora Patria, Curso Introducción al Reaseguro, 4ª Edición, México, D.F., 1991 pág. 8

quien, asumiendo un conjunto de riesgos, los compensa conforme a las leyes de la estadística”⁴. (Odyssey Re, 2006)

Un seguro lo utilizamos cuando queremos protegernos a nosotros mismos o a un bien contra algún daño imprevisto. Para ello acudimos a una institución que tenga experiencia en este tipo de servicios y les pagamos por indemnizarnos en caso que llegara a ocurrir tal imprevisto y sufriéramos un daño.

Una definición del reaseguro es “El contrato en virtud del cual, el reasegurador toma a su cargo los riesgos de la cedente, en una proporción de las obligaciones de ésta frente a su cliente, de una manera automática e independiente, y por lo cual se recibe la parte alícuota de las primas correspondientes a los riesgos asumidos, o bien cubre a la cedente resarciéndole, en su caso, por las desviaciones de la siniestralidad esperada, cobrándose una prima convenida a la celebración del contrato”.(Idem nota 3, pág. 17)

Cuando una compañía aseguradora (cedente) asume un riesgo, el cual sobrepasa su capacidad para hacer frente en caso de siniestro, retiene cierto porcentaje de dicho riesgo y delega el resto de la responsabilidad al reasegurador.

Por decirlo sencillo, supongamos que Luisa tiene \$20,000 en su caja de ahorros, llega Pedro y le dice -compré una bicicleta y tengo miedo que me la roben-. Entonces Luisa navega en internet y revisa cuántas bicicletas se han robado en la colonia en los últimos 10 años y dice a Pedro -dame 50 pesos al mes y yo te la pago si te la roban-. Parece una transacción sencilla, pero que tal si llega José y le dice a Luisa, -¿cuánto cobrarías por pagarme mi motocicleta si me la robaran? La motocicleta cuesta \$25,000, entonces Luisa va con Rocío quien tiene otros \$20,000 en su cuenta de ahorros y le ofrece un porcentaje de dinero que recibirá por participar en el riesgo.

Este es un burdo ejemplo de la ayuda del reaseguro, ahora proyectémoslo a gran escala; industrias, cadenas de hoteles, almacenes, aviones, edificios, toda clase de construcciones y/o propiedades, etc.

⁴ Capacitación de Reaseguro Treaty, Odyssey Re, 3ª Edición, 2006, pág. 13

1.4 RAMOS DEL SEGURO

La Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros⁵ clasifica a las operaciones de seguros en las siguientes operaciones:

- 1- Vida,
- 2- Accidentes y enfermedades, y
- 3- Daños, en alguno de los ramos siguientes:
 - a) Responsabilidad civil y Riesgos profesionales
 - b) Marítimo y Transportes
 - c) Incendio y líneas aliadas (terremoto, fenómenos hidrometeorológicos)
 - d) Agrícola y de animales
 - e) Automóviles
 - f) Crédito
 - g) Diversos (dinero y valores)

La división que hace la ley respecto a las operaciones, tiene una razón fundamental que es la de separar por un lado el seguro de personas y por otra parte el seguro de bienes.

La compañía objeto de estudio se dedica al seguro de daños, particularmente a los de responsabilidad civil, marítimo y transportes, incendio y líneas aliadas, dinero y valores.

1.5 RIESGO

“En la terminología aseguradora, se emplea este concepto para expresar indistintamente dos ideas diferentes: de un lado, riesgo como objeto asegurado; de otro, riesgo como posible ocurrencia por azar de un acontecimiento que produce una necesidad económica y cuya aparición real o existencia se previene y

⁵ Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, Asociación Mexicana de instituciones de seguros, México D.F., 1995

garantiza en la póliza y obliga al asegurador a efectuar la prestación, normalmente indemnización, que le corresponde”⁶(Mapfre, 2010)

Cada actividad, decisión o acción a realizar conlleva un riesgo. El riesgo forma parte de nuestra vida cotidiana; desde nuestra casa, al salir a la calle, los riesgos a los que estamos expuestos como los de la naturaleza, robo, etc. Es conveniente identificarlos y evaluarlos para así tomar las medidas necesarias para tratar de controlarlos y/o solucionarlos.

1.6 CADENA DE REASEGURO

Existe un procedimiento que tiene que seguirse según las autoridades de seguros y fianzas: el asegurado original acude a la aseguradora ya sea de manera directa o por medio de un agente; el asegurador acude a los intermediarios de reaseguro (brokers) los cuales contactan a los reaseguradores directamente o por medio de otros corredores, de tal forma que hay ocasiones que participan tantas partes que la comisión a repartir es mínima. A continuación con la Figura 1 se puede visualizar mejor esta cadena.

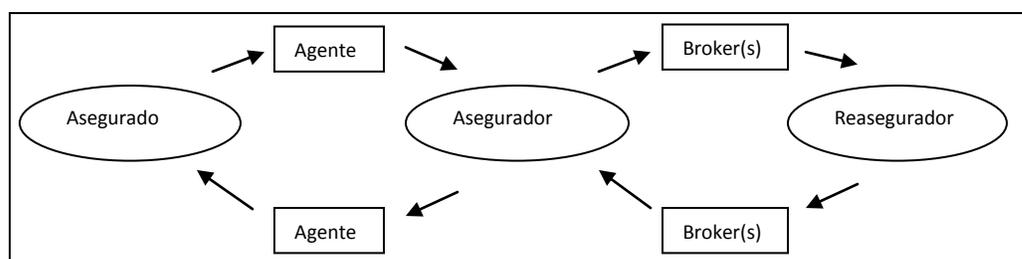


FIGURA 1 – Cadena de Reaseguro
Fuente: Elaboración propia

La póliza del asegurado final debe ser emitida por la compañía aseguradora en el idioma del país de residencia del asegurado. El contrato entre la aseguradora y el reasegurador es independiente, pues quien responde al asegurado es únicamente la aseguradora. Cualquier discrepancia entre las coberturas ofrecidas por

⁶ Fundación Mapfre, 2010, [en línea]. [Fecha de consulta: abril 2011]. Disponible en: <http://www.mapfre.com/wdicionario/terminos/vertermino.shtml?r/riesgo.htm>

reaseguro y las entregadas a la compañía aseguradora serán responsabilidad del *bróker*.

Si las autoridades llegasen a identificar una alteración en este procedimiento se presentan multas y penalizaciones.

1.7 EL *BROKER* (CORREDOR)

Un *broker* es la persona que hace la conexión entre el asegurador y los reaseguradores. En muchos casos como lo es Lloyd`s, no es posible contactar a los reaseguradores si no es por medio de un broker, ya que se necesita contar con la experiencia de éstos para tener una mejor negociación con los suscriptores; en otras palabras, una persona ajena al medio no sabría con quien acudir, cual es el mejor en cada ramo o simplemente si es un riesgo asumible por los suscriptores, y esto sólo les quitaría tiempo. Esa es una de las razones por la cual hay que contar con su autorización para contactarlos.

Cabe mencionar que el *Broker* siempre va a estar del lado del asegurador (cedente) y no del reasegurador, va a representar al asegurador.

Los intermediarios reúnen toda la información que los reaseguradores necesitarán para cuantificar el riesgo, cada ramo requiere de cierto tipo de información y muchas veces la prima cotizada depende de qué tan sustancial es dicha información.

El *broker* deberá tener bien identificados los mercados para cada ramo y contar con un buen manejo del idioma inglés, pues generalmente el *broker* en Latinoamérica recibe la información en español y los suscriptores la necesitan en inglés, aun en el mercado francés, alemán y en general el mercado europeo, manejan los contratos en inglés.

Difícilmente los grandes negocios llegan solos, es por ello que la labor del bróker no termina con buscar a algún reasegurador. Con la experiencia y conocimiento

del mercado el corredor sabe en qué sectores productivos hay más y mejores prospectos y conoce qué asegurador y reasegurador podría ofrecer mejores coberturas a los mejores precios para dichos prospectos. En otras palabras, el papel del bróker es de vital importancia puesto que debe tener en mente a todos los jugadores; desde el asegurado y sus características hasta aseguradores y reaseguradores que puedan dar respuesta a las necesidades del asegurado.

1.8 PRINCIPIO DE “BUENA FE”

En la industria de seguros se maneja el principio fundamental de la “buena fe”, donde los aseguradores y reaseguradores asumen que las declaraciones del cliente son verdaderas sin necesidad que la información proporcionada sea certificada o validada por alguna autoridad y los acontecimientos ocurridos durante el periodo cubierto no son llevados a cabo con dolo o en perjurio.

Cabe mencionar que esta práctica puede llegar a propiciar conductas desleales, pero todo siniestro o reclamación conlleva un estudio por parte de las aseguradoras (estudio pericial), quienes cuentan con especialistas para determinar si los acontecimientos fueron azarosos o de alguna forma provocados deliberadamente por el asegurado. En forma general las aseguradoras están protegidas con alguna “clausula de reclamación fraudulenta”.

1.9 LA PRIMA

La prima es el importe a pagar por el cliente final, o sea el asegurado, a cambio de protegerse, él, sus bienes, actividades o lo que se requiera asegurar. Esta prima en contratos de reaseguro generalmente es determinada por los reaseguradores. Ellos analizan el riesgo y emiten su precio a los *brokers*, esta prima generalmente incluye una comisión para repartir entre *broker* y cedente según lo que cobre cada quien por sus servicios.

Para calcular la prima se cuenta con programas desarrollados por actuarios llamados “cotizadores” en donde se capturan el mayor número de datos relevantes, tales como tipo de riesgo, localización del riesgo (zonas cresta), suma asegurada, entre otros. Cada aseguradora y reasegurador cuenta con su propio cotizador, es por ello que el suscriptor debe contar con mucha experiencia en el manejo de estos paquetes para poder emitir un precio competitivo sin poner en riesgo a la propia compañía y ganar los negocios.

Una vez establecida la prima, los términos pasan al *broker* quien de esa prima se lleva cierto porcentaje y finalmente el *broker* proporciona una prima de reaseguro a la cedente.

La compañía aseguradora a su vez, decide si es suficiente la comisión o cobra un porcentaje más al cliente para dar su porción al agente, si lo hubiere.

Para entender mejor este proceso pondremos un ejemplo:

Supongamos que Roxana desea asegurar su negocio contra incendio; acude a un agente para que le consiga el mejor precio en el mercado. El agente acude a la compañía aseguradora y pide cotización. A su vez la cedente contacta al broker para que lo coloque en el mercado de reaseguro; finalmente los reaseguradores emiten su costo por cubrir el riesgo; el precio que se le dará a Roxana incluirá los honorarios del agente, la comisión de la cedente, del broker y finalmente, el precio de los reaseguradores.

1.10 SINIESTRO

Un siniestro es la realización de uno de los riesgos amparados por la póliza de seguros y por el cual existe una responsabilidad por parte de la compañía.

Cuando ocurre un siniestro el *broker* notifica a reaseguradores y ellos a su vez se ponen en contacto con los ajustadores, quienes son personas especialistas en cuantificación de daños. Una vez que los ajustadores hacen su estudio y determinan que realmente existe una responsabilidad para la compañía, tanto la

aseguradora como reaseguradores deberán desembolsar la cantidad proporcional a su participación en el riesgo.

Es importante destacar que tanto agentes como intermediarios sólo participan como informantes, no en el pago de alguna compensación, ellos proporcionan toda información relevante ya sea solicitada o no por reaseguradores.

El ajustador puede ser nombrado por la compañía aseguradora o reaseguradores según sea el acuerdo al firmar el contrato, así también el siniestro puede ser administrado por la compañía aseguradora o por reaseguradores según la conveniencia de cada una de las partes. Lo anterior con el fin de brindar un mejor servicio al asegurado y que todas las partes puedan llegar a mejores acuerdos, pues en muchos casos las contrataciones y renovaciones dependen de cómo se resuelven este tipo de situaciones.

2 TIPOS DE REASEGURO

Existen diversos tipos de reaseguro, la Figura 2 figura nos ayudará a visualizar mejor dichos tipos.

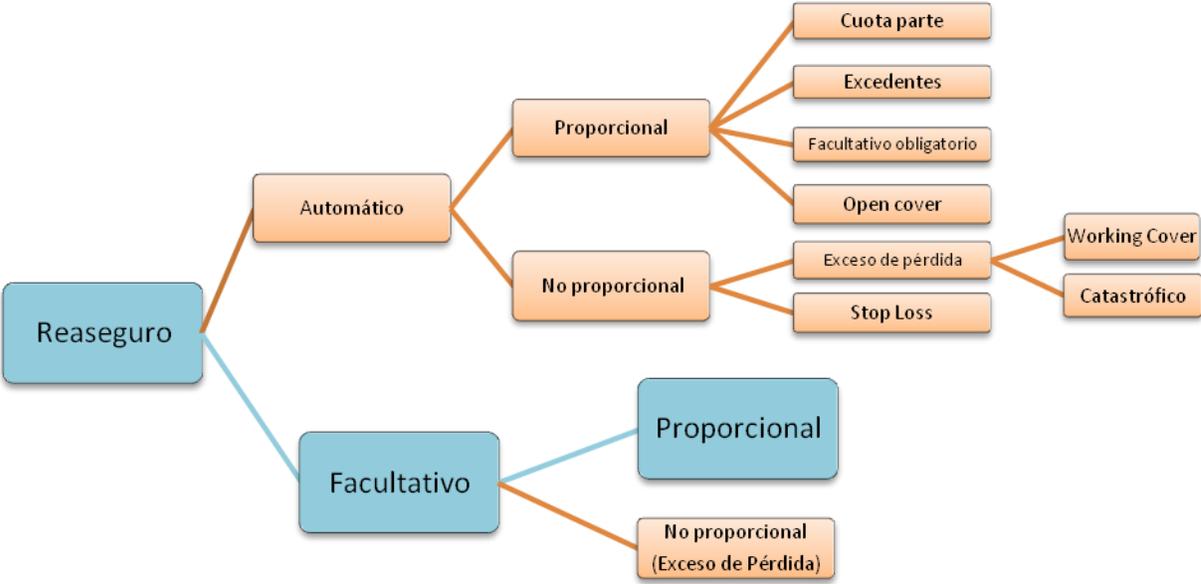


FIGURA 2 – Clasificación Técnica del Reaseguro
Fuente: Reaseguradora Patria, Curso Introducción al Reaseguro (idem nota ², pág. 25)

2.1 REASEGURO AUTOMÁTICO PROPORCIONAL

Este contrato se da cuando el volumen de riesgos y sumas aseguradas son similares entre sí. En estos casos la cedente ya cuenta con amplia experiencia en el tipo de riesgo y con una cartera ya bien definida, entonces se llega a un acuerdo con los reaseguradores; se establece un rango de cuota y las condiciones de la póliza.

Este tipo de reaseguro facilita mucho el procedimiento pues si el riesgo cuenta con las características solicitadas automáticamente se cede el riesgo a los reaseguradores. La desventaja de este tipo de reaseguro es que es difícil encontrar riesgos que necesiten de las mismas condiciones y sumas aseguradas.

Cabe mencionar que este tipo de contratos incrementan sustancialmente la competitividad de las compañías aseguradoras, pues gracias a ellos pueden tomar riesgos mucho más grandes de lo que da su propia capacidad sin necesidad de acudir al mercado de reaseguro.

Este reaseguro a su vez se divide en *cuota parte*, por *excedentes*, facultativo obligatorio y *open cover*.

En el reaseguro denominado “*cuota parte*”, la cedente se obliga a retener cierto porcentaje del riesgo. La ventaja de este tipo de contratos es que reasegurador y cedente comparten el riesgo y los resultados, además que se hace en forma fácil, lo administrativo es sumamente simple. La desventaja es que la cedente no tiene posibilidad de variar la retención según el tipo de riesgo.

En el “contrato *por excedentes*” la compañía aseguradora fija su capacidad de retención según el tipo de riesgo y los reaseguradores se comprometen a suscribir los excedentes (el resto del riesgo) en dicha capacidad.

La ventaja de este tipo de contratos es que la cedente puede variar su retención y la captación de prima según le convenga. Por otro lado esta retención puede llegar a ser un arma de doble filo si no se cuenta con la experiencia necesaria a la hora

de determinar este porcentaje y esto puede llegar a elevar los costos administrativos.

El “*facultativo obligatorio*” tiene características de facultativo y automático pues el reasegurador se obliga a aceptar el excedente que se apegue al contrato pero como la suma asegurada produce más de un excedente se busca un nuevo convenio el cual es desequilibrado, ya que el reasegurador que se compromete se queda con el resto de lo que no soporta el contrato de exceso, que a veces puede llegar a ser mínimo y por lo tanto la prima a captar se minimiza también.

Supongamos que la suma asegurada es de 20 unidades, la cedente según sus estudios sobre el riesgo puede retener solo 5 unidades, el contrato de excedente solo cubre las siguientes 10 unidades, entonces las 5 unidades restantes entran al facultativo obligatorio según el contrato que se tenga. El problema es cuando la suma asegurada apenas rebaza el exceso, el facultativo obligatorio fuerza al reasegurador a asumir el riesgo aún cuando la proporción de prima a captar sea mínima.

En el contrato “*open cover*” la retención de la cedente no se establece según excesos o lo que indiquen los suscriptores, la cedente puede retener una cantidad mínima y lo demás mandarlo al suscriptor. Puesto que para los reaseguradores el nivel de participación de la cedente indica que tan atractivo es el riesgo, al retener la cedente el mínimo posible hace sospechar a los reaseguradores la peligrosidad del riesgo.

Para que el Reasegurador se vea interesado en este tipo de contrato, la cedente deberá proporcionar cierto volumen de negocio, de cartera de clientes.

2.2 REASEGURO AUTOMÁTICO NO PROPORCIONAL

Este tipo de contratos se llama no proporcional dado que la participación de los reaseguradores en caso de siniestro, no es proporcional con el porcentaje de prima captada.

Cuando un asegurado está siendo afectado por una siniestralidad anual que no rebasa un cierto monto se utiliza este tipo de contratos. En estos casos los reaseguradores no participan en estas pérdidas y sin embargo sí reciben una proporción de la prima que produce el negocio, de otra forma los reaseguradores tendrían una alta siniestralidad sin recibir una compensación adicional a la prima.

En este caso la compañía aseguradora se compromete a pagar todos los siniestros hasta una cantidad acordada previamente (prioridad o deducible). Una vez rebasado este monto, los siniestros serán absorbidos por los reaseguradores hasta un límite máximo.

Se presentan dos casos en el Reaseguro Automático no Proporcional; en exceso de pérdida y *stop loss*.

En el Reaseguro Automático no Proporcional en exceso de pérdida, la compañía aseguradora decide anticipadamente el monto máximo que desea absorber en un siniestro y el reasegurador asume las cantidades por arriba de dicho monto.

Un evento puede causar un siniestro o serie de siniestros, por ejemplo un terremoto que causa por un lado una caída de edificios en otros rotura de tuberías, daños de cableado, etc. la compañía aseguradora pagará hasta cierto monto previamente acordado (prioridad), una vez agotada esta prioridad los reaseguradores empezarán a pagar los siniestros también hasta cierto monto. Si el evento provocó siniestros que incluso rebasan el monto acordado por reaseguradores entonces la compañía aseguradora se ve obligada a pagar ese exceso. A este contrato se le llama exceso de pérdida catastrófico.

La otra modalidad del Reaseguro en Exceso de Pérdida es el contrato *Working cover* (por riesgo). Aquí no es necesario que ocurra una catástrofe para que el reasegurador se involucre en la participación del siniestro, basta con que un siniestro consuma una buena parte del riesgo protegido.

Este tipo de cobertura le permite a la cedente incrementar su retención sin correr tanto riesgo y sin contar con tanta experiencia pues si ocurre un siniestro están

protegidos, solamente tendrían que ceder una parte mayor de la prima a los reaseguradores al final del periodo.

En el contrato de *stop loss* se establece el porcentaje de siniestralidad que soportará la cedente (Prioridad) este porcentaje se saca del historial de siniestros en comparación con las primas. Si por ejemplo el promedio de diez años de siniestralidad en cierto ramo es 30% del total de la prima, entonces la cedente buscará un porcentaje menor o igual. Cuando la siniestralidad exceda dicho límite entonces entrará el reasegurador con un porcentaje previamente acordado.

Pero es ahí donde este tipo de contratos se hace atractivo para la cedente pues la gran diferencia radica en el hecho de que aquí la cedente retiene la prima y los reaseguradores sólo reciben un porcentaje de la misma al final del periodo.

Por lo general este tipo de contratos se utilizan cuando la cedente solamente necesita que le disminuyan la carga de siniestros.

2.3 REASEGURO FACULTATIVO

Para este sistema no existe una obligación de los reaseguradores de tomar la cuenta, no existe un contrato que obligue a los suscriptores a asumir el riesgo. La cedente se queda con una parte del riesgo (retención) y faculta el resto, el suscriptor analiza el riesgo y decide si participa o no y el porcentaje de su participación. Cabe mencionar que el sistema referido en este punto, es el de interés para esta tesis.

Por lo general este tipo de sistema es colocado con base proporcional y es utilizado por las cedentes cuando la capacidad automática está agotada o excluida, asimismo, cuando los riesgos son peligrosos y no desea sobrecargar sus contratos de automático.

Las ventajas de este sistema son que la cedente puede recibir información del riesgo si no tiene experiencia con él, puede negociar una mejor cuota para el

riesgo pues no tiene la obligación de aceptarla, se familiariza mejor con los métodos de suscripción y puede atraer más y mejores clientes pues fácilmente se puede descargar de riesgos particularmente muy peligrosos.

La desventaja de este sistema es que como cada riesgo se trabaja individualmente involucra mucho más tiempo y gastos administrativos y si no se logró colocar un riesgo, los gastos administrativos no se recuperarán.

El Reaseguro Facultativo a su vez cuenta con dos modalidades; proporcional y no proporcional o en exceso de pérdida.

En el proporcional los reaseguradores participan en la misma proporción de la suma asegurada como de la prima y en los siniestros que eventualmente ocurran. Por ejemplo si la cedente retiene un 10% y el otro 90% está en reaseguro, en caso de siniestro desde el primer peso los dos tendrán que desembolsar la proporción que le corresponde.

En caso contrario, cuando un reaseguro es no proporcional, el siniestro tendrá que rebasar cierto monto para que empiece la participación del reasegurador.

Hay riesgos que los reaseguradores no se sienten cómodos participando desde el primer peso, por ejemplo en aquellos negocios donde puede haber cierto número de reclamaciones pequeñas, por ejemplo inundaciones en tabasco donde cada año suceden daños por agua. Entonces los reaseguradores prefieren participar en pérdidas más grandes por ejemplo un terremoto o un fenómeno natural que cause un daño mayor.

3 COMPETENCIA CON OTROS CORREDORES

La empresa objeto de estudio, en adelante denominada “La Empresa” o “La Compañía”, empezó operaciones en México a principios de 2009, por lo que apenas se está ganando un lugar en el mercado. Tiene que competir con grandes

compañías que cuentan con renombre tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

A continuación en la Figura 3 se presenta un listado de los principales *brokers* de reaseguro en el mundo.

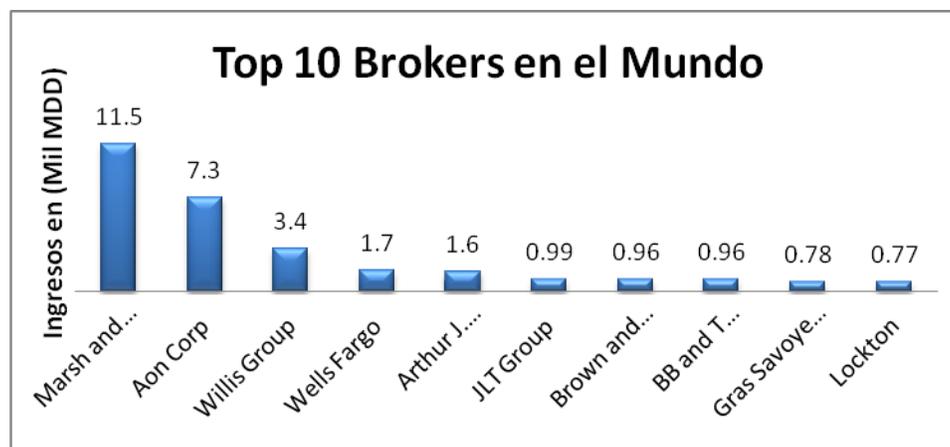


FIGURA 3 - Top 10 de corredores de reaseguro en el mundo por ingresos
Fuente: Presentación propia con datos de la Revista Online Suite 101⁷

Principales Corredores de Reaseguro en México (CNSF, 2010)⁸

- Aon Benfield México, Intermediarios de Reaseguro, S.A. de C.V.
- Global, Intermediarios de Reaseguro, S.A. de C.V.
- Guy Carpenter México, Intermediarios de Reaseguro, S.A. de C.V.
- Lockton México, Intermediarios de Reaseguro, S.A. de C.V.
- Swiss Brokers México, Intermediarios de Reaseguro, S.A. de C.V.
- Summit Reinsurance Brokers, Intermediarios de Reaseguro, S.A. de C.V.
- JLT México, Intermediarios de Reaseguro, S.A. de C.V.
- Colemont de México, Intermediarios de Reaseguro, S.A. de C.V.
- Summa, Intermediarios de Reaseguro, S.A. de C.V.

⁷ Revista online Suite 101, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: abril 2011]. Disponible en: <http://www.suite101.com/content/worlds-top-insurance-brokers-and-popular-brokerage-websites-a250464>

⁸ Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: abril 2011]. Disponible en: <http://www.cnsf.gob.mx/Instituciones/Reaseguradores/Paginas/AReaseguradores.aspx>

4 COTIZACIÓN DE UN NEGOCIO

4.1 PROCESO DE COTIZACIÓN

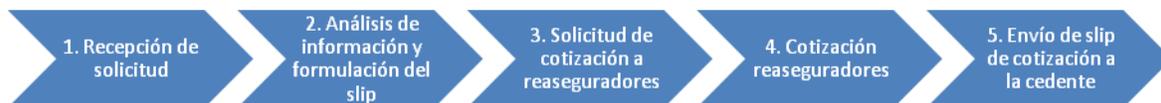


FIGURA 4 – Proceso de cotización
Fuente: elaboración propia

Se ha analizado cada etapa del proceso de cotización y se han llegado a las siguientes observaciones para mejorar cada una:

Etapa 1 – Recepción de solicitud.

La recepción de un negocio puede provenir de dos fuentes, por un lado la cedente (que es lo conveniente para cumplir con los requerimientos de la Comisión) y por el otro el negocio dirigido que proviene de algún agente de seguros. Una vez negociado con el agente se procede a la negociación con la cedente (previamente seleccionada).

Es en esta etapa donde se enfocará la metodología de ventas, con el objetivo de captar clientes *target*, que serán los clientes con los que realmente habrá una alta posibilidad de que contraten su seguro con la empresa.

Etapa 2 – Análisis de información y formulación del slip.

Cuando una cedente/ agente envía una solicitud, proporciona la mayor cantidad posible de información sobre el asegurado, así como de sus actividades e información del riesgo en cuestión. El ejecutivo identifica la calidad de la información y si es suficiente para convencer a los reaseguradores de participar en el riesgo.

El slip es una pequeña nota confeccionada, en la que se recogen los detalles característicos del riesgo cuya cobertura se busca” (Mapfre idem nota 5, 2010).

Si no se cuenta con la suficiente información para valorar el riesgo será difícil encontrar soporte de manera eficiente por lo que, si es necesario, se contacta al cliente para solicitar la información faltante. Conseguir esa información toma tiempo, el cual es muy importante para llegar primero al mercado de reaseguro, en el cual, generalmente se cotiza a quien los contacta primero con la calidad de información adecuada “*first come basis*”

A fin de agilizar este proceso, se deberá elaborar para cada ramo una lista de información necesaria mínima para cotizar. Entonces rápidamente el ejecutivo podrá identificar si la información es suficiente y con preguntas claras solicitará información adicional al cliente.

Para contactar a los reaseguradores se debe preparar un Slip.

Para los diferentes ramos el slip deberá contener la siguiente información:

- Asegurado incluyendo ubicación(es) y giro o actividad.
- Descripción detallada del riesgo.
- Bienes cubiertos.
- Coberturas solicitadas.
- Record de siniestralidad detallado al menos de los últimos 5 años.
- Textos, cláusulas, condiciones y demás información relevante.

Etapa 3 – Solicitud de cotización a Reaseguradores

Una vez ordenada la información y preparada para presentar a los suscriptores se envía a los contactos más indicados para el tipo de riesgo.

Con el propósito de contactar a las personas indicadas La Compañía deberá contar para cada ramo con un listado de reaseguradores, así como de *reinsurance brokers*. Como se ha mencionado con anterioridad será de vital importancia ser de los primero en llegar al mercado de reaseguro, puesto que si ya se encuentran comprometidos con otros conductos será difícil obtener cotización.

Etapa 4 – Cotización de reaseguradores

Posteriormente el reasegurador analiza los riesgos para determinar si conviene o no participar. Para evaluar los diferentes riesgos los reaseguradores cuentan con programas y paquetes computacionales que combinan con su experiencia personal a fin de proporcionar los términos y condiciones más adecuados que cumplan con las políticas de suscripción de La Compañía.

En ocasiones, cuando no se cuenta con toda la información es posible obtener cotización pero sujeta a proporcionar dicha información.

Etapa 5 – Envío de cotización a la compañía aseguradora y/o cliente

Una vez que se ha logrado obtener una cotización del mercado de reaseguro, el ejecutivo analiza esta cotización; compara lo solicitado por el cliente contra lo que se obtuvo del mercado, el precio logrado, si es que se está dando solución a las necesidades del cliente.

Posteriormente se prepara un slip de cotización con términos y condiciones de reaseguro y se envía al cliente.

4.2 NEGOCIACIÓN

Cabe mencionar que el broker deberá tener la habilidad de negociar tanto con la compañía aseguradora como con los reaseguradores. Ya sea para alguna rebaja en precio, algún cambio en condiciones o incluso para asignar algún negocio a cambio de otro.

Juat A. Piera define a la negociación como “un proceso para resolver civilizadamente un conflicto, un proceso de intercambio para llegar a una equilibrada satisfacción de dos o más partes”⁹.

⁹ Juat A. Piera, Empresa de éxito, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: abril 2011]. Disponible en: <http://empresa-de-exito.com/393/definicion-de-negociacion/>

Es importante mencionar que las mejores negociaciones a largo plazo son las negociaciones ganar-ganar, pero a su vez es la más difícil de cumplirse pues hay que estar conscientes de que se tendrá que ceder en algunos aspectos para poder ganar en otros. Se debe entender cuál es el fondo de la postura de la otra parte.

Elia Roca¹⁰ nos presenta los siguientes consejos para preparar una negociación:

- Clarificar nuestros objetivos
- Intentar establecer los objetivos de la otra parte
- Recabar información sobre todo lo que pueda resultar útil a la hora de negociar

Con frecuencia en una negociación sobre todo cuando se discuten muchas ideas se puede perder el objetivo original, por lo que previamente se deberá identificar con claridad cuáles son las necesidades, si es necesario por escrito, a fin de saber en qué aspectos se puede ceder y así lograr un buen trato.

Conocer los objetivos de la otra parte nos ayudará a prevenir algunas cuestiones y reestructurar la estrategia, elaborar propuestas alternas y estar mejor preparado para dar respuestas más convincentes.

Por ejemplo si se desea incluir una cobertura extra para un asegurado, o bajar el precio de alguna cotización o hasta negociar una comisión, si se está preparado para la negociación se incrementan las posibilidades de llegar a mejores acuerdos.

¹⁰ Elia Roca, Las Negociaciones, 2010, [en línea]. [Fecha de consulta: abril 2011]. Disponible en: <http://www.cop.es/colegiados/PV00520/negociacion.pdf>

CAPÍTULO II

INTRODUCCIÓN A LA ESTRATEGIA DE VENTAS.

1 PROBLEMÁTICA

Se ha observado en La Empresa en cuestión, que de 100 cuentas solicitando soporte facultativo, solamente se llegan a colocar o ganar alrededor de 12, lo que genera un porcentaje bastante bajo de productividad ($P = \text{cuentas ganadas} / \text{cuentas gestionadas}$). En la actualidad solamente aproximadamente un 15% de los ingresos de la compañía en estudio provienen de solicitud de agentes o aseguradoras, el resto de los ingresos son resultado de negocios dirigidos o que provienen de contactos de los Directivos de la Empresa.

La prima colocada en 2010 por La Empresa fue alrededor de los 660 MDP y provienen en su mayoría de seguros relacionados con cuentas de gobierno (50%) después por construcción y ramos técnicos (aprox. 35%) y las demás por negocios privados, siendo este último sector al que más se enfoca el presente trabajo.

“En total las primas emitidas por el sector asegurador, al cierre de 2010, ascendió a 247,009.6 millones de pesos. El monto de daños fue 92,551.3 MDP y se distribuyó de la siguiente manera: automóviles 54.3%; terremoto 12.5%; diversos 9.9%; incendio 8.6%; marítimo y transportes 6.1%, responsabilidad civil 5.4%; agrícola 2.1%; crédito 0.7%; crédito a la vivienda 0.3% y garantías financieras 0.02%”¹¹.

“Más del 77% de las primas emitidas en el seguro de “Terremoto y riesgos de la naturaleza” fueron cedidas a reaseguro con una tendencia anual de incremento a cesión”¹².

¹¹ Anuario Estadístico de Seguros y Fianzas 2010, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. Página 5

¹² Leslie Soenksen, El reaseguro Internacional en México de 2005 a 2010, 2012 [en línea]. [Fecha de consulta: agosto 2012]. Disponible en: <http://seminariodetitulacionunam.blogspot.mx/search/label/Leslie%20Soenksen>

Siendo los ramos de terremoto e incendio los más representativos de la industria del reaseguro, para los propósitos del presente trabajo nuestro universo de primas se aproxima a los 16,000 millones de pesos. Resultando la participación de La Empresa del 4.12% en el mercado.

Principales Razones por las que no se concreta un negocio:

- La cuenta llega tarde a La Empresa.

Una cuenta debe llegar al menos dos semanas antes del término de la vigencia que expira o inicio del periodo solicitado, así los principales mercados no se han comprometido con otros corredores o conductos. Cuando la cuenta llega tarde y el mercado ya se encuentra bloqueado es muy difícil obtener una prima competitiva y por consiguiente es difícil ganar la cuenta.

- Prima *target*

En muchos caso es de gran ayuda contar con una prima objetivo para que los reaseguradores se den una mejor idea del negocio y puedan tratar de mejorarla, pero esta información pocas veces es proporcionada y tanto reaseguradores como corredores no pueden saber a ciencia cierta si la cotización sugerida es competitiva o no.

- Cuentas pequeñas

Para que un reasegurador se vea interesado en una cuenta, ésta debe ser lo suficientemente grande para que la prima captada cubra los costos administrativos, honorarios de los involucrados y una base para el pago de siniestros. Entre más baja la suma asegurada la cuota se va incrementando, esto provoca que la prima cotizada no sea atractiva.

- En caso de Licitaciones Públicas con frecuencia se solicitan coberturas que normalmente no se dan en el mercado.

En el caso de las cuentas de gobierno, las bases de licitación solicitan coberturas muchas veces hasta absurdas (un caso frecuente es el de los deducibles, por ejemplo un deducible común para helicópteros es 5% del valor del casco y en licitaciones llegan a pedir menos del 1%), condiciones que los reaseguradores usualmente no aceptan o cobran prima adicional, por consiguiente el proceso de colocación se hace laborioso y la posibilidad de obtener una cotización lo suficientemente competitiva se reduce.

- La competencia cuenta con facilidades de colocación

Ciertas aseguradoras como Axa, Atlas y Allianz entre otras tienen contratos automáticos con capacidad para tomar cuentas no muy grandes, y las primas que cotizan estas compañías son de alto nivel competitivo. Una de las razones es porque no tiene que repartir comisiones. Asimismo, algunos *brokers* cuentan con facilidades de colocación lo que les permite obtener cotizaciones mucho muy competitivas.

- Cuando participan varios corredores en la colocación y la comisión no se reparte equitativamente, la prima se incrementa.

Cuando llega una solicitud de cotización, el broker acude a diferentes mercados para tener opciones diversas y poder cotizar agresivamente. Contacta tanto a otros *brokers* como a reaseguradores directamente. Los suscriptores emiten una prima así como la comisión a repartir (alrededor del 20%), si uno de los *brokers* contactados encuentra soporte dividirá dicha comisión entre los participantes a fin de no incrementar la prima, pero existen corredores que no reparten esa comisión, ya sea porque a su vez ellos contactaron otros corredores o porque a su parecer el corretaje es mínimo.

2 LA ESTRATEGIA DE VENTAS

A fin de incrementar el *hit-rate** presentamos una herramienta que pretende apoyar a los ejecutivos del área comercial, para enriquecer el desarrollo de

**Hit-rate*: término utilizado para medir el desempeño empresarial generalmente asociado a ventas y se refiere al coeficiente de cuentas ganadas contra cuentas gestionadas (cuentas ganadas, cuentas perdidas y cuentas abandonadas).

estrategias de ventas. Proponemos una metodología que apoye la evaluación de oportunidades y el análisis organizacional para incrementar la competitividad.

Esta herramienta se podrá utilizar en el entrenamiento de los ejecutivos de ventas para:

- Evaluar oportunidades, relaciones con los contactos de clientes clave y su posición competitiva
- Desarrollar estrategias competitivas y de relaciones a fin de ganar negocios.
- Aplicar la estrategia y dar seguimiento al progreso del plan de acción.

Esta estrategia se inspira en el *Target Account Selling* desarrollado originalmente en 1988 por Target Marketing Systems¹³, una compañía capacitadora en ventas con sede en Atlanta, después adquirida en 1999 por Siebel CRM Systems, Inc. que es una compañía de Software que se enfoca al diseño, desarrollo, comercialización y apoyo de aplicaciones de “Gestión de Relaciones con clientes (CRM)”. Creada en 1993 por Thomas Siebel y comprada por Oracle Corporation en 2005.

La estrategia proporciona los siguientes beneficios:

- Ayuda a los profesionales de ventas a evaluar sus oportunidades, incluyendo orientación para reforzar conceptos clave,
- Recomienda cual estrategia competitiva adoptar, e identifica los pros y contras de la estrategia recomendada,
- Elaboración de un mapa de la organización del cliente que permita ver, tanto la jerarquía formal como las líneas de influencia de la propia organización. Esto proporciona a los ejecutivos de ventas mas amplios criterios para desarrollar la estrategia de las relaciones,

¹³ Target Marketing Systems Releases Managing Strategic Relationships® (MSR) 2.0 Enhanced Sales Training Program for Strategic Account Management, PR Newswire, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: mayo 2011]. Disponible en: <http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=48338>

- Apoyo en la identificación y clasificación de los criterios de decisión de cada contacto,
- Planificación de equipo para asegurarse de que los principales “hitos del cliente” son tratados
- Creación de un Plan de Oportunidades
- Creación de un Plan inicial

Con estos elementos, una vez conseguida la información requerida del cliente, su historia y demás datos relevantes; se analiza la información y se elaboran las estrategias que se llevarán a cabo a fin de tener un mayor acercamiento con la empresa objetivo y sus personas clave.

La primera etapa de esta metodología es desarrollar una visión general, donde podremos encontrar un punto de partida a fin de puntualizar las observaciones sobre un negocio en particular, así como, identificar las oportunidades y compartir esas percepciones con el equipo de trabajo.

Al llegar a esta etapa, el ejecutivo debe conocer los siguientes atributos sobre el prospecto:

Campo	Comentarios
Perfil del negocio del cliente	Describe las condiciones de negocio del cliente. Identifica las principales líneas de negocio, afiliaciones, productos y mercados del cliente. Incluye información acerca de las recientes fusiones y adquisiciones.
Ingresos del cliente	Los ingresos o ventas anuales del cliente
Ganancias del cliente	Ganancias anuales del cliente

Una vez contando con esta información el ejecutivo tendrá una idea clara sobre si el prospecto es candidato para contratar su seguro con la Empresa o no. Si resulta ser candidato, lo primero será hacer un análisis para evaluar qué se puede aportar

a la empresa prospecto. Como guía se presentan los puntos en el siguiente cuadro:

Campo	Comentarios
Perfil de Oportunidades	Describe el proyecto o aplicación del cliente. Identificar los objetivos de negocio del cliente para el proyecto, el costo y presupuesto total para el proyecto, y cómo el proyecto incide en el negocio del cliente en forma global.
Evento Motivador del Cliente	Describe el propósito que está impulsando al cliente para tomar una decisión o para cambiar la situación actual. Identificar la recuperación de la inversión si el cliente hace un cambio, o las consecuencias si no actúa. Anotar la fecha específica asociada a las consecuencias o recuperación.
Factores críticos de éxito	Identifica las acciones que La Empresa, la competencia, y el cliente deben hacer para ganar esta oportunidad.
Fortalezas de La Empresa	Identifica cuestiones del negocio, organización y políticas que dan al equipo de ventas una ventaja para ganar el referido negocio.
Meta	Describe la posición deseada a largo plazo con el cliente. Identifica cómo una relación más estrecha con La Empresa coadyuvará al logro de los objetivos de su negocio. Incluye la ganancia a largo plazo para el negocio, valor futuro o estratégico.
Solución	Describe la solución que se planea ofrecer a los clientes. Discute cómo la solución funciona en el entorno del cliente y cómo ésta cumple con su evento motivador. Incluye soluciones de alianzas o socios de negocios que sean necesarias para hacerla operacional para el cliente.
Debilidades de La Empresa	Identifica cuestiones de negocios, organizacionales y políticas que podrían poner al equipo de ventas en riesgo para concretar las oportunidades..
Valor único del negocio	Describe el valor de la propuesta, cerciorar que es específico para ese cliente; define un resultado medible para el negocio y genera credibilidad demostrando habilidad para cumplir los requerimientos. El valor de la propuesta debe ser confirmada con el cliente y destacar las diferencias con la competencia que lo hacen único.

Existen numerosas maneras de obtener información relevante del cliente *target*. Entre las ventajas que puede generar conocer a los clientes antes de intentar

hacer un negocio con ellos, destacan por ejemplo: se puede saber si el prospecto es un posible comprador, si es confiable y además se podrá tener un panorama sobre la forma en que podría requerir los servicios ofrecidos.

En esta etapa se establece la situación, ya que se describe al cliente, sus actividades, sus ingresos y toda aquella información que pueda ser de utilidad a fin de establecer las pretensiones para con ellos.

En lo que concierne a la propuesta que se ofrecerá, se debe identificar la solución que se puede dar al cliente, identificar debilidades de carácter organizacional, de negocios o políticas que puedan poner en riesgo al equipo en el negocio en cuestión.

Posteriormente se evalúa la situación, enfocándose en preguntas clave a fin de determinar de una manera rápida si el proyecto es factible o no, como ejemplo se exponen las siguientes preguntas clave:

- ¿Existe una oportunidad?
- ¿Se puede competir?
- ¿Se puede ganar?
- ¿Vale la pena ganar?

Las ventajas de tener resueltos estos cuestionamientos, son que se pueden dirigir los esfuerzos de una manera mas eficiente, saber si se es competitivo o no, así como tener una guía para determinar si es conveniente invertir ese tiempo, dinero y esfuerzo en ese proyecto a fin de obtener un margen de ganancia apropiado.

Asimismo, la metodología apoya al ejecutivo de ventas para realizar un análisis competitivo, identificando fortalezas y debilidades para finalmente desarrollar la estrategia que se podrá anticipar a los planes de los competidores.

2.1 REALIZACIÓN DEL ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El siguiente paso en la estrategia de ventas es realizar un análisis organizacional de la empresa a la que se va a estudiar, en donde se elaborarán organigramas formales e informales, con los cuales se podrá visualizar y analizar su estructura a fin de identificar personas clave en su organización.

Para tener una mejor perspectiva de los contactos de las empresas, conviene conocer las características de cada uno de ellos, por ejemplo su rol en las compras, su estatus, nivel de influencia, adaptabilidad al cambio, y cobertura.

Con estos criterios se logrará establecer el nivel de influencia de cada contacto en la empresa y se podrá obtener un organigrama informal que servirá de apoyo para distinguir cuales contactos podrían influenciar en la toma de decisiones.

Por ejemplo, supongamos que una PyME se dedica al estampado de playeras y se les propone un estampado ligeramente más caro pero con mucha mayor calidad. Se prepara el proyecto correspondiente y con base en la metodología propuesta definimos la estrategia de ventas.

La empresa lleva 20 años en el mercado y en ella labora el dueño quien se encarga de las tareas administrativas; su hijo quien es ingeniero y jefe de producción; un amigo del hijo quien no tiene carrera pero apoya en el diseño y manejo de los equipo y otras dos personas que dan apoyo en general.

La metodología ayudará a determinar a quién se debe dirigir con más énfasis a la hora de la presentación, puede ser que el hijo sea el que toma las decisiones a pesar de que es la empresa del papá o tenga alguna línea de influencia sobre él, o que el amigo del hijo influya también, o que simplemente las decisiones las toma el papá.

Asimismo, aplicando la metodología se puede tener idea si existen oportunidades de convencerlos, de lograr la realización del negocio, si vale la pena hacer negocios con ellos, etc., ya que en el proceso de investigación se identificaron ciertos hitos (acontecimiento muy importante y significativo en el desarrollo de un

proceso o en la vida de una persona y sirve como punto de referencia) los cuales han marcado una línea de trabajo o de hacer negocios en esa empresa.

2.2 HITOS DEL CLIENTE

Un hito es un evento que provocó un cambio en el actuar de una empresa o una persona. Por ejemplo en 2005 cuando el huracán Wilma pasó por Cancún causó pérdidas multimillonarias para los reaseguradores, ese acontecimiento supone un hito en la industria del reaseguro, pues ya los suscriptores difícilmente le entran a un riesgo front beach con facilidad, limitan mucho su cobertura o simplemente elevan la prima por su participación.

La identificación de los hitos del cliente ayuda a los ejecutivos de ventas a determinar y rastrear necesidades del cliente que se deben cumplir según avance el ciclo de ventas. Después que los hitos se establecen, se elabora una lista de actividades que deben realizarse para atender cada uno de esos hitos. Estas actividades pueden incluir presentaciones formales, demostraciones de productos, puntos de referencia, propuestas, y otras acciones necesarias para lograr la venta.

2.3 DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES “PRIME”

La siguiente tarea que plantea la metodología consiste en desarrollar los pasos necesarios para ejecutar la estrategia y ganar la oportunidad. El acrónimo “PRIME” (Oracle, 2009)¹⁴ resulta de las siglas en inglés de las siguientes actividades:

- Poner a prueba el valor de la empresa
- Recuperar información faltante
- Protegerse de la competencia
- Minimizar las debilidades
- Hacer hincapié en las fortalezas

¹⁴ Siebel Applications Administration Guide, ORACLE, Version 8.0, 2009, pp 437

Estas actividades pueden ser asignadas con fechas de vencimiento a los miembros del equipo de ventas en calendarios individuales y en las listas de actividades. Con la ayuda de estas actividades se puede ir actualizando al equipo de ventas, así como medir el progreso, mientras se implementa la estrategia de ventas.

3 ÁREA COMERCIAL DE LA EMPRESA

Un área muy importante en La Empresa objeto de estudio, es el área comercial, recientemente creada con el propósito de atraer mayor número de negocios procedentes de compañías aseguradoras.

El grupo transnacional, al cual pertenece La Empresa, estableció su oficina de representación en México a principios de 2009, asociada con ejecutivos altamente posicionados en el mercado, por lo que desde el primer año fue un éxito. Gracias a su experiencia y reputación, éstos ejecutivos cuentan con muchos contactos clave y es por eso que la prima colocada el primer año superó las expectativas del grupo.

De acuerdo a lo expuesto anteriormente, existe un flujo del negocio dispuesto por la Comisión Nacional De Seguros Y Fianzas (CNSF) en donde se dispone que la solicitud debe ser enviada de las compañías aseguradoras a los Intermediarios de Reaseguro (Brokers). En la práctica no siempre sucede así, como es el caso de La Empresa en estudio, pues por la amplia trayectoria de los directivos en el mercado, así como los contactos adquiridos durante ese tiempo, existe un gran número de negocios que provienen de agentes, asesores o del propio asegurado. Es conveniente para La Empresa diversificar las fuentes de sus negocios, para no depender sólo de estos contactos.

Al negocio que proviene de un agente, asesor o asegurado original con quien previamente se ha llegado a un acuerdo se le conoce como “negocio dirigido”. La estadística de La Empresa indica que aproximadamente el 80% de la prima

colocada proviene de negocio dirigido y sólo el 20% es negocio que llegó a la empresa por solicitud de una Cedente para concurso.

Cuando un negocio es dirigido, primero tiene que haber un acuerdo de prima con el asegurado original, esta prima puede ser de póliza y contiene ya el precio de reaseguradores, comisiones de bróker, cedente y agente. Después que la prima ha sido acordada, el negocio es presentado a la compañía aseguradora, la cual puede o no tomar el riesgo, dependiendo de sus políticas de suscripción o la comisión por su participación.

Estas prácticas pueden orientar más la atención a esos grupos en lugar de atender a las compañías aseguradoras, por lo que éstas al ver el desinterés acuden a otros *brokers* que estén más al pendiente de sus intereses.

Esta situación llegó al límite cuando en la última temporada de licitaciones, La Empresa recibió un número mucho menor de invitaciones de las que se tenían planeadas. Cuando se concursa una licitación, primero las aseguradoras compran las bases, las revisan y posteriormente solicitan apoyo de reaseguro para las secciones que no entran en sus contratos automáticos, pero eligen a que bróker enviarlas y sin una relación cercana con la aseguradora es difícil ser contactados por ellas.

Al referirnos que entran en sus contratos como se definió en la sección “Clasificación de Reaseguros” es porque cada año las aseguradoras compran ciertas capacidades directamente con reaseguradores, por ejemplo AXA para el ejercicio 2011 compró capacidad para “*Property*” de 54 MDD por ubicación, por lo que difícilmente enviarán una cuanta de *property* al mercado de reaseguro.

Cuando nos referirnos a partidas hablamos de cada uno de los ramos en que una licitación está buscando un seguro, por ejemplo partida 1- aeronaves, partida 2- Responsabilidad civil, partida 3- patrimonial, partida 4- parque vehicular, etc.

Al ver que no se recibieron invitaciones a todas las licitaciones en las que se podía participar, se tomó la decisión de destinar dos personas para que se encargaran

de brindar atención a las compañías aseguradoras con actividades entre las que destacan: visitarlos regularmente, invitarlos a eventos, familiarizarlos con La Empresa, platicar con ellos sobre qué tipo de negocios *facultan* y promover los ramos en los que la empresa tiene experiencia.

En el mismo contexto, La Empresa trató de identificar a las aseguradoras que trabajan más licitaciones y reaseguros, también se hizo un programa de visitas con el propósito de recibir más negocios, dar una atención de calidad a estos contactos clave tratando de ganar su confianza para fin de año estar en condiciones de recibir invitaciones para participar en sus programas de licitaciones y renovaciones.

El plan de visitas se extendió tanto para aseguradoras nacionales como internacionales con los mercados que la compañía atiende en Centroamérica: Republica Dominicana y El Salvador.

De la misma manera como se hizo un plan de visitas para aseguradoras, se hizo un acercamiento con agentes de seguros quienes manejan negocio de Daños que puede ser ingresado al mercado de reaseguro.

Una vez expuestas las condiciones y estrategias aplicadas por La empresa, se plantean los siguientes aspectos derivados de la Estrategia de Ventas que se propone en este trabajo:

- El área comercial deberá atraer el negocio a la empresa
- El área de producción o placing deberá conseguir el precio solicitado, el más competitivo del mercado de acuerdo a los términos y condiciones solicitados.
- El área comercial deberá presentar la propuesta como la pidió el cliente, al mejor precio.

La metodología propuesta involucra ambas, tanto al área comercial como al área de placing o colocación de negocio.

Por un lado el área comercial deberá conocer perfectamente a los clientes, ya sean aseguradoras o agentes, sus personas clave, fortalezas, debilidades y áreas

de oportunidad y por otro lado los ejecutivos de producción prepararán el producto de acuerdo a lo solicitado por los clientes, deberá ser un producto que realmente resuelva sus necesidades y se pueda construir una relación de largo plazo.

Haciendo una analogía al proceso, podemos verlo como un mesero que primero toma la orden del cliente en una mesa, posteriormente va con el cocinero y le informa exactamente lo que el cliente quiere, por ejemplo una carne término medio, sin especias, etc. El cocinero prepara el platillo y lo pasa al mesero quien debe revisarlo y determinar si es como lo pidió el cliente, si no es así lo deberá regresar al cocinero para que lo reacondicione a las necesidades del cliente. Si el cliente se siente satisfecho con el sabor de la comida y el precio, se habrá ganado un cliente.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE VENTAS

A continuación en la Figura 5 se presenta un diagrama que muestra una visión general de la metodología propuesta.



FIGURA 5 – Metodología de ventas
Fuente: elaboración propia

1 PERFIL DEL CLIENTE

“Conocer el perfil de los clientes o prospectos es una herramienta muy poderosa ya que entre más se conoce a los clientes y a los clientes potenciales, habrá más oportunidad de lograr que la estrategia de ventas se ajuste mejor a sus deseos y necesidades, condiciones indispensables para lograr el negocio. Asimismo al conocer mejor a los clientes podremos darles atención personalizada” ¹⁵(Desktop Publishing,2011).

Un prospecto puede ser una compañía aseguradora, también puede ser un agente de seguros, incluso el asegurado original. Cuando se trata del asegurado original

¹⁵ Desktop Publishing, Build Your Freelance Design Business with Customer and Prospect Profiles, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: junio 2011]. Disponible en: http://desktoppub.about.com/cs/freelance/a/client_profiles.htm

se le informa quién será la compañía aseguradora y el *fee* que cobrará por emitir la póliza.

Es muy importante para el proyecto que la información de cada cliente o prospecto que se analice se vaya almacenando en una base de datos para que otros miembros del equipo puedan acceder a ellos y revisar antecedentes del cliente en futuras oportunidades.

¿Pero cómo podemos empezar a recabar información de clientes o prospectos? Para empezar a darnos una idea de la empresa del prospecto es conveniente iniciar buscando en internet; entrar a su sitio web, buscar registros, notas en periódicos, artículos, etc., así partir de lo general a lo particular hasta llegar al punto de interés para los temas de reaseguro.

La información básica de los clientes, tales como nombre, dirección, email, teléfonos, etc., en los negocios es algo común, pero más allá de conocer estos datos, se puede reunir mas información por medio de conversaciones casuales con ellos y a través de la observación, ya sea del entorno, de otras personas de su compañía y del cliente mismo. Cabe mencionar que sería de gran utilidad realizar visitas a la empresa antes de presentar una propuesta formal de esta manera no habrá tantas sorpresas si ocurre una eventualidad.

Datos como perfil del cliente, productos, historia de la empresa, son relativamente fácil de obtener con la ayuda del internet. Si no tienen sitio web se puede obtener su teléfono y procurar una conferencia telefónica en donde se pueda obtener información sobre el tipo de negocios a que se enfocan y rápidamente se podrá identificar si La Empresa podrá asistirlos o no.

Por ejemplo, tomando un caso de La Empresa objeto de estudio, se encuentra que como parte de la estrategia de ventas, se ha procurado tener acercamiento con diferentes agentes, tanto en la Ciudad de México como en provincia.

Existe un almanaque de agentes, aseguradoras, intermediarios de reaseguro, etc., en donde se puede obtener los teléfonos y correos de las empresas de interés. Una vez identificando al prospecto se empezó a navegar en internet y en los casos donde los agentes contaban con sitio web simplemente analizando los productos se determinó si convenía contactarlos o no. Hay muchos agentes que sólo se dedican a seguros de autos, vida o accidentes personales, seguros con los cuales La Empresa no trabaja por no ser parte del mercado de Reaseguro Facultativo.

Por el contrario, quienes en su página mostraban un producto con el cual La Empresa podía trabajar se procedía a contactar al prospecto, por teléfono o por vía electrónica. Con este procedimiento se puede constatar si es un posible cliente.

Es conveniente recordar que para que un negocio sea candidato para Reaseguro Facultativo deberá generar cierto volumen de prima, que sea suficiente para cubrir la comisión o corretaje del agente, cedente, intermediario y la participación de reaseguradores. Por decir una cantidad, la prima mínima deberá ser alrededor de 15 mil dólares. Con eso al menos se podrán cubrir los gastos de papelería, mensajería, y gastos administrativos.

A continuación en la Figura 6 se muestra el procedimiento para el primer contacto con el cliente como se comentó en esta sección anterior.

DIAGRAMA DE PRIMER CONTACTO

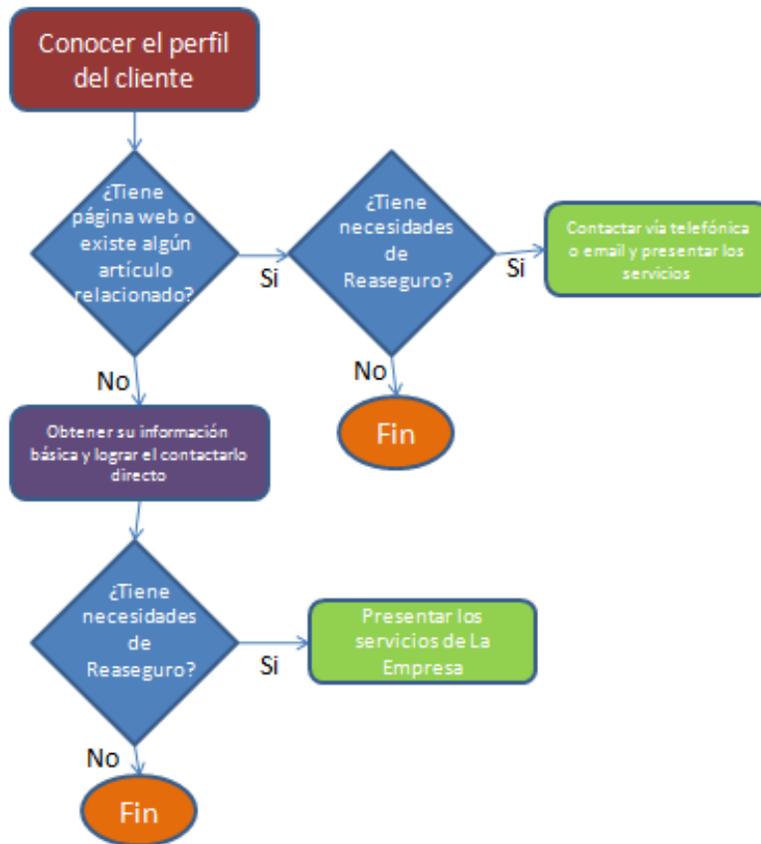


FIGURA 6 – Diagrama de primer contacto con el cliente
Fuente: elaboración propia

¿Por qué es importante conocer el volumen de ingresos del cliente?

Conocer el nivel de ingresos del prospecto puede dar una idea del impacto que podría llegar a tener una venta exitosa, no importa si el negocio llevado a cabo fue de un volumen considerable de ingresos o se llevó poco margen de comisión.

Por ejemplo, hasta el año 2011 en el ramo de aviación la empresa en cuestión contaba con una cuenta de gobierno muy importante, con aproximadamente 100 aeronaves. Se ganó la licitación pero la comisión a repartir fue muy baja en comparación con otras cuentas, pero el ganar esa cuenta abrió paso para atraer nuevos mercados en el ramo.

Otra ventaja de conocer los ingresos del cliente es que el ejecutivo se da una idea de su posicionamiento en el mercado y su competitividad y al trabajar con estas

empresas se puede aumentar la propia competitividad de La Compañía ya que al ser proveedor de un cliente posicionado se tendrá que competir con otros intermediarios por ganar esas cuentas.

En ocasiones será difícil obtener el dato de ingresos o ventas de los clientes, pero se puede hacer un estimado, por ejemplo comparando con otras empresas del ramo y de tamaño similar.

Conocer al cliente, es conocer a la empresa y a los que ven el negocio día a día. En el mercado comúnmente se dice: “este negocio es de gente”, por lo que no sólo hay que tratar a nuestros prospectos como transacción, sino tratar de conocer a las personas detrás del teléfono como si las tuviéramos enfrente.

Al tratar de construir una amistad con el cliente de forma honesta, con el tiempo esa amistad con suerte, también se puede convertir en una amistad de negocios. Si se trata de un cliente con quien ya se han hecho negocios, es conveniente realizar visitas de vez en cuando, invitarlos a comer para ir creando un ambiente de confianza mutuo en el cual se puede hablar francamente y tener retroalimentación tanto de su compañía como de la propia, así como, conocer su opinión acerca de la imagen de La Empresa en el mercado.

1.1 EL PAPEL DE LA SECRETARIA

“En muchos cursos de Técnicas de Ventas, todavía se observa un abordaje mecánico de la venta, tratando de transformar el contacto y el comportamiento humano en un sistema o método exacto para la venta, cuando es uno de los procesos más inexactos dentro de una organización.

Poco se habla de uno de los más importantes pasos de este proceso, que es el contacto y conquista de la SECRETARIA del cliente para que ella nos ayude en la relación proveedor/cliente.”¹⁶(Andrade, 2011)

¹⁶ Gustavo Andrade, Conquistando a la Secretaria, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: junio 2011]. Disponible en: <http://www.ganaropciones.com/conquistando-secretarias.htm>

El perfil de la secretaria ha cambiado con el paso del tiempo, ya no es sólo aquella persona que llevaba el café y tomaba dictado, con los años la secretaria se ha involucrado más en la empresa, tienen una mejor formación académica y aún más, en empresas importantes, incluso hablan más de un idioma. Esta preparación ha propiciado que se desenvuelvan mejor en las empresas y puedan llegar a influir en la toma de decisiones, sobre todo cuando los vendedores no conocen al jefe.

Es importante entender este nuevo rol de la secretaria o asistente para que no se caiga en el error de pensar que estas personas no tienen importancia en las ventas, tan importante es darle un buen lugar a la secretaria que sin su ayuda, en muchas ocasiones no se podría siquiera establecer contacto con el comprador del servicio. Ganar su confianza será de gran ayuda, tanto para conocer un poco más sobre la empresa como para hacerla aliada en la relación con su jefe.

En atención a lo anterior, es recomendable establecer contacto con la secretaria tanto por teléfono como personalmente, pues una vez que el contacto telefónico se ha hecho, eventualmente será necesario visitar la empresa con el fin de lograr mayor identificación y estar presentes a la hora que tengan que escoger corredores de reaseguro. A continuación se presenta una estrategia para el contacto telefónico y el personal.

Gustavo Andrade comparte las siguientes sugerencias para situaciones de contacto con la secretaria (Ídem nota 2)

Contacto Personal

- Ser cortés. Saludar a la Secretaria con un -buen día-, o -buenas tardes-.
- Mostrar interés en ella, utilizar a menudo el nombre de la Secretaria al comunicarse con ella sin equivocarse de nombre y mostrar un real interés en la conversación. Cuando son pronunciadas por otras personas, palabras como tú, usted, su, suyo, son más aceptadas por el subconsciente que yo, mío, nuestro etc...

- Si fuera el primer contacto, presentarse como si fuera con el jefe, diciendo nombre, apellido, y lugar donde trabaja.
- Si se tiene que esperar para ser atendido, aprovechar para "romper el hielo" si se percibe que la Secretaria no está muy atareada. Aprovechar también para preguntar sobre su función dentro de la empresa, así como sobre la propia empresa. Ese es un buen momento y una excelente fuente de información.
- Tener siempre una actitud positiva y proyectar entusiasmo, es algo contagioso.

Por Teléfono

- Si el contacto no se encuentra, y la Secretaria pregunta: "¿Puedo ayudarlo?", SIEMPRE decir SI. Podemos decir: "Si, estoy seguro que usted puede ayudarme mucho. ¿Podría comunicar al Sr. Pérez que somos intermediarios de reaseguro y nos interesa apoyarlos en su cartera de daños...".
- Sonreír al hablar por teléfono. Aún cuando la Secretaria no nos ve, hablar con una gran sonrisa transmite un tono de voz cordial y sensación de confianza entre las partes.
- Liderar la conversación. No hacer preguntas que estimulen apenas una respuesta del tipo "si" o "no", sino aquellas que impliquen algún beneficio: "Es cierto que su empresa está transportando un nuevo tipo de carga y que siempre utilizan el mejor equipamiento disponible?". Involucrarla en asuntos importantes.
- Una pregunta de práctica de la Secretaria es: "¿Por qué asunto es?". Es en ese momento en el que podemos analizar su real autonomía y poder. Después de adelantarle el asunto, "transferirle" alguna responsabilidad a ella, como por ejemplo, si ella misma puede adelantarle algunos datos de la flota de transporte de la empresa. Ella puede tener dos reacciones. Si tiene autonomía, realmente nos ayudará. En caso contrario, habrá verificado la importancia de su contacto y lo ayudará de la misma manera. "

Siempre que se visita a un cliente a quien ya se conoce, o se habla por teléfono con él, antes de empezar a hablar de negocios primero hay que preguntar cómo se encuentran y hacer ver a la persona que interesa primero ella y luego el negocio. Preguntas del tipo ¿cómo te fue el fin de semana?, ¿Qué tal las vacaciones?, ¿Cómo va todo en casa? Etc. se debe poner atención a lo que platica, si es necesario tomar nota de detalles personales, como por ejemplo estado de salud, sucesos, actividades, etc. Así la siguiente ocasión se podrá continuar con la conversación y el cliente se dará cuenta que se le escucha y que es importante. Por ejemplo, si contaron que entraron en un nuevo gimnasio la siguiente ocasión se puede preguntar ¿Y como te va en el gimnasio? o ¿Cómo te va con tu chica? ¿Cómo le fue a tu hija en su examen de admisión?. Se notará cierto desconcierto pero al mismo tiempo dibujar una sonrisa, pues a todos da gusto que se acuerden de lo que decimos.

Unas de las reglas más importantes de este medio es no enojarse con las personas con las que se manejan cuentas, ya sea con reaseguradores, con otros corredores, agentes o con compañías aseguradoras. A nadie conviene enojarse con clientes o proveedores pues eso significa dejar de captar más negocio. Quien de alguna forma tiene la sartén por el mango son las compañías aseguradoras, pues si ellas no se sienten en confianza simplemente no contactan a los *brokers* cuando surja negocio, pero esta situación es relativa ya que para cuentas grandes usualmente alguien tiene contacto con el asegurado original o si no te invita a participar una aseguradora te invita otra y al final las solicitudes si no llegan por un conducto llega por otro, por eso se debe tener una buena relación con estos grupos.

Cuando se lleva una buena relación con los grupos con los que se interactúa, con el tiempo esa buena relación se va convirtiendo en confianza y en más y mejores cuentas ganadas juntos. Una buena relación con las empresas tiene que empezar conociendo a su gente, y como se ha comentado, el inicio puede ser conociendo a la secretaría.

2 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA A LOS CLIENTES

Una vez que se ha logrado ganar la confianza de las secretaria y allegados al jefe, ha llegado el momento de presentar los servicios y convencer al cliente que La Empresa es realmente una muy buena opción en temas de reaseguro facultativo.

Tanto para una presentación en persona o por teléfono se debe tener un diálogo preparado, pues el interlocutor puede perder interés si se titubea o tartamudea al hablar. Para lo anterior a continuación se sugiere una metodología para presentar a La Empresa y sus productos de una manera eficiente. Ver figura 7.



FIGURA 7 – Metodología para introducir a la empresa
Fuente: elaboración propia

2.1 CONOCIMIENTO DEL SERVICIO

Para poder vender un producto primero se debe empapar de información acerca de ese producto, en el caso de La Empresa, por ejemplo, información como fundadores, un poco de historia, ingresos, productos, fortalezas y debilidades, se debe estar conscientes del ranking en el mercado y conocer también a la competencia.

Un aspecto importante antes de contactar al cliente, es que una vez que se ha identificado, conviene preguntar a los mismos compañeros de La Empresa si alguien tiene alguna información sobre ese cliente, ya que muchos de ellos han pasado por más de una compañía y han tenido diversos clientes. Se ha dado el caso en La Empresa, que compañeros y los mismos directivos en su trayectoria han tenido roces con otras compañías, entonces será de ayuda antes de procurar el contacto con el cliente preguntar si hay algún antecedente.

Asimismo se debe identificar los ramos que tienen buenos mercados, así como los clientes más importantes. Esto dará buena imagen del grupo con los prospectos.

2.2 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Una vez que se tiene un panorama claro del grupo y lo que se puede ofrecer, será necesario trabajar en el diálogo que se llevará a cabo con el cliente/prospecto. Antes que nada, es importante identificar variables de negocios que puede tener el cliente en los cuales La Empresa pueda apoyarlos.

Por ejemplo, comenta un ejecutivo de La Empresa en estudio que en ocasiones al preguntar qué tipo de cuentas trabajan a diferentes clientes algunos han preguntado si La Empresa tiene mercado para “hole in one” (hoyo en uno). Esta cobertura es para torneos de golf, en la cual si alguno de los participantes logra un hoyo en uno gana un premio generalmente en efectivo y es este premio el que se asegura. Comenta el ejecutivo que es una cobertura que nunca antes había escuchado y que nunca había surgido en alguna platica o cuando había tenido capacitaciones, pero resulta que es una cobertura común en la industria de los seguros. La anterior puede considerarse como variable. Como ésta, hay muchas más coberturas y variables de coberturas que se deben tomar en cuenta y tener presente por si el cliente llegara a preguntar, así se contará con respuesta rápida y veraz.

Cabe destacar que si un riesgo genera un volumen de prima que genere un nivel de ingresos aceptable para cada uno de los involucrados, se puede decir que La Empresa cuenta con mercados para todo tipo de riesgo para reaseguro, pues en el mercado de Lloyd's al cual se tiene acceso, existen sindicatos que ven todos los ramos hasta aquellos diversos en donde se hace una especie de *pool* al cual entran todos esos negocios raros, como botellas de vino, piernas de jugadores, obras de arte, algún objeto raro, etc.

2.3 ELABORACIÓN DEL GUIÓN DE VENTAS

Esta parte puede ser optativa, ya que habrá quienes tengan la habilidad de vender, de atraer a la gente. Para lograr esta habilidad influyen muchos factores como la personalidad, el medio en el que se desarrolla, la escolaridad, la familia, etc. Pero también hay un factor decisivo para ser un buen vendedor y eso es la experiencia en el mercado. Por ejemplo, una persona que lleva 20 años en el mercado puede entablar conversación sobre eventos en la industria que un principiante no tiene ni idea de lo que ocurrió, puede hablar de personajes importantes, clientes, cuentas, y tiene mucho más conocimiento en la forma de dar soluciones a diferentes requerimientos. Por otro lado alguien que va empezando en la industria tiene una doble labor, la de empaparse de ese ramo y la de vender.

El guión que a continuación preparamos puede servir de apoyo tanto para gente que tiene la facilidad de palabra como para quienes les cuesta un poco más de trabajo romper el hielo que puede llegar a ser el caso de los ingenieros, pues por nuestro perfil somos gente un poco más introvertida y menos sociable a diferencia de los administradores y otras carreras afines.

Guión propuesto:

Operadora: - Buenos días, tardes... (Nombre de la empresa del cliente)

Vendedor: - Hola buenos días, tardes, ... habla Pedro Sánchez, de (nombre de la empresa) quisiera hablar con el Director Técnico o Jefe de Daños por favor (si se conoce su nombre es mucho mejor)

Aquí es cuando empieza la etapa de ventas, pues es común que pregunten ¿para qué? ¿Quién es usted? ¿Qué desea? etc. Entonces es cuando se debe ser claro y breve porque aquí es el primer filtro pues usualmente quien contesta, no está autorizada a comunicar a cualquier persona con el jefe.

Operadora: - ¿Cuál es el motivo de su llamada?

Vendedor: - Nosotros somos intermediarios de reaseguro y nos interesa apoyarlos con su cartera de daños

Entonces la operadora contactará a la persona indicada o nos comunicará directo con ella. Esa persona pronto decidirá si está interesada o no.

Lo que sigue a continuación será presentar la empresa al jefe de daños, se debe tratar ser breves pues generalmente estas personas no cuentan con mucho tiempo disponible. Lo importante de este primer contacto es lograr el interés del cliente, identificar si se puede, la posibilidad de hacer negocios juntos y programar una cita o si es en provincia una conferencia telefónica, etc.

Cliente: - Buenas tardes ¿con quién hablo?

Vendedor: - Hola buenos días, tardes, ... habla Pedro Sánchez, de (nombre de la empresa) nosotros somos intermediarios de reaseguro y nos interesa que nos conozcan y ser una opción para ustedes en temas de reaseguro facultativo.

Tenemos experiencias en los ramos de Property, Responsabilidad Civil, Gobierno, Ramos técnicos, Aviación, etc.

¿Ustedes con qué tipo de cuentas/riesgos trabajan generalmente?

Esta es una introducción con la cual el cliente podrá darse una idea de lo que se trata nuestra llamada y ya dependiendo de sus necesidades e intereses se dará el resto de la conversación. Pueden incluirse temas como principales clientes y proveedores, tanto compañías aseguradoras y reaseguradores como asegurados originales.

Digamos que le interesa el perfil de la empresa, entonces, platicará en forma breve sus necesidades de reaseguro y preguntará si se tiene mercado para tal o cual riesgo. Si por otro lado ya está comprometido con otros conductos o manejan cuentas que no son afines a las operaciones de la empresa que se representa, se darán las gracias por el tiempo brindado y le se les deseará un buen día dejando la puerta abierta para futuras oportunidades.

El siguiente paso será enviar vía email la presentación del grupo para que cuando el cliente tenga un espacio de tiempo se pueda dar una mejor idea de La Empresa y el grupo; su presencia mundial, mercados y asegurados. Razón por la cual es muy importante obtener su email.

Asimismo se acordará algún día para reunirse o tener una conferencia donde se pueda platicar más a detalle la forma de trabajar de la Compañía y sobre las necesidades del cliente.

3 PERFIL DE LAS OPORTUNIDADES

Una vez que se ha captado el interés del prospecto, su compañía empezará a enviar negocios para que se obtenga cotización, pero es conveniente conocer los objetivos de este negocio, ya sea con aseguradoras, el asegurado final, agentes, etc, determinar en qué forma impactará éste negocio en particular en la empresa del cliente.

En la industria de los seguros es relativamente sencillo conocer el proyecto o aplicación que busca el cliente, pero es ahí donde entra en juego la labor del experto, pues como analistas es posible asesorar al cliente para que conozca cuáles son las coberturas que realmente necesita y si existen ese tipo de coberturas en el mercado de reaseguro.

Para poder dar una asesoría al proyecto del cliente, primero se debe conocer adecuadamente a la empresa que se desea asegurar, los riesgos contra los que se quiere proteger y en forma aproximada, cuánto es el presupuesto para esa póliza.

Supongamos que se ha establecido contacto con un prospecto que tiene naves industriales en el DF con inyectoras de plásticos. Se ha conseguido una cita, entonces será oportuno hacer uso de toda la experiencia adquirida.

En esa entrevista se deberá tener una idea de lo que el cliente va a solicitar. Es necesario tener presente que al cliente le puede interesar en principio un seguro denominado de *Property* para edificios y contenidos el cual incluye riesgos de incendio, riesgos hidro-meteorológicos, rayo, explosión, además de seguro de maquinaria y equipo electrónico, puede incluir robo de contenidos. Asimismo podrá solicitar pérdida de utilidades, responsabilidad civil de operaciones y productos, entre otros.

Cuando se indica que se debe identificar los objetivos que tiene el cliente para el proyecto, se refiere a que el cliente necesitará solucionar sus necesidades en cuestión de seguros, esas necesidades pueden ser tan diversas como los ramos del seguro. Por ejemplo, el asegurado desea una póliza para cubrir alguna mercancía contra robo, o la responsabilidad civil por los daños que puedan causar sus productos, etc. Asimismo es conveniente tener una idea de cuánto está pagando actualmente por ese riesgo.

Como se ha comentado previamente, los clientes principales deberían ser las compañías aseguradoras, pero si se entiende el concepto de perfil de oportunidades se puede aplicar también para éstas. Por ejemplo, la aseguradora envía una solicitud, el ejecutivo de La Compañía lo primero que lee es el nombre del asegurado, entonces ya puede tener una primera idea del tipo de riesgo solicitado, después entrará más a detalle en las actividades del asegurado y su necesidad de cubrir el riesgo, es entonces cuando hace su análisis y primera retroalimentación para la Aseguradora; si falta información la solicita para poder estar en posición de cotizar, si el límite solicitado de suma asegurada, es congruente o no, con los valores declarados, etc. haciendo las preguntas pertinentes.

A fin de tener una semblanza más clara del perfil de la oportunidad, la figura 8 muestra el procedimiento para poder identificarlo.



FIGURA 8 – Perfil de oportunidades
Fuente: elaboración propia

Actividades o giro: es el tipo de ramo o industria a la que pertenece el cliente, ya sea manufactura, transporte de mercancía, hoteles, aviación, etc., por las cuales tiene un ingreso.

Riesgos implicados: cada actividad humana conlleva un riesgo, pero dependiendo del tipo de actividades y ubicación habrá mayor o menor exposición. Por ejemplo, no son los mismos riesgos para un hotel en el Caribe que uno en Ciudad Juárez, por un lado el primero estará mayormente expuesto a riesgos hidro-meteorológicos mientras que el segundo, posiblemente a vandalismo entre otros.

Coberturas solicitadas: El cliente tendrá que cubrir la mayor cantidad de riesgos posibles contra los que pudiera estar expuesto su negocio, pero dependiendo de sus ingresos, si ya tiene otras pólizas, si no está obligado por ley o si simplemente no está interesado, él elegirá cuáles riesgos cubrir y cuáles puede asumir por su cuenta o pueden esperar.

Presupuesto del asegurado: según las coberturas y sumas aseguradas es como se irán incrementando las primas, por lo que se debe tener presente qué es lo que se le puede ofrecer al cliente antes de comprometerse con coberturas que con el precio presupuestado, no se podrán conseguir.

Asesoramiento: con la experiencia de los ejecutivos en los diversos ramos, el equipo de ventas podrá distinguir si las coberturas solicitadas son de acuerdo a las necesidades y capacidades de los asegurados, es entonces cuando el equipo tendrá que formular una opinión sobre la situación. Por ejemplo si el prospecto tiene una fábrica de colchones o textil es relativamente más probable que se inicie un incendio que en otras industrias, por lo que el equipo no va a sugerir que compre una póliza a *primer riesgo* por el 20% de los valores, pues el fuego se puede expandir rápido y puede haber pérdidas del 80 ó 90% de los valores totales.

Podemos decir que el proceso es cíclico debido a que se hará una retroalimentación al proceso y se identificarán las áreas que deberán ser protegidas y los límites de cobertura adecuados, una vez que se tenga una

aproximación del presupuesto y que el cliente haya tomado en cuenta los comentarios del equipo.

Lo anterior será de gran ayuda en la identificación de oportunidades, pues se habrá reconocido si el equipo realmente tiene o no cabida en ese negocio en específico.

Ejemplo

El agente NACHITO Y ASOCIADOS presenta una solicitud para un cliente que se dedica a impresión de revistas.

➤ Riesgos implicados:

- Riesgos de incendio por instalaciones eléctricas, de gas; alta propagación por estar trabajando con papel, altos valores en contenidos.
- Pérdida de utilidades.
- Rotura de maquinaria, daño a equipo electrónico
- Robo de contenidos, dinero y valores, rotura de cristales, etc.
- Riesgos hidro-meteorológicos, inundación, rayo, etc.
- Entre otros.

➤ Coberturas solicitadas:

- *Property* y RC general

➤ Presupuesto del asegurado:

- Suponer que la ubicación vale 50 MDD incluyendo edificio, contenidos y compra un límite de 30 MDD
- Vende alrededor de 10 MDD al año
- Desea comprar una Responsabilidad civil por daños a terceras personas en operaciones y productos por la suma de 5 MDD
- Por último, este cliente tiene planeado gastar cuando mucho 180 mil dólares.

➤ Asesoramiento:

Para este momento el ejecutivo debe tener claro si el proyecto es viable o no, entonces ya sabrá qué solución proponer a la situación, y si ésta solución dejará satisfechos a ambas partes.

Por último, para tener una idea general de la oportunidad de negocio que se ha presentado, es necesario resolver la pregunta ¿cómo influye el proyecto en el negocio del asegurado en general? Así como, si le traerá ventajas o desventajas a corto o largo plazo.

Si se logra resolver este dilema, se ira más allá que la competencia, pues de tener éxito se habrá ganado un cliente de largo plazo.

Poniendo el caso de una empresa que produce verduras enlatadas para el mercado nacional y para la exportación. Necesitará una responsabilidad civil por esos productos, por si hacen daño o lastiman a alguien, etc. Es necesario entender cuál es el alcance de este negocio y determinar como afectará al negocio de este prospecto la intervención de La Empresa en dicha oportunidad, lo que dará una mejor visión de su importancia.

Es bien sabido que en países como Estados Unidos y Canadá las reclamaciones por productos con desperfectos o que provocan algún daño a la salud son muy frecuentes, ya sea porque el producto no cumple lo que promete o porque ocasionó algún daño al consumidor. En México no funciona así. Por lo que, si el cliente exporta productos a USA y Canadá deberá estar bien protegido con una Responsabilidad civil por daños que puedan causar esos productos.

3.2 EVENTO MOTIVADOR

“Los *Eventos Motivadores* son las señales o situaciones que conducen a la gente para actuar” ¹⁷(Jeremy Miller, 2011)

Hasta hace unos años las empresas producían en masa sin importarles donde fueran a parar los desechos de sus productos, por ejemplo hablando de la industria de la alimentación donde todas las marcas invierten millones en mejorar sus empaques a fin de mantener los productos más frescos, no se preocupaban por todas las toneladas de desechos que esas envolturas producían día a día. Asimismo, se puede hablar de celulares, electrodomésticos, textiles, y todo tipo de industrias.

Por presión de la sociedad, por leyes de protección ambiental o por iniciativa propia, estas empresas han tenido que desarrollar programas sociales o ambientales a fin de contrarrestar todo ese daño que provocan al ambiente ya sea con generación de basura, residuos tóxicos a los acuíferos o emisiones a la atmósfera, entre otros. Por ejemplo, para el mundial de futbol del Sudáfrica 2010 la marca Nike fabricó sus Jerseys con fibras sintéticas 100% recicladas de botellas de pet (Badesports, 2009¹⁸). FEMSA año con año se ha destacado en sus programas de responsabilidad social, tales como *Integración a Personas con Capacidades Diferentes*, programas educativos y promotores de una cultura de responsabilidad en el consumo y estilo de vida y las inversiones a fin de certificarse como “industria limpia” (FEMSA, 2008¹⁹).

Como estos ejemplos, existen otros en todo el planeta pues la necesidad de disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero a la atmósfera y la acumulación de residuos está llegando a su límite. Por un lado la sociedad se beneficia y por otro, las propias empresas se benefician también, pues ser una

¹⁷ Jeremy Miller, *Selling to Compelling Events*, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: junio 2011]. Disponible en: http://www.leapjob.com/Articles_CompelledtoBuy

¹⁸ Badesports.net, Grupo Deportes Becerra, 2009, [en línea]. [Fecha de consulta: junio 2011]. Disponible en: http://www.badesports.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=89:nike-botella&catid=26:internacional&Itemid=44

¹⁹ Carolina Alvear, *Obtiene FEMSA seis reconocimientos como Empresa Socialmente Responsable (ESR) 2008*, 2008, [en línea]. [Fecha de consulta: junio 2011]. Disponible en: <http://www.femsa.com/es/assets/006/17608.pdf>

Empresa Socialmente Responsable reviste buena imagen y es publicidad que se aprovecha para atraer más consumidores. Las empresas se han visto obligadas a estos cambios pero su gran mérito está en adaptarse a estas nuevas necesidades y seguir compitiendo.

Lo anterior es un ejemplo de *Evento Motivador* en la industria de la transformación, será muy útil identificarlos en la industria de los seguros y específicamente en el reaseguro. Por ejemplo antes del 9/11 o evento de las Torres Gemelas, a los reaseguradores no les pasaba por la cabeza la cobertura de terrorismo, así que se vieron en la urgencia de adaptarse a las nuevas necesidades del mercado o se rezagaban, pues en la actualidad, es una cobertura que se solicita frecuentemente en algunos de los ramos de interés o por sí sola.

“Una clara comprensión de lo que motiva e impulsa al comprador para actuar, es una ventaja competitiva para el desarrollo de mercado. Su impacto se siente en toda la organización. El desarrollo de un producto está a cargo de un conjunto de retos que éste necesita resolver. El marketing debe ocuparse de las situaciones a las cuales sus clientes ideales se enfrentan, y cómo ellos abordan el mercado para solucionar estos problemas. El servicio al cliente debe transformarse para resolver los nuevos problemas. Tratar de impactar positivamente para mantener a sus clientes operacionales. La fuerza de ventas debe proporcionar un plan de trabajo para las situaciones particulares que dichos productos resuelven, en donde los clientes existen en su territorio y una estrategia para ayudar a los compradores a elegir su solución” (Jeremy Miller, 2009) idem nota 15

Por ejemplo, es común que cuando se adquiere un producto, ya sea electrónico, un automóvil, electrodomésticos, etc., existan piezas que se dañan y para repararlo tenemos que comprar todo el set de piezas, haciendo un gasto mayor al previsto. Para un gran sector de la población será difícil reparar o comprar un nuevo equipo y en estos casos las dos partes salen perdiendo pues uno se queda

sin su producto por un tiempo y la empresa deja de percibir ese dinero. ¿Qué pasaría si las corporaciones se enfocaran en atacar este nicho y desarrollaran sus equipos de tal forma que reparaciones o reposiciones sean más accesibles a estas clases? Tomando en cuenta que las grandes compañías desarrollan productos para clientes de diferentes estatus económicos.

Como se ha señalado, es conveniente identificar los motivos que impulsan al cliente a tomar una decisión o a cambiar su situación actual. Por ejemplo, el cliente puede tener un mal servicio por parte de otra aseguradora y acude a La Empresa por un servicio de mayor calidad aunque no se le mejore el precio. Asimismo, se debe estar prevenidos de cómo recuperar la inversión si el cliente decide cambiar de opinión o no reacciona a la propuesta que se le hace.

El *Evento Motivador* juega un papel muy importante en el Perfil de Oportunidades ya que es otra herramienta para acercarse más a la solución óptima.

Supongamos que se recibe una solicitud de un contratista que tiene un proyecto para construir una planta de tratamiento. La aseguradora manda un *slip* con las coberturas solicitadas por el cliente. Con esta información el ejecutivo podrá investigar por qué la necesidad de una planta de tratamiento; ya sea para no contaminar los sistemas de drenaje, para riego, o para que al llegar a las purificadoras éstas no inviertan más capital en estos primeros filtros de las plantas de tratamiento, entre otras. A fin de indagar en el tema y preparar de manera más atractiva la información a reaseguradores se puede ir investigando el proceso por el que pasa el agua, los equipos involucrados, los químicos, bacterias, etc.

También convendría informarse de otros casos en seguros de plantas de tratamiento, si ha ocurrido algún evento que haya cambiado la forma de construirlas o la exposición de algún riesgo en específico, todos aquellos eventos que hayan impactado a este nicho en especial.

Una vez ya abundado el tema y estar listo para presentar la información a reaseguradores, se empezará a identificar qué podría motivar al cliente a tomar alguna decisión, tanto para quedarse con esta propuesta o con la que ofrece la competencia, ver figura 9.

En primer lugar, como es común, el cliente querrá el mejor precio y la cobertura más extensa, pero si se tiene ya una imagen clara del riesgo y del cliente, el ejecutivo podrá darse una idea de qué coberturas extras le puede ofrecer o qué estructura de pago pueda convenirle, ya sea trimestral u otro. Asimismo contemplar alguna devolución de prima por buena siniestralidad al final del periodo, ofrecer alguna ventaja además del precio que pueda motivar al cliente prospecto para decidirse por el producto que ofrece La Empresa.



FIGURA 9 – Evento motivador
Fuente: elaboración propia

¿Cómo motivar más al cliente para hacer la compra?

“El *Evento Motivador* es el que hará la diferencia. Es indispensable encontrar el *Evento Motivador*. Si el cliente no está al tanto del *Evento Motivador* se debe lograr que lo note. Si ni el vendedor ni el comprador pueden ver el *Evento Motivador* entonces es necesario trabajar duro para identificarlo y transmitirlo al comprador para que se den cuenta que tomar esta decisión, no es una opción sino algo que deben hacer”²⁰. (Mercuri International, 2009)

Para el caso de La Empresa en estudio, por ejemplo si se presenta la propuesta al asegurado y el precio es igual que el de la competencia entonces a fin de hacer notar al cliente el *Evento Motivador*, el ejecutivo puede comentarle que el mercado se está comportando de cierta manera, que la cobertura que se está ofreciendo es más extensa o el plus que hace que el producto de la Empresa sea de mejor calidad en dicho aspecto.

Richard Higham divide los *Eventos Motivadores* en tres grandes grupos (ver figura 10):

- *Eventos motivadores* externos
- *Eventos motivadores* internos
- *Eventos motivadores* emocionales o personales

Los *Eventos Motivadores* externos son los cambios en el mercado, leyes, impuestos, fenómenos de la naturaleza, etc., los cuales tienen implicaciones positivas o negativas en el sector. Por ejemplo, si se trabaja con mercados en Centroamérica, hay un terremoto o se impone un nuevo impuesto por salida de capital o si por leyes que aplican en ese país se requiere comprar algún tipo de seguro, etc. Son eventos que no se pueden controlar, que están fuera de alcance pero de los cuales se puede sacar provecho.

²⁰ Richard Higham, Mercury international, How to sell well in financial & professional services, 2009, [en línea]. [Fecha de consulta: julio 2011]. Disponible en: http://newsweaver.co.uk/mercuri/e_article001462751.cfm?x=bfJLkrM,b7gyTnVN,w

Los *Eventos Motivadores* internos son aquellos existentes dentro de la empresa, por ejemplo si hubo alguna fusión o adquisición por otra empresa, si se han implementado políticas de suscripción o de calidad dentro de la empresa, es decir, aquellos acontecimientos que tienen que ver con la empresa.

Por último, los *Eventos Motivadores* emocionales o personales que probablemente son los que determinarán la venta. Estos se refieren al estado emocional del cliente prospecto, como puede ser que su empleo está en riesgo debido a su baja productividad, si planea tomar vacaciones, cambiar de puesto, lleva una mala racha de negocios, si es nuevo en el medio, etc.

Conviene hacer hincapié en este último grupo, ya que con una buena estrategia se podrá lograr que el prospecto se vea impulsado a decidirse por la propuesta que va a proponer el ejecutivo de la Empresa.

En la suposición de que llega un requerimiento de una aseguradora, si no se conoce a la persona que envía la solicitud, convendría al menos, que el ejecutivo haga una llamada y se presente con la persona que envía el negocio. Probablemente esta persona lleve poco tiempo en esa empresa y esté buscando ganarse el puesto, conviene en este caso, identificar cómo se podría sacar provecho mutuo de esta nueva relación de trabajo, por ejemplo si con el producto que se ofrece le permite iniciar con el pie derecho en esa empresa o si se puede poner en riesgo, etc.

Cuando el ejecutivo ya conoce al cliente que envía la solicitud, puede saber si esa persona está en busca de una promoción para subir de puesto y cómo el producto de La Empresa podría influir en ese proyecto o si perdieron ese concurso el año anterior qué hacer para ganarla en esta ocasión, etc., en fin, identificar aquello en lo que el producto que ofrece La Compañía podría influir con respecto a la situación personal de quien envía la solicitud y como se ha mencionado, hacer ver a esta persona que el producto que se ofrece tiene un *Evento Motivador* en ese aspecto.

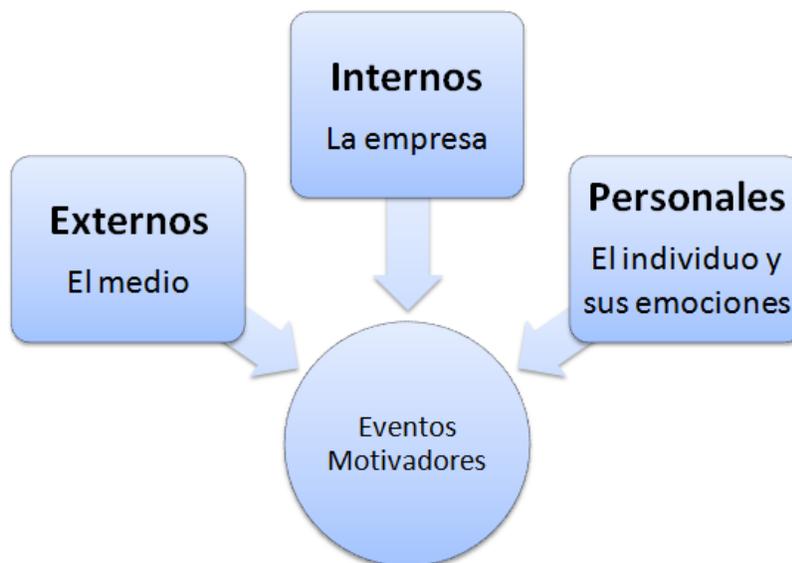


FIGURA 10 – Tipos de eventos motivadores
Fuente: elaboración propia

3.3 FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

“Los *Factores Críticos del Éxito* (FCE) son factores o actividades críticas necesarias para asegurar el éxito del negocio. El término fue utilizado inicialmente en el mundo del análisis de datos y análisis de negocio”²¹(RapidBI, 2007).

Los FCE son una herramienta muy útil para presentar e identificar algunos elementos clave en los cuales las empresas deberían enfocarse para incrementar su posibilidad de éxito.

Estos factores varían dependiendo el giro de la empresa o industria pero la clave para usar efectivamente los FCE es asegurando que el concepto de Factor empleado en el giro de La Empresa siempre aplicará. Asimismo, para tener éxito en aplicar correctamente los FCE en La Empresa, primero se debe determinar todo lo que es fundamental para subsistir en el mercado.

²¹ Rapid BI, How to Determine the Critical Success Factors for your organization, 2007, [en línea]. [Fecha de consulta: julio 2011]. Disponible en: <http://rapidbi.com/criticalsuccessfactors/>

Hablando en particular del tema de ventas sobre La Empresa en estudio, se pondrá mayor atención en aquellos factores que específicamente traigan más negocio, posteriormente los productores se encargarán de encontrar términos atractivos que satisfagan las necesidades de esos prospectos que se pretenden que se hagan clientes.

A continuación presentamos ejemplos de FCE de ventas para diferentes sectores:

- *En el sector del automóvil:* una buena publicidad, facilidades de pago, atacar nichos.
- *En el sector de la alimentación:* por ejemplo para campesinos, eliminar el coyotaje, promoción del producto, ya sea en ferias, o directo con los supermercados y plazas.
- *En el ramo de seguros:* promoción de los productos, seguimiento de clientes, seguimiento de la competencia.
- *En los supermercados:* promociones, publicidad.

Aunque existan varias empresas del mismo giro difícilmente tendrán los mismos FCE's pues éstos varían según el enfoque de cada empresa y los perfiles de los directivos y trabajadores, por ejemplo, para una empresa puede tener más importancia vender barato que el servicio al cliente, o puede ser más importante reducir costos de producción que el número de piezas defectuosas por millar.

Las FCE's serán de gran ayuda tanto para identificar las áreas en donde se requiere poner mayor atención como para traducirlas en acciones y lograr que los objetivos se lleven a cabo.

Para identificar los FCE se puede comenzar con cuestionarse ¿Cuál debería ser el objetivo del área comercial?, una vez respondido esto, se definen los productos o servicios que la organización debe proveer, se define también quién o quienes deberían ser los clientes, los proveedores, los competidores, los canales de distribución, etc.

Factores Críticos de Éxito Orientados a Ventas

Con el propósito de incrementar la llegada de negocios a la empresa, los *Factores críticos de éxito* estarán orientados a las ventas.

Como apoyo a la estrategia se guiará con las 4p's de la mercadotecnia y a manera de introducción se pueden considerar algunas aportaciones de los gurús de la mercadotecnia.

Kotler y Keller señalan que "la mercadotecnia consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad"²². La mercadotecnia nos ayudará para acercar un producto determinado a los potenciales compradores, cada consumidor estará más receptivo a los productos de su interés y será labor de la mercadotecnia aproximar cada producto a su respectivo nicho.

Es de interés para el presente trabajo hablar de la *Mezcla de Mercadotecnia* (Marketing Mix). Kotler y Armstrong, definen la *mezcla de mercadotecnia* como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto"²³

"A mediados de la década de los '60, el Dr. Jerome McCarthy introdujo el concepto de las 4 P's, que se constituye en una de las clasificaciones más utilizadas para estructurar las herramientas o variables de la *mezcla de mercadotecnia*".²⁴

Las 4 P's consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción.

Producto: Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.

²² Kotler y Keller, Marketing Management, Prentice –Hall 2006, 12va Edición, pág. 5

²³ Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Pearson Educación, 2003, Sexta Edición, Pág. 63

²⁴ Promonegocios.net, La mezcla de la Mercadotecnia, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: agosto 2011]. Disponible en: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

Un producto puede ser un bien tangible (un automóvil), intangible (un servicio de limpieza a domicilio), una idea (la propuesta de un partido político), una persona (un candidato a presidente) o un lugar (una reserva forestal).

El "producto", tiene a su vez, su propia mezcla o mix de variables: variedad, calidad, diseño, características, marca, envase, servicios, garantías.

Precio: Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.

El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos. Sus variables son: precio de lista, descuentos, complementos, periodo de pago, condiciones de crédito.

Plaza: También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son: canales, cobertura, surtido, ubicaciones, inventario, transporte, logística.

Promoción: Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, telemarketing, propaganda.

Según Belch G. y Belch M. "La *mezcla de mercadotecnia* se lleva a cabo cuando se elabora un producto que cumpla con las necesidades y deseos del consumidor examinadas con detenimiento y se ofrece a un precio determinado, se pone a disponibilidad en lugares o canales de distribución particulares y se lleva a cabo un plan de promoción o comunicación que genere interés y facilite los procesos de intercambio y el desarrollo de relaciones".²⁵

²⁵ Belch, George E.; Belch, Michael A.. Publicidad y promoción: perspectiva de la comunicación de marketing integral. 6a.ed.México, D.F. : McGraw-Hill Interamericana de México, 2005

A manera de ejemplo y como primera aproximación para un factor crítico de éxito se puede empezar por los productos de La Empresa. Un buen vendedor debe conocer a fondo el producto que vende, sus ventajas y desventajas, por lo que proponemos como factor “**capacitar al vendedor**”. El vendedor deberá conocer bien la historia de la empresa y sus principales ejecutivos, su desarrollo en el mercado, deberá estar familiarizado con los ramos y tipos de cuentas con las que se trabaja, así como principales asegurados para cada ramo, para lo cual la empresa deberá contar con presentaciones y manuales que faciliten y agilicen este aprendizaje.

Continuando con el producto, cabe mencionar que cada riesgo es particular, aunque se pueden catalogar según la cobertura deseada, será diferente por ejemplo un seguro de responsabilidad civil para una obra civil que para una envasadora, aunque las dos puedan tener reclamaciones por la misma suma, tal vez una será porque sus productos provocaron algún daño a un cliente y la otra, reclamaciones por daños a propiedad ajena. Por lo anterior se propone que aunque de alguna manera el ejecutivo se apoye con casos parecidos para obtener soporte, para cada cliente se deberán presentar “**propuestas únicas**” que resuelvan sus necesidades particulares y convencer a los reaseguradores para que entren a esos riesgos.

Con respecto al precio, se tratará de buscar siempre una prima con la que tanto asegurado y aseguradores salgan conformes, la labor del bróker es conciliar a estos dos grupos, tratar de que ambas partes cedan en sus solicitudes. Por lo anterior se propone como factor “**explicar el precio a los clientes**”. Usualmente se proporciona una cotización a los clientes sin describir el porqué de ese precio, entonces el cliente no ve el plus que el producto ofrece o no entiende por qué los reaseguradores cobran de tal o cual forma.

En lo que se refiere a plaza, los servicios son presentados vía electrónica, pues son documentos, por lo que no tienen mucha relevancia en que parte de la ciudad o en que estado de la República se encuentren las oficinas, claro, conviene estar en la capital porque es donde hay más flujo de negocios y conviene estar situado

en una buena zona pues de vez en cuando se puede recibir a los clientes en las oficinas de la empresa. Por lo que se toma el concepto de plaza como canales de distribución para poner el producto a disposición de los mercados que interesan. En atención a lo anterior, se deberá invertir en tecnología electrónica, invertir en los sistemas computacionales de la empresa para evitar que el sistema de la empresa se sature y se tengan que hacer respaldos constantemente, las blackberry's trabajan limitadamente y como constantemente están saliendo nuevos productos electrónicos en el mercado para mejorar las conexiones, un factor crítico puede ser **“innovación tecnológica constante”**.

Para el caso de La Empresa en estudio, como ya se ha mencionado, a pesar de que las oficinas en México empezaron a trabajar apenas tres años atrás, gracias a la posición global del grupo y de las relaciones de sus directivos y ejecutivos, las oficinas en México han sido un éxito desde su primer año. Sin embargo, el objetivo del área de ventas deberá ser diversificar la cartera, pues no es conveniente depender de un pequeño grupo de proveedores de negocios. Por lo anterior para el tema de Promoción se proponen los siguientes FCE:

“Seguimiento de clientes” en donde se incluyen las actividades de dar atención a los clientes con los que ya se ha trabajado, por ejemplo hacer visitas, invitarlos a eventos, poner atención a sus necesidades y mantenerlos al tanto de los nuevos productos y servicios.

“Investigación de prospectos” Es necesario hacer una búsqueda constante de prospectos, ya sean aseguradoras, agentes o asegurados, que cumplan con las características para ser reasegurados, y se deberá promocionar los productos y servicios de La Empresa.

Cabe mencionar que los anteriores FCE's son propuestas. Si se hace el ejercicio entre los miembros del equipo de ventas, como lluvia de ideas y propuestas en el cual se tomen en cuenta todas sus inquietudes, experiencias, ideas, la información

que manejan y aportaciones, habrá una mayor posibilidad de proponer FCE´s más acordes a las necesidades de La Empresa.

Una vez que la organización ha definido aquellos Factores Críticos o Claves del Éxito de su gestión, puede definir con mayor claridad cuáles van a ser los indicadores que señalen que efectivamente esos factores están controlados con la ayuda del *Cuadro De Mando Integral*.

Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un sistema que permite gestionar los aspectos clave del negocio mediante el monitoreo de objetivos empresariales²⁶.”

Con la ayuda del CMI se van construyendo objetivos que se distribuyen en áreas o perspectivas, a fin de conformar un mapa estratégico

Este mapa servirá de guía para que la Empresa pueda alcanzar su visión empresarial (liderazgo, rentabilidad..etc.)

Cuando se habla de un cuadro de mando integral se habla de un sistema de gestión estratégico, de una herramienta de gestión empresarial, en el cual entran tanto objetivos financieros como otros objetivos que generan valor tales como interacción con el cliente, mejora de procesos, etc.

²⁶ Cuedrodemandointegral.net, Cuadro de Mando integral, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: septiembre 2011]. Disponible en: <http://www.cuadrodemandointegral.net/>

El equipo de Meltom Technologies²⁷ plantea que el proceso de creación de un Cuadro de Mando Integral debe incluir la determinación de:

- 1.- Objetivos que se desean alcanzar,
- 2.- Mediciones o parámetros observables, que midan el progreso hacia el alcance de los objetivos,
- 3.- Metas, o el valor específico de la medición que se quiere alcanzar, e
- 4.- Iniciativas, proyectos o programas que se iniciarán para lograr alcanzar esas metas.

Por ejemplo el objetivo de la empresa puede ser un crecimiento que le de mayor rentabilidad, como parámetro se medirá el crecimiento en las ganancias netas; como meta se quiere alcanzar un crecimiento de 5% en este indicador y por último como iniciativa se propone ampliar la gama de productos.

Esta actividad se debe repetir con las diferentes perspectivas de la organización planteando tantos objetivos como sea necesario con sus respectivas mediciones y metas para cada objetivo, así como, el número de iniciativas que se requieran para lograrlos.

Para elaborar el CMI se van integrando todos estos objetivos y mediciones en un cuadro, con la ayuda de este cuadro el equipo podrá ir dando seguimiento al progreso de los diferentes planteamientos. Se deberán ir presentando los resultados en forma esquemática y gráfica entre los miembros de las diferentes áreas con el propósito de que todo el grupo se integre al proyecto.

²⁷ Meltom Technologies, Balanced Scorecard, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: septiembre 2011]. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard

A continuación en la figura 11 se presenta la estructura de un *Cuadro De Mando Integral*:

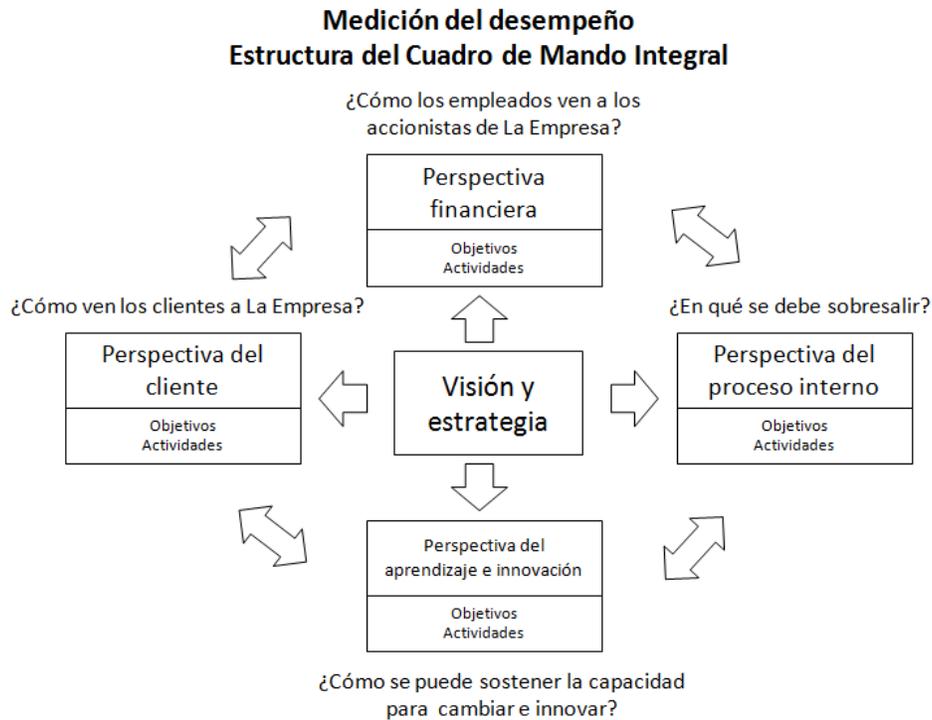


FIGURA 11 – Cuadro de Mando Integral
Fuente: Elaboración propia inspirado en e-coach²⁸

Perspectiva Financiera.

El desempeño financiero indica si las estrategias han funcionado en la empresa. El Cuadro de Mando Integral (CMI) alinea los objetivos de la empresa ligado con las actividades internas de la empresa, esto incluye al manejo con los clientes, procesos internos, sistemas, personas.

²⁸ Ten3, Business e-coach, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: septiembre 2011]. Disponible en: http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/e_coach.html#versus

Perspectiva del Cliente.

Satisfacción del cliente, retención del cliente, factores claves y propuestas de valor que la empresa debe contemplar para mantenerse y llegar a más mercados.

Perspectiva de Procesos Internos.

Identificación de los procesos que necesitan mejora continua, procesos que ayudan a la empresa a mantenerse y a generar valor.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

Infraestructura que La Empresa debe crear para tener crecimiento a largo plazo. Para lograr esto es necesario capacitar y desarrollar nuevas habilidades en los empleados, mejorar los sistemas de información y alinear los procedimientos a la Organización, creando satisfacción en el empleado, sistemas y retención.

Aplicando esta estructura a los factores críticos enfocados a las 4 p's de la mercadotecnia y así poder darle seguimiento a las actividades asociadas a los factores como ejemplo se presenta la figura 12.



FIGURA 11 – Ejemplo de Factores Críticos del Éxito organizados dentro de un Cuadro de Mando Integral
 Fuente: elaboración propia

Con el propósito de llevar un control de las actividades arriba descritas, se hará un monitoreo recurrente ya sea semanal o mensual y se irán palomeando si éstas se están llevando a cabo.

Estas responsabilidades serán asignadas a cada área según sea el caso. Por ejemplo las propuestas únicas estarán en manos tanto del área de ventas como de *placing*, pues uno negocia el producto con el reasegurador y otro lo presenta a los clientes y ambas partes pueden aportar propuestas. La innovación tecnológica le corresponderá al área técnica de sistemas y a la de administración, uno para ir planteando las necesidades y otro para destinar un presupuesto a dicha área.

El Cuadro de Mando sirve de apoyo para reducir y sintetizar conceptos, asimismo es una herramienta que se utiliza para presentar a los miembros de la organización información en forma sencilla, resumida y eficaz que ayude a la hora de tomar decisiones.

4 FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA

Para salir adelante dentro de la crisis y el mercado competitivo, es necesario identificar las fortalezas de La Empresa y aprovecharlas.

Por ejemplo si un cliente tiene simpatía por el equipo porque cotizó más rápido, o porque aunque no se le da los mejores precios se da una atención de calidad, si escoge a La Empresa incluso porque se siente atraído físicamente por alguna de sus ejecutivas, etc. Si no se conoce estas situaciones difícilmente se le podrá sacar provecho, aspectos que a lo mejor podrían parecer sin importancia pero al fin y al cabo el negocio de los seguros es de personas, y si se conoce qué es lo que le gusta a los clientes de La Compañía se podrá tener una mayor ventaja.

Los medios de comunicación nos ayudan a enterarnos sobre la situación actual del mercado en el mundo. Sin embargo, de nada sirve estar al día si no se sabe sacar fruto de la información para hacer crecer a La Empresa.

“Para poder aprovechar las oportunidades del mercado es necesario hacer una serie de preguntas. ¿Cómo está posicionada mi marca? ¿A quiénes están dirigidos mis productos? ¿Qué nos hace diferentes? ¿Qué está marcando la decisión de compra del mercado? ¿Qué mercado se debe atender? ¿A qué consumidores potenciales se puede enfocar?”²⁹

Con la ayuda de estas preguntas se podrá tener una mejor idea sobre dónde está La Empresa y si es necesario realizar cambios en los productos o servicios, incluso abrir la puerta a nuevos proyectos e iniciativas.

²⁹ ElEmpresario.mx, Identifica las fortalezas de tu empresa, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: octubre 2011]. Disponible en: <http://elempresario.mx/centro-soluciones/donde-estan-mis-fortalezas>

Continuando con la idea, es posible que muchos clientes tengan una imagen equivocada de La Empresa o que simplemente no les guste su forma de trabajar y es de esta gente de la que más se puede aprender sobre aspectos que la propia Compañía no había tomado en cuenta, he ahí la necesidad de establecer contacto con clientes o compañías con las que se ha trabajado porque pudiera darse el caso de que por error de unos cuantos ejecutivos, toda los miembros de La Empresa están siendo juzgados de manera descalificativa.

Por ejemplo, comenta uno de los ejecutivos que en una ocasión cotizó para una compañía aseguradora pero por error la propuesta se envió con el nombre de otra cedente lo que provocó desconfianza y se rompieron relaciones con esa aseguradora. Pero esto no lo sabían los demás miembros del equipo sino hasta que otro ejecutivo al visitarlos escuchó de viva voz su queja, por suerte las cosas se aclararon y al final se recuperó en cierto modo la relación, pero de no haber puesto atención en ese cliente no se hubiera detectado esa inconformidad y se hubiera perdido la relación por completo. Aprovechando al área de ventas se podrá analizar mejor el mercado.

“Los clientes son los parámetros de los cambios que se están generando en el mercado. Es por ello que una fuente valiosa de información es la propia fuerza de ventas, así como el personal que colabora con La Empresa” (Empresario.mx, idem nota 27).

Una vez que se ha logrado una perspectiva con la ayuda de las preguntas planteadas la organización se puede apoyar en el análisis FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite analizar factores internos de la empresa que pueden ser de alguna forma controlables (fortaleza y debilidades), además de elementos externos a la organización, los cuáles no son controlables (oportunidades y amenazas).

El análisis con esta herramienta, “consiste en evaluar Fortalezas y Debilidades que están relacionadas con el ambiente interno (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, etcétera), así como Oportunidades y Amenazas que se

refieren al entorno externo de La Empresa (Microambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores) (Macroambiente: economía, ecología, demografía, etcétera)³⁰.

Con la ayuda del FODA se pueden detectar puntos fuertes de la organización y así poder llevarlos al máximo así como también los puntos débiles a fin de tratar de resolverlos o neutralizarlos, respecto al entorno aunque no podremos controlarlo podremos identificar lo que puede ser de utilidad para el equipo o lo que de alguna forma puede ponerlo en riesgo.

MATRIZ FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	Adaptación a la variación Experiencia personal Cobertura nacional	Bajo nivel tecnológico Alta rotación de personal Concepto de marca poco potenciado
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	Imagen de especialización Comportamiento del mercado	Nuevos competidores Abaratamiento de los precios del mercado

Fuente: elaboración propia con ejemplos del Ministerio de fomento de España³¹

Para empezar el análisis es conveniente integrar un equipo, en el cual se lleven a cabo reuniones en las que se practique la lluvia de ideas. Esta lluvia de ideas es una actividad con gran número de resultados positivos, ya que por un lado emergen muchas situaciones que algunos miembros del equipo no tenían en mente, surgen muchas soluciones a diferentes problemas y sobre todo se puede

³⁰ Sergio Ventura, Análisis F.O.D.A. 2010, [en línea]. [Fecha de consulta: octubre 2011]. Disponible en: <http://www.empresayempleo.com/2010/06/analisis-foda.html>

³¹ Ministerio de Fomento de España, Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transportes, 2005 [en línea]. [Fecha de consulta: octubre 2011]. Disponible en: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/286FB432-2D3C-4596-94B3-1B2D96AF526D/19424/IVA3.pdf>

tener una perspectiva global de La Empresa desde dentro. Posteriormente deberán hacerse minutas de las ideas surgidas y pendientes para la siguiente sesión.

Así por ejemplo a cada integrante del equipo se le solicitará que proporcione una o más debilidades y los demás pueden o no aprobar esa premisa, por ejemplo las siguientes para La Empresa en el área de ventas:

DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1. Falta de experiencia y capacitación de los ejecutivos de ventas	X			X	X	X	4
2. Atención al cliente deficiente	X	X	X			x	4
3. Se toma mucho tiempo en dar respuesta a solicitudes		X	X	x	X		4
4. Existe cierta fricción con algunas Aseguradoras, Agentes o clientes en general, ya sea por un mal servicio o una mala experiencia.	X	X	X	X	X	X	6
5. No se es selectivo con los negocios que llegan, por lo que se tiene menos tiempo para cuentas que tienen mayor posibilidad de éxito.	X	X	X	X	X	X	6
6. Si se trae negocio nuevo a la empresa no hay la suficiente capacidad para darles atención	X	X	X	X	X		5

Si hubiere 15 o más es conveniente reducir al menos a 10 debilidades eliminando las que menos votos tengan.

Posteriormente se le pide a cada integrante asignarle un número a cada propuesta según la importancia que para él representa.

DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.					
	1	2	3	4	5	6
1. Falta de experiencia y capacitación de los ejecutivos de ventas	4	4	5	6	4	3
2. Atención al cliente deficiente	5	3	3	4	2	6
3. Se toma mucho tiempo en dar respuesta a solicitudes	2	1	6	2	1	1
4. Existe cierta fricción con algunas Aseguradoras, Agentes o clientes en general, ya sea por un mal servicio o una mala experiencia.	1	2	1	3	6	2
5. No se es selectivo con los negocios que llegan, por lo que se tiene menos tiempo para cuentas que tienen mayor posibilidad de éxito.	6	6	4	5	3	5
6. Si se trae negocio nuevo a la empresa no hay la suficiente capacidad para darles atención	3	5	2	1	5	4

Posteriormente se hará la suma correspondiente a cada propuesta según los valores asignados.

DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1. Falta de experiencia y capacitación de los ejecutivos de ventas	4	4	5	6	4	3	26
2. Atención al cliente deficiente	5	3	3	4	2	6	23
3. Se toma mucho tiempo en dar respuesta a solicitudes	2	1	6	2	1	1	13
4. Existe cierta fricción con algunas Aseguradoras, Agentes o clientes en general, ya sea por un mal servicio o una mala experiencia.	1	2	1	3	6	2	15
5. No se es selectivo con los negocios que llegan, por lo que se tiene menos tiempo para cuentas que tienen mayor posibilidad de éxito.	6	6	4	5	3	5	29
6. Si se trae negocio nuevo a la empresa no hay la suficiente capacidad para darles atención	3	5	2	1	5	4	20

Una vez obtenidos estos valores se ordenarán de mayor a menor, con lo anterior se habrá determinado con qué prioridad esos problemas deben ser atendidos.

DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1. No se es selectivo con los negocios que llegan, por lo que se tiene menos tiempo para cuentas que tienen mayor posibilidad de éxito.	6	6	4	5	3	5	29
2. Falta de experiencia y capacitación de los ejecutivos de ventas	4	4	5	6	4	3	26
3. Atención al cliente deficiente	5	3	3	4	2	6	23
4. Si se trae negocio nuevo a la empresa no hay la suficiente capacidad para darles atención	3	5	2	1	5	4	20
5. Existe cierta fricción con algunas Aseguradoras, Agentes o clientes en general, ya sea por un mal servicio o una mala experiencia.	1	2	1	3	6	2	15
6. Se toma mucho tiempo en dar respuesta a solicitudes	2	1	6	2	1	1	13

Así deberá repetirse para cada uno de elementos de la matriz FODA.

Una vez que se tiene esta lista ya priorizada, se empezará el análisis de la naturaleza y pasos para resolver esa situación.

Así por ejemplo analizando el punto uno: ¿por qué se dice que no se es selectivo con las cuentas? Comentan los ejecutivos que han llegado cuentas que llevan ya tiempo en el mercado, por lo que generalmente ya están comprometidas, otros prospectos que se conoce están colocados en coaseguro entre dos aseguradoras por lo que la prima será muy competitiva y la cuenta difícil de ganar, otras que las primas no son suficientes para reaseguro o no generan ingresos suficientes. Una razón por la que se aceptan estas cuentas es debido a la relación que se desea

llevar con cliente nuevos, pues de alguna manera La Empresa está a prueba y debe ganar la confianza del prospecto para que posteriormente requieran apoyo para otras cuentas que sean “mejores” o sea cuentas con buena posibilidad de éxito y buen volumen de prima. Otra razón puede ser que se trate de un cliente conocido y solicita de favor cotizar una cuenta que no es propiamente para reaseguro, o a lo mejor simplemente está en esa línea de si pertenece o no a reaseguro.

Una de las posibles soluciones para este problema es ser sincero con el cliente, darle una opinión de experto y una recomendación. Con esto el cliente sabrá que se está siendo honesto y tendrá otras opciones para su solicitud.

De esta manera por ejemplo, si un cliente solicita apoyo para cotizar un hotel pequeño, en lugar de hacerlo esperar día tras día por la cotización, el ejecutivo puede recibir la solicitud, analizarla y francamente decirle por ejemplo: “estimado Xavier, muchas gracias por tu solicitud, sin embargo debido al valor de la ubicación consideramos que nuestros mercados no se verán interesados, te aconsejamos acudir con las Aseguradores A, B, C Y D quienes tienen capacidades en sus contratos de hasta X, de nuevo agradecemos tu oferta y esperamos contar con tu comprensión”.

Con este procedimiento los clientes estarán de alguna forma enterados de su situación y con el tiempo agradecerán la franqueza y por otro lado los ejecutivos tendrán ese tiempo para atender adecuadamente cuentas que requieren de más tiempo e incrementar la posibilidad de éxito con ellas.

Una vez teniendo definidas todas las propuestas de la matriz FODA se ideará un plan operativo en donde se englobarán todas aquellas actividades a corto plazo ya sea para revertir o potenciar las debilidades o fortalezas.

EVALUACIÓN PERMANENTE

Mientras en la organización se va desarrollando el plan a seguir después de realizar el análisis, se pueden presentar factores inesperados, tales como los cambios políticos o problemas de inflación, que afectan los resultados del plan, incluso con el mismo desarrollo del plan se van presentando cambios debido al mismo proyecto. Por ello, es aconsejable evaluar periódicamente todo el proceso de operación de la organización y actualizarlo considerando estos cambios.

Para resumir esta sección se puede decir que es necesario conocer las fortalezas y debilidades de la organización, conocer como los ven los clientes y mercados, para poder hacer frente a esas situaciones y salir adelante de manera positiva. Como apoyo para identificar estas situaciones el ejecutivo se puede apoyar con el análisis FODA, asimismo esta herramienta también servirá de guía en la planeación de actividades para llegar a esos objetivos.

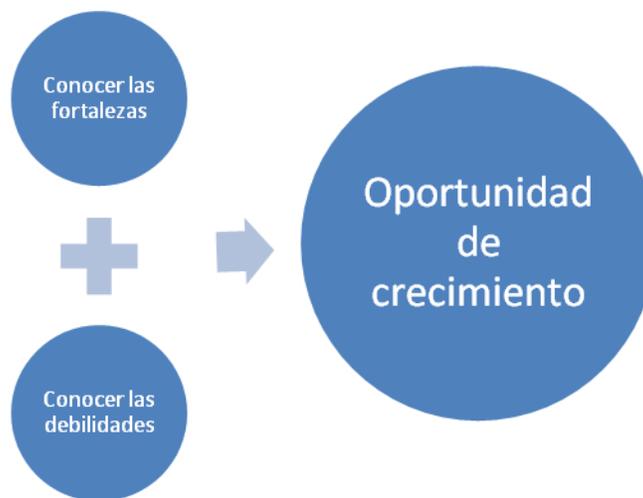


FIGURA 12 – Fortalezas y debilidades
Fuente: elaboración propia

5 META

Cuando se habla de la meta de una corporación se está hablando por ejemplo, de dar a conocer la marca, abrir más oficinas, o como dice Eliyahu M. Goldratt hacer dinero. Para el tema de la estrategia de ventas, nos referiremos a la relación que se desea con los clientes a largo plazo. Es claro que una relación de negocios no se hace de la noche a la mañana, por ejemplo un prospecto solicita apoyo para una cuenta por primera vez y se hace un buen trabajo pero en una segunda solicitud no se le da un buen servicio, habrá que empezar otra vez desde cero a construir la relación. Si se desea entablar una relación de largo plazo con el cliente, se debe dar un extra para que ese cliente poco a poco vaya teniendo más presente a La Compañía para una serie de negocios.

Con el tiempo ese cliente se va a dar cuenta que entre más cercana sea la relación con la Empresa lo acercará cada vez más a lograr las metas de su propio negocio.

Como inicio se puede definir una posición deseada con el cliente, ¿Cuál sería un cliente ideal?

Para La Compañía en estudio un cliente ideal sería aquél que envía negocios periódicamente que conlleva una captación de prima adecuada para cada uno de esos negocios. Un cliente que conoce bien sus cuentas y a lo mejor hasta a sus asegurados, proporciona información suficiente para poder acudir al mercado a buscar soporte y existe mayor oportunidad de ganar esos negocios.

Un ejemplo de lo anterior son las cuentas provenientes de FONDEN (Fondos de Desastres Naturales), y son las cuentas que tienen mayor captación de ingresos para La Compañía pues sus primas alcanzan los Millones de Dólares. En general

son atraídas por un cliente con el cual se lleva una relación sana y a la vez productiva.

A pesar de su atractivo, es difícil acceder a ellas y en general a las cuentas de gobierno pues dependen en gran parte de relaciones públicas cercanas a los directivos u otras autoridades. Esto sucede en las condiciones de administración pública actuales. Sin embargo en el proceso político social que se advierte en el país, en el que la sociedad mexicana exige cada vez mayor transparencia, a través de instituciones como el IFAI (Instituto Federal de Acceso a la Información) y organizaciones de la sociedad civil como Transparencia Mexicana y otras, es muy factible que en el corto plazo, sea posible obtener las cuentas de FONDEN, en condiciones de competitividad real y se amplíen las oportunidades para obtenerlas ofreciendo las mejores condiciones para su contratación.

Esta relación no creció sin el esfuerzo de ambas partes, por ejemplo, si La Empresa no tuviera la experiencia para este tipo de negocios, aunque hubiera una gran amistad entre ambas partes no se podría conseguir lo que el asegurado necesita, y si este cliente no enfocara sus energías en empaparse de información sobre estos riesgos, si no invirtiera tiempo en conocer a los directores de riesgos de las entidades y hacer labor de convencimiento, no existiría la gran relación de negocios que se está dando hasta el momento.

En otras palabras, para que exista una buena relación de negocios ambas partes tendrán que poner mucho de su parte.

En este caso particular, con el apoyo mutuo se desarrollará un plan para lograr que todos y cada uno de los clientes de la Compañía sean los “clientes deseados”.

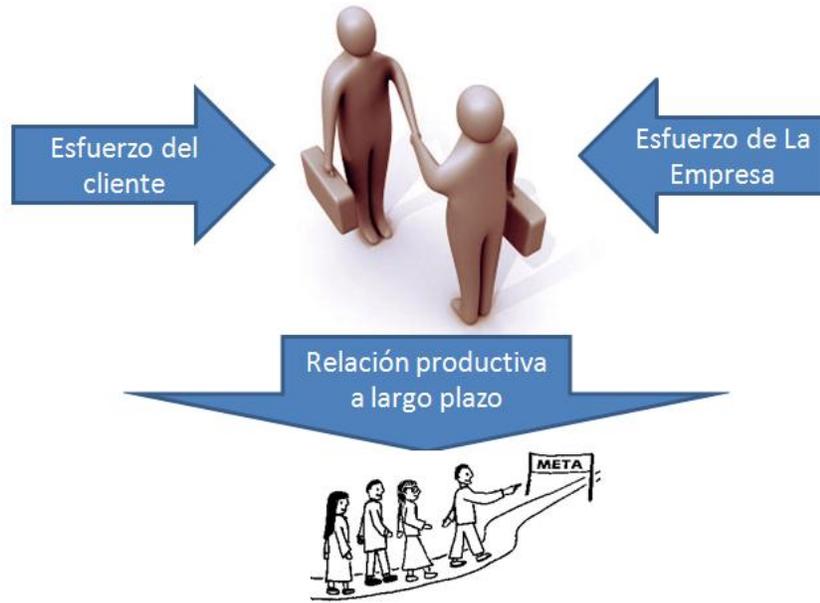


FIGURA 13 – Relación productiva de largo plazo
Fuente: elaboración propia

5.2 DESARROLLO DEL PLAN

Después de haber llevado a cabo las actividades ya descritas en esta metodología de ventas, como son investigar el perfil del prospecto (aficiones personales, ingresos, tipo de riesgos que maneja, etc.), perfil de oportunidades (presupuesto, evento motivador, análisis FODA, etc.), con esta base se puede tener un panorama claro sobre cómo lograr que este negocio que se ha presentado sea una gran oportunidad para entablar una relación productiva de largo plazo.

Cabe aclarar que no es posible entablar una relación de largo plazo con cualquier cliente, para cada compañía existen diferentes cuentas *target*, y el primer paso será identificar si las cuentas *target* de los prospectos o clientes son afines a las propias. Por ejemplo, si uno de los clientes busca recurrentemente apoyo para cuentas que fácilmente podrían entrar en contratos automáticos de aseguradoras, aunque se compita una y otra vez por esas cuentas, los ingresos que se van percibir serán mínimos debido al sacrificio en corretaje para ganarlas y a los gastos administrativos, además del *hit rate* bajo que se tendrá por la gran

competencia con los precios de compañías aseguradoras que no se comparan con reaseguro, asimismo son cuentas por las que frecuentemente reaseguradores solicitan primas mínimas por su participación. De igual suerte sucederá con compañías aseguradoras con grandes capacidades en sus contratos o gran capital, pues requerirán pocas veces de reaseguro y cuando así suceda, retendrán gran parte de los riesgos o solamente solicitarán soporte para aquellas secciones que sus contratos de reaseguro automático excluyen.

Es importante mencionar que no todos los clientes de largo plazo traerán cuentas tipo FONDEN con ingresos altos, por lo que se tendrá que estar receptivo a todo tipo de prospectos pues habrá con los que por volumen de negocios se genere un buen ingreso.

Una vez que se ha encontrado a esos posibles clientes con los que se puede llevar una relación de largo plazo, lo siguiente será darle un excelente servicio esa primera vez, tratar de que todo vaya lo mejor posible ya sea si la cuenta se haya ganado o no, hacer todo lo posible por dejar una muy buena impresión de La Compañía. Con lo anterior no se quiere decir que las demás veces no se le va a poner la atención debida, sino que como bien se dice “la primera impresión es la que cuenta”. Y lo importante de este primer contacto es plantar la semilla.

Una vez que se ha llevado a cabo esta primer experiencia con el cliente, tanto por parte de La Compañía como por parte del cliente, es momento de considerar por ejemplo si el prospecto contestó con rapidez a la información adicional solicitada, si estuvo con el asegurado para hacerle ver que la propuesta era atractiva, etc., entonces lo que sigue es tratar de buscar una reunión con el cliente, en la cual se podrá retroalimentar la experiencia de cada parte.

Es muy importante programar esta reunión o al menos buscar hablar directamente con el cliente por teléfono, hacerle ver al cliente porqué se ganó o se perdió la cuenta, qué información se necesitará para la siguiente ocasión, y sobre todo, que por parte de La Compañía está la posibilidad de hacer dinero juntos. Se debe

poner atención a la imagen que el cliente se ha formado acerca de los servicios y precios de La Empresa.

En esta etapa fácilmente se podrá ver el interés de ese prospecto en la propuesta que ha presentado La Compañía. En esta fase, con la experiencia de los ejecutivos de ventas, se puede valorar la expectativa de crear una relación productiva y de largo plazo con este cliente. Todas pueden ser relaciones de largo plazo, solamente que unas producirán mayores ganancias que otras.

Por ejemplo un cliente que por primera vez solicita un seguro para un helicóptero; las características de este helicóptero son que es un poco viejo, los pilotos no tienen mucha experiencia, lo utilizan para carga, etc., en pocas palabras una cuenta difícil de colocar en el mercado. El ejecutivo rápidamente analiza la información y contesta al cliente que se requiere información adicional. El cliente también se apura en conseguirla y finalmente se puede acudir al mercado de reaseguro. Se obtiene una cotización bastante competitiva pero al final el asegurado decide quedarse con la compañía con la que expira su seguro ya sea por buen servicio o fidelidad, algún motivo que sale de nuestros alcances.

Después de investigar a este cliente, ya sea por internet, con su secretaria, en persona, por conocidos, etc., resulta que este cliente ha trabajado con cuentas muy importantes pero no de aviación, por ejemplo ha cotizado para grandes grupos hoteleros, para industrias manufactureras con buen número de ubicaciones en el país o probablemente para grandes corporativos. A pesar de haber perdido aquella cuenta si se logra una reunión con él para platicar sobre esa primera experiencia, si se logró una buena impresión se podría también abordar su mercado de *Property* en su caso, comentando acerca de la experiencia de La Compañía y las cuentas que ésta ha ganado en estos años.

Una vez que se ha encontrado esa área de interés mutuo, la Empresa se debe enfocar en hacer ver al cliente que una relación cercana puede coadyuvar al logro de los objetivos de su negocio.

Se vale preguntar al cliente, por ejemplo, por alguna cuenta importante que haya competido y no haya ganado en años pasados en un ramo en el cual La Empresa cuenta con experiencia, que planee competir de nuevo el próximo año. Con el objetivo de ganar su simpatía, se le ofrece apoyo con un análisis sobre esa cuenta, se hace un sondeo en el mercado de reaseguro y se analiza las coberturas que solicita el cliente. Este estudio arroja que hay muchas posibilidades de ganar esa cuenta, se le dan las razones y sugerencias, procurando dejar claro que si trabaja con La Compañía, ésta y muchas cuentas más tendrán mayor posibilidad de éxito.

Sintetizando un poco lo comentado, a continuación en la figura 14 se presentan algunos puntos clave.

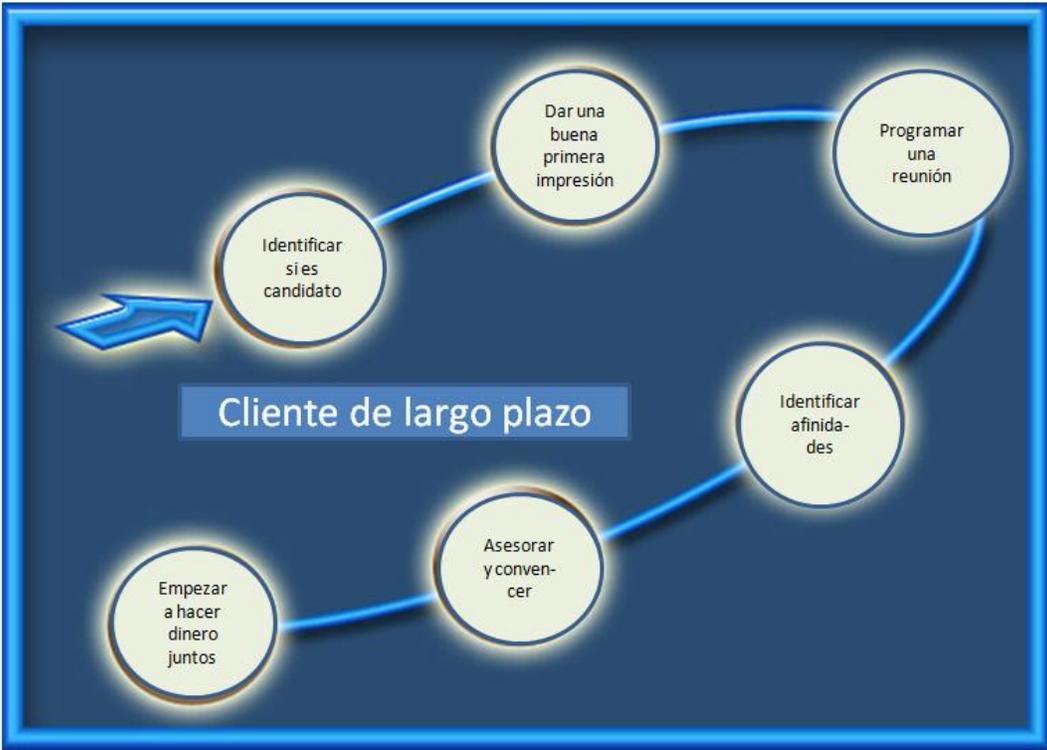


FIGURA 14 – Cliente de largo plazo
Fuente: elaboración propia

Después que se ha logrado convencer al cliente sigue la parte medular de la relación de largo plazo “hacer dinero juntos”, pues si se trabajan dos, tres, seis

cuentas y ninguna se ha concretado, la relación posiblemente se habrá desgastado, tanto La Compañía como el cliente perderán interés. Si por otro lado se da un buen “mantenimiento” al cliente ya sea asesorándolo sobre en cuáles cuentas conviene participar y en cuáles no, y ellos también hacen la labor de trabajar por su cuenta a sus clientes, seguramente existirá una mayor posibilidad de lograr una relación efectiva con ganancias para ambas compañías.

Cabe mencionar que será casi imposible para un ejecutivo de ventas hacer esto solo, pues en primera instancia pocos cuentan con la experiencia en análisis de riesgos como los del área de producción. Al ejecutivo de ventas le tocará programar la reunión y tener retroalimentación de la experiencia del cliente en este primer negocio e identificar afinidades, pero los expertos del área de producción serán quienes apoyarán en la parte de asesorar y convencer sobre porqué La Compañía es una muy buena opción, serán ellos quienes aportaran todos sus conocimientos y experiencia para tratar las necesidades del cliente. Posteriormente será deber del área comercial todo lo relacionando con el cliente como persona, invitarlo a comer de vez en cuando, invitarlo a eventos, estar al tanto de sus actividades y aficiones a fin de llevar una relación tanto de negocios como de amistad, hacer ver al cliente que a La Empresa le interesa primeramente la persona y después hacer negocios.

Es importante destacar que no sólo se debe enfocar en esos clientes que entran dentro del abanico de productos, por ejemplo La Empresa en estudio da servicio a mercado centroamericano y Caribe, y con el tiempo se fue dando la necesidad abrir puertas para el mercado de transportes. Se identificó un nicho y con la ayuda de las oficinas de representación en Miami se dio la oportunidad de una facilidad de carga, la cual ha incrementado ingresos provenientes de mercado centroamericano y por consiguiente se han estrechado lazos con esos mercados.

Tomando este caso como ejemplo, se puede tener varios clientes quienes en primera instancia no se consideran candidatos para una relación de largo plazo, quizá porque sus cuentas son pequeñas y caben en capacidades automáticas de aseguradoras, o porque trabajan riesgos con los cuales La Compañía no cuenta

con tanta experiencia. Si se logra identificar que dos, tres o más clientes tienen las mismas necesidades existe la posibilidad de apoyarse en la relación con los mercados para poder dar atención a estos clientes, quienes ya en volumen pueden ser considerados como candidatos.

Entonces ¿cuál será la ganancia a largo plazo para La Empresa? Por un lado como sucede en la industria de los seguros, si pasa un siniestro o una serie de siniestros para una misma cobertura, ésta incrementará su costo, los asegurados no ven esto, siempre quieren pagar lo mismo o menos. Si se cuenta con una relación fuerte con los clientes y no sólo cuando se necesita de un cierto seguro, existirá una mayor posibilidad de hacer frente a estas nuevas situaciones que se presenten en el mercado, porque existirá un diálogo franco y con el interés de ambas partes de salir adelante.

Otra de las ganancias a largo plazo sería que esa relación podría convertirse en alianzas o exclusividades y con el tiempo una empresa más fuerte y con mayor posicionamiento, muchas veces no se sabe quien realmente se tiene enfrente.

6 VALOR ÚNICO DE LA EMPRESA

En estos tiempos de globalización, las organizaciones se han visto en la necesidad de adquirir y desarrollar ventajas competitivas, pues las nuevas condiciones del mercado se han caracterizado por la complejidad y cambio constante.

Poco a poco hemos visto cómo la mano del hombre ha sido reemplazada por las máquinas y computadoras. Antes en las naves industriales se veían a cientos de obreros en líneas de producción, ya sea empacando, en las bandas transportadoras, surtiendo a las máquinas, etc., Actualmente en muchas de las grandes corporaciones estos procesos se han automatizado, incluso, algunas de estas labores la hace un robot.

“El desarrollo de ventajas competitivas se logra haciendo ya no sólo un análisis externo de las utilidades, rentabilidad, posicionamiento en el mercado y el lanzamiento de nuevos productos, sino partiendo de un análisis interno de la empresa”³².

Un análisis al interior de la empresa busca el desarrollo de los recursos y capacidades con los que se cuenta, pues es uno de los factores de los que depende su éxito.

Si la organización pretende tener esta ventaja competitiva, deberá contar con personal capaz de llevar a cabo actividades donde se tengan claras las metas de la compañía, así como también contar con una buena orientación de los grupos de personas y asignación adecuada de los recursos con los que cuenta.

Es por ello que para lograr estas ventajas competitivas el Capital Humano juega un papel primordial y debe ser considerado de gran importancia para la productividad de las empresas.

Este capital se considera como un recurso valioso y escaso en las empresas, así como difícil de administrar debido a la gran complejidad y variabilidad de características que pueden existir en los miembros de una organización, por lo que se deben hacer grandes esfuerzos por estudiarlo, comprenderlo y valorarlo.

Es común que en las empresas dedicadas a los seguros, a cada ejecutivo se le asignen determinados riesgos, por ejemplo si llega un negocio de aviación se asigna a la persona con más experiencia en el ramo, si llega otra cuenta de carga/transportes se asigna a otro ejecutivo que domine el tema y así con los demás riesgos.

Pero no es común que se haga valoración del ejecutivo, si realmente su perfil es para revisar tal o cual riesgo, solamente se sabe que él es quien usualmente ve esos riesgos o fueron los que le asignaron desde que ingresó a la compañía y no

³² UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA, Colección de tesis digitales, Riveros, 2010 [en línea]. [Fecha de consulta: noviembre 2011]. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/riveros_l_mc/capitulo1.pdf

se tiene conocimiento de otras aptitudes que puedan dar aportaciones a la empresa.

Cuando hablamos de capital humano no podemos dejar de lado las competencias, las cuales son detonadoras de las ventajas competitivas y agregan valor a las empresas.

6.2 COMPETENCIAS PROFESIONALES

La necesidad de definir el término “ Competencias Profesionales ” surge debido a que la experiencia histórica al investigar el desenvolvimiento de los graduados de programas o carreras profesionales, los divide en dos grandes grupos: “ muy exitosos y no exitosos ”³³.

“Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada, son un conjunto de conductas tipo y procedimientos (razonamientos) que se pueden poner en práctica sin nuevo aprendizaje”³⁴.

Nos damos cuenta de que existen porque son observables. En la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de prueba, las personas ponen en práctica en forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Representan una especie de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo labores profesionales determinadas.

“Los parámetros tradicionales de evaluación de las diferencias de comportamientos entre las personas han sido: aptitudes (verbal o numérica) y rasgos de personalidad (extroversión). Permiten caracterizar a los individuos y

³³ Luz María Sánchez Gómez, Conceptualización de Competencias, 2011 [en línea]. [Fecha de consulta: diciembre 2011]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/joaquins/conceptualizacin-de-competencias>

³⁴ Joan Teixidó Saballs, Competencias para el ejercicio de la dirección escolar, 2007, [en línea]. [Fecha de consulta: diciembre 2011]. Disponible en: http://www.joanteixido.org/doc/comp_direct/presentacio_Toledo.pdf

explicar la variación de sus comportamientos en la ejecución de las tareas específicas”³⁵.

En otras palabras podemos decir que las competencias son el conjunto de aptitudes, rasgos de personalidad, valores y conocimientos adquiridos para realizar correctamente una actividad determinada.

COMPONENTES DE LAS COMPETENCIAS	
COMPONENTE	DEFINICIÓN
HABILIDADES	Son las cosas que las personas hacen bien, como programar una computadora.
CONOCIMIENTOS	Es lo que una persona sabe sobre un tema específico, como lenguaje de computación.
ROL SOCIAL	Es la imagen que un individuo muestra en público; representa lo que la persona considera importante. Refleja sus valores, tales como ser un trabajador diligente o un líder.
AUTOCONCEPTO (AUTOIMAGEN)	Es la visión que los individuos tienen de sí mismos. Refleja la identidad, como verse a sí mismo como un especialista.
RASGOS	Son características duraderas de las personas. Reflejan la manera como tendemos a describir a las personas (Ej.: “ella es confiable” o “él es adaptable”). Estas características son conductas habituales mediante las cuales reconocemos a las personas.
MOTIVOS - VALORES	Son pensamientos y preferencias inconscientes que conducen y orientan la conducta con un determinado foco (Ej.: Los resultados – Orientación al logro – y deseos de mejora).

Fuente: Hay Group, 2004

³⁵ Carlos Alberto Ramírez Passo, Ser Humano y trabajo; promoviendo el desarrollo del talento humano, 2010 [en línea]. [Fecha de consulta: 20 agosto 2011]. Disponible en: http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencia_passo.htm

Además de las competencias propuestas por Hay Group cabe mencionar el *expertise*, que podemos describir como la capacidad para enfrentar exitosamente los diferentes retos que se van presentando en la vida profesional, la cual se ha adquirido a través de los años en los diferentes puestos en donde se ha participado a lo largo de una trayectoria laboral.

Las universidades actualmente está jugando un gran papel en la formación de profesionales y en desarrollar sus competencias, ya no sólo se están preocupando por transmitir conocimientos, sino también están trabajando en identificar y desarrollar las habilidades así como en fortalecer los valores.

Cuando los maestros ponen a los alumnos frente a un grupo a exponer un tema determinado realmente están poniendo a prueba la personalidad, por un lado los estudiantes se están conociendo en situaciones nuevas y por otro están enseñándolos a ser claros con sus ideas, lo cual a la hora de salir a venderse profesionalmente les está dando una ventaja competitiva.

Asimismo los maestros además de impartir su cátedra también se están preocupando por trabajar los valores, fomentar la honestidad y el respeto a la comunidad, la conciencia social, hacerles ver que tener una licenciatura no sólo abre muchas puertas sino también hace tener una obligación con la sociedad y con México de trabajar cada día porque éste sea un país mejor con mejores condiciones de vida para todos. Los maestros están trabajando en los dos aspectos, formación académica y formación personal que al final se transforma en grandes ventajas competitivas en el mercado.

Para conocer al capital humano se deben aplicar cuestionarios y pruebas a todos y cada uno de los elementos de la organización, pruebas de perfil psicológico, pruebas de aptitudes, *tests* psicométricos, de tipos de inteligencias, hasta idiomas y cultura general, etc., con el fin de identificar el perfil de los empleados y colocarlos en el lugar donde mejor se pueden desempeñar y así incrementar la productividad de la empresa.

La Entrevista de eventos conductuales BEI por sus siglas en inglés (“Behavioral event interview”³⁶) es el método de evaluación más efectivo para identificar competencias. Es una entrevista enfocada en el individuo y sus competencias. Es un proceso para recolectar indirectamente muestras de conducta que llevaron al éxito en el rol que la persona tiene, así como eventos en los que no logró alcanzar lo que se esperaba de ella. La entrevista requiere un alto grado de rigor por parte del entrevistador y, cuando está bien hecha, revelará patrones de conducta intencional que llevan a desempeños sobresalientes. La entrevista se concentra en pensamientos, sentimientos, conductas y resultados.



FIGURA 15 – Identificación de las competencias profesionales
Fuente: elaboración propia

Es claro que no se va a mover a los directores ni a otros funcionarios de sus puestos, pero es conveniente que se tenga una idea de sus aptitudes para poder aprovechar mejor a cada elemento de la corporación.

³⁶ Hay Group, Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: una visión general, 2004. [en línea]. [Fecha de consulta: diciembre 2011]. Disponible en: https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las_Competicencias.pdf

Por ejemplo si en la prueba se descubre que alguno de los ejecutivos de ventas se siente incómodo al estar en lugares cerrados, o cualquier otra situación no común, se pueden explicar muchas situaciones que se han presentado en juntas o reuniones con clientes, la ventaja que se puede obtener de identificar ésta y otras anomalías, es que de alguna forma se puede tratar de mejorar estas situaciones.

Por otro lado, si se descubre que uno de los ejecutivos de producción es muy extrovertido y tiene facilidad de palabra, se analizará la posibilidad de que apoye al área comercial.

Si se logra ir colocando a cada elemento de La Compañía en el lugar donde tendrá un mejor desempeño de acuerdo a sus habilidades y aptitudes, con el tiempo eso podrá representar un valor agregado, pues se tendrá a los mejores ejecutivos de ventas, los más carismáticos atendiendo a los clientes y a los más analíticos en el departamento de producción.

Conocer al capital humano es sólo el inicio, el objetivo es que La Empresa, una vez conociendo las competencias de los ejecutivos, impulse su desarrollo; puede ser mediante capacitación, cursos dentro de La Empresa o en instituciones especializadas.



FIGURA 16 – Mayor efectividad mediante la identificación de competencias
Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO IV. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ÁREA COMERCIAL

JUSTIFICACIÓN

Cuando los estudiantes terminan la carrera han desarrollado un perfil. Las diferentes empresas buscarán a los egresados que cumplan con el perfil requerido dependiendo de su profesión porque, aunque los egresados no conocen el negocio específicamente, las empresas saben que cuentan con las bases teóricas y académicas, con la capacidad de aprender, de ser responsables y comprometidos. Estas competencias las adquieren durante la carrera.

Cuando esos egresados llegan a la empresa pasan por un proceso de aprendizaje en el cual aprenden a conocer los procesos, la forma de trabajar de la empresa, y después de algún tiempo, cuando ya dominan el puesto, el egresado realmente estará en condiciones de hacer aportaciones a la empresa.

¿Qué pasaría si se pudiera acelerar drásticamente este proceso de aprendizaje? Seguramente se tendrían resultados más rápidos.

Para este proceso de aprendizaje están enfocados los manuales de procedimientos, ya que los nuevos elementos de la organización podrán integrarse al equipo de trabajo en menor tiempo, en lugar de ir aprendiendo, como se dice, sobre la marcha.

Generalmente, en los manuales de procedimientos se ha documentado la experiencia y conocimientos de otros elementos que han pasado por el mismo proceso de aprendizaje.

De acuerdo a estándares internacionales documentados en el “Modelo de Competitividad organizacional” (Martín G. Alvarez, 2008³⁷) una persona tarda en promedio tres años y medio para dominar al cien por ciento el puesto en que se

³⁷ Martín G. Álvarez Torres, Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, 2008, Segunda Edición, Panorama Editorial

desempeña y es a partir de ese momento que dicha persona está lista para empezar a generar conocimientos aplicados al desarrollo y para hacer propuestas factibles de mejora.

Si un elemento decide por alguna razón salirse de la organización después de esos tres años y medio de antigüedad, ¿Qué pasa con toda esa experiencia, conocimientos, energía invertida en su capacitación? Y sobre todo, con lo que está dejando de desarrollar esa organización.

La importancia de plasmar toda esa experiencia y conocimientos en manuales, consiste en que mediante su estudio y análisis los nuevos elementos se adentren en el funcionamiento de la empresa, en sus métodos, en las formas de obtener resultados y no empiecen desde cero. Además de los cursos de capacitación que acostumbre la empresa, apoyarse en los manuales de procedimientos, es la forma más eficaz de evitar que se pierda toda esa información.

Será de gran valor que todos los elementos de la organización elaboren y actualicen periódicamente los manuales de sus áreas, con las nuevas experiencias y éxitos, así como, con la retroalimentación y supervisión adecuada.

“Si se valora la experiencia y creatividad de los miembros de la organización, así como la tecnología que se está generando día con día al elaborar, actualizar y enriquecer los manuales, este método propiciará que la riqueza humana y tecnológica de la organización pueda ser aprovechada al máximo en beneficio propio y de la organización”

El manual de procedimientos que presentamos a continuación fue desarrollado con base en la metodología que propone Martín G. Alvarez para elaborar manuales. En este documento se han integrado todos aquellos elementos presentados en la estrategia de ventas que se propuso en el Capítulo III.

INDUSTRIALES Y ASOCIADOS,
Intermediario de Reaseguros, S.A. de C.V.



**MANUAL DE
PROCEDIMIENTOS**

ÁREA COMERCIAL

Versión1_ABRIL 2012

ÍNDICE

1. AUTORIZACIONES	98
2. BITÁCORA DE CAMBIOS Y MEJORAS	98
3. INTRODUCCIÓN	99
4. OBJETIVO DEL MANUAL	100
5. ALCANCE	100
6. RESPONSABLE	100
7. FRECUENCIA DE REVISIÓN	100

DOCUMENTOS CONTROLADOS

IAS-PLAN PLAN DE CALIDAD	101
ORGANIGRAMA	103
IAS-POL POLÍTICA MAESTRA PARA LA METODOLOGÍA DE VENTAS	104
IAS – DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO	106
IAS-PRO-01 PROCEDIMIENTO PARA CONSTRUIR EL PERFIL DEL CLIENTE	110
IAS-PRO-02 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PERFIL DE OPORTUNIDADES	113
IAS-PRO-03 PROCEDIMIENTO PARA CONSTRUIR LA PROPUESTA DE REASEGURO	116
FORMATOS	119

REGISTROS CONTROLADOS

1. AUTORIZACIONES

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Juan Francisco Cuevas Sánchez Ingeniero Industrial UNAM	Orlando Lebeque Sánchez Director de Tesis	

2. BITÁCORA DE CAMBIOS Y MEJORAS

Revisión	Sección modificada	Descripción del cambio	Fecha de modificación

3. INTRODUCCIÓN

El propósito de este Manual de Procedimientos es que sirva de guía para los ejecutivos de ventas en este intermediario de reaseguro, para atraer más y mejores oportunidades de negocios proporcionando estrategias e ideas para atraer clientes con mayor éxito.

Un aspecto que se pretende destacar en este trabajo, consiste en que el ejecutivo de ventas se dé cuenta que es de vital importancia conocer al cliente, no sólo preocuparse por la colocación del riesgo, sino ponderar, que es con el trato humano que se aumenta la posibilidad de lograr una relación de largo plazo empresa-cliente.

Es esencial conocer al cliente, a sus empleados; desde los altos directivos hasta sus asistentes, secretarias y ejecutivos, lo cual, como se detalló en Capítulo III, en un momento dado, hace importante a cualquier colaborador sin considerar su nivel, ya que puede ser de gran ayuda para identificar grados de influencia, así como, personas clave en la toma de decisiones y con ello incrementar las posibilidades de éxito con esa empresa. Poner atención en las relaciones humanas con el personal de la empresa objeto, será de gran ayuda para tener un panorama más amplio y poder deducir qué tipo de motivaciones podrían impactar al cliente a contratar los servicios que se ofrecen.

Se pretende también que este manual sea de gran ayuda en la evaluación de oportunidades, percibir objetivamente si la oportunidad de tener éxito es real y si vale la pena ganar en todas y cada una de las nuevas oportunidades que se vayan presentando.

En un año y medio de experiencia en La Empresa, se ha podido apreciar una y otra vez, cuentas que lleva mucho tiempo preparar, buscar cotización y finalmente no se ganan. En estos casos, seguramente, si la investigación se hubiera hecho bien desde el principio, se hubieran tenido elementos para definir si realmente había posibilidades de competir.

Finalmente se confía en que, con la ayuda de este manual el ejecutivo podrá determinar los argumentos suficientes para convencer al cliente del porqué la propuesta que se le hace es única y contrate con La Empresa, convencido de que esto no significa una opción, sino que es algo que debe hacer.

4. OBJETIVO DEL MANUAL

Apoyar a La Empresa y en especial al ejecutivo de ventas con estrategias enfocadas al cliente y personas clave para incrementar la recepción de negocios facultativos en los cuales exista una real oportunidad y la posibilidad de éxito.

5. ALCANCE

El presente manual apoyará a los *Brokers* de reaseguro para incrementar y diversificar su cartera de daños.

6. RESPONSABLE

El responsable de elaborar, difundir, utilizar y mejorar este manual es el ejecutivo de ventas

7. FRECUENCIA DE REVISIÓN

Este manual se deberá revisar y enriquecer cuando menos una vez al año en el mes de enero, o antes si hay algún cambio o mejora significativa en el proceso

IAS-PLAN PLAN DE CALIDAD

1. ÍNDICE

1. ÍNDICE
2. PROPÓSITO
3. ALCANCE
4. OBJETIVO
5. MAPEO DE PROCESO
6. CORRELACIÓN DE DOCUMENTOS CONTROLADOS Y REGISTROS CONTROLADOS
7. AUDITORÍA DE PROCESO

2. PROPÓSITO

Mostrar la interacción entre los ejecutivos de ventas, los prospectos y los proveedores (departamento de producción) así como resumir los documentos y registros involucrados en el proceso.

3. ALCANCE

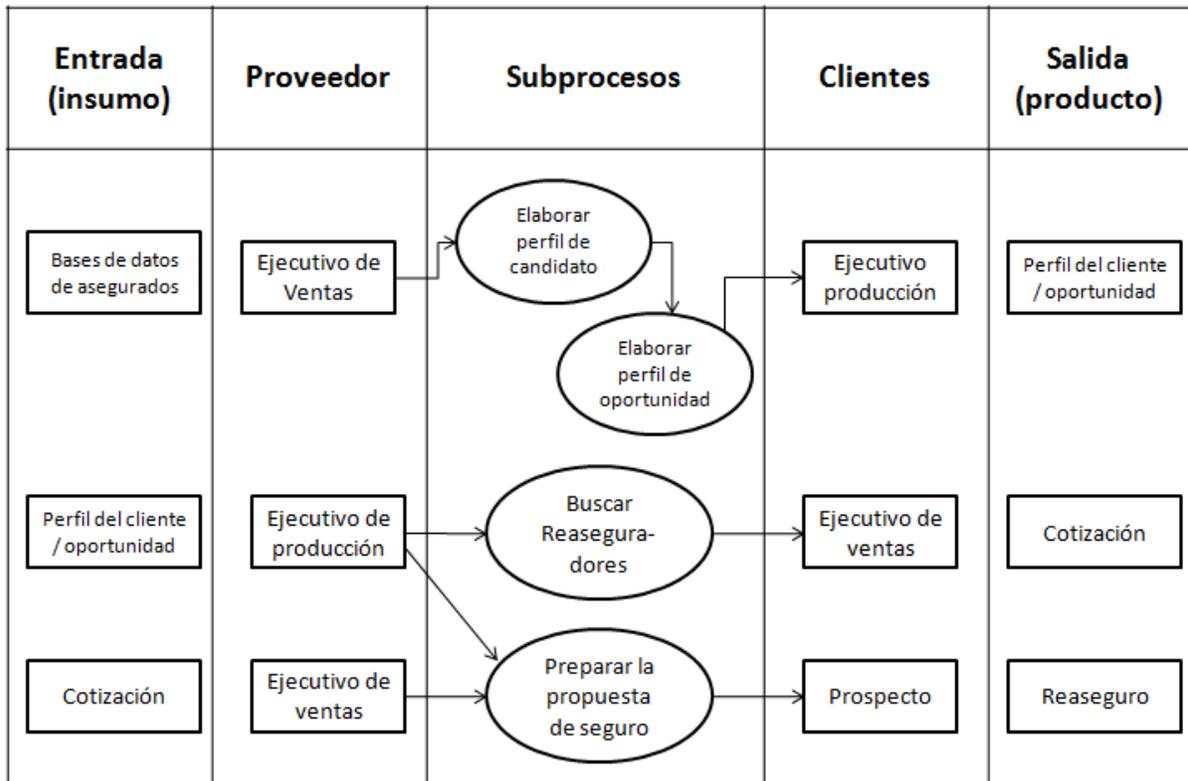
Este plan servirá a los ejecutivos de ventas para familiarizarse con las metas del área comercial e identificar quienes deberán ser sus proveedores y clientes dentro del proceso de colocación.

4. OBJETIVO

Proceso/ subproceso	Indicador	Meta
Construcción del perfil del cliente	No. De prospectos aportados a La Empresa	10 prospectos al mes
Elaborar el perfil de oportunidades	No. De prospectos cotizados	Encontrar cotización para el 75% de los casos
Construcción de la propuesta de reaseguro	No. De prospectos cotizados de acuerdo a sus necesidades	Alcanzar un <i>hit-rate</i> \geq al 50% con respecto a los prospectos aportados

5. MAPEO DE PROCESO

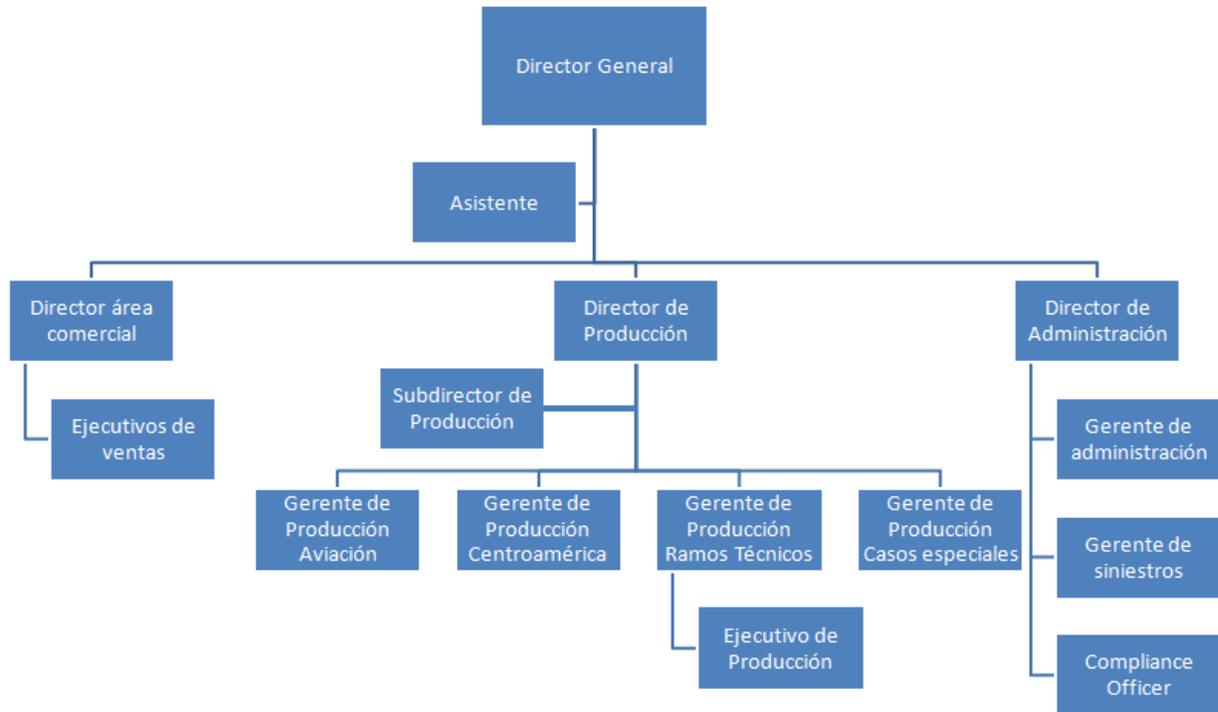
Mapeo del proceso estratégico de ventas



6. CORRELACIÓN DE DOCUMENTOS CONTROLADOS Y REGISTROS CONTROLADOS

Subproceso	Documentos controlados	Registros controlados
Construir el perfil del prospecto	IAS-PRO-01 IAS-FOR-101 IAS-FOR-102 IAS-FOR-103	(Reportes, bitácoras, inspecciones, auditorías, formatos llenos) IAS-FOR-101 IAS-FOR-102 IAS-FOR-103
Elaborar el perfil de la oportunidad	IAS-PRO-02 IAS-FOR-201 IAS-FOR-202	IAS-FOR-201 IAS-FOR-202
Preparar la propuesta de seguro	IAS-PRO-03 IAS-FOR-301 IAS-FOR-302 IAS-FOR-303	IAS-FOR-301 IAS-FOR-302 IAS-FOR-303

ORGANIGRAMA



IAS-POL POLÍTICA MAESTRA PARA LA METODOLOGÍA DE VENTAS

1. ÍNDICE

1. ÍNDICE
2. PROPÓSITO
3. ALCANCE
4. VOCABULARIO
5. ENLACE CON DOCUMENTOS CONTROLADOS
6. POLÍTICA RESPONSABILIDADES
7. CONTROL DE LOS REGISTROS GENERADOS
8. ANEXOS

2. PROPÓSITO

Incrementar la eficiencia de los procesos involucrados en la metodología de ventas.

3. ALCANCE

Esta política es aplicable en todos los procedimientos del manual de procedimientos del área comercial de la organización.

4. VOCABULARIO

4.1 (Sección abierta para incluir palabras clave para esta sección)

5. ENLACE CON DOCUMENTOS CONTROLADOS

Código	Nombre del Documento Controlado
IAS-PRO-01	PROCEDIMIENTO PARA CONSTRUIR EL PERFIL DEL CLIENTE
IAS-PRO-02	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PERFIL DE OPORTUNIDADES
IAS-PRO-03	PROCEDIMIENTO PARA CONSTRUIR LA PROPUESTA DE REASEGURO

6. POLÍTICA: RESPONSABILIDADES

Paso Núm.	Responsable	Responsabilidades
1	Director de Administración	Deberá encargarse de la realización de los cuestionarios de competencias a todos y cada uno de los elementos de la organización, desde directores hasta ejecutivos.
2	Director de Desarrollo de Negocio	Difunde y hace cumplir lo dispuesto en este manual entre todos los elementos de la organización que estén relacionados o que sean incluidos en sus actividades.
3	Ejecutivo de ventas	Deberá llevar a cabo todas las actividades descritas en este manual en el orden señalado para cada prospecto, incluyendo llenado de formatos.
4	Equipo de producción	Deberá colaborar tanto como sea aplicable con el ejecutivo de ventas en la obtención de información del prospecto y en la elaboración de la propuesta de reaseguro.

7. CONTROL DE LOS REGISTROS GENERADOS

8. ANEXOS

IAS – DESCRIPCIÓN Y PERFIL DE PUESTO

1. ÍNDICE

1. ÍNDICE
2. NOMBRE DEL PUESTO
3. MISIÓN DEL PUESTO
4. LÍNEAS DE AUTORIDAD
5. PROCESOS EN QUE PARTICIPA
6. RESPONSABILIDADES
7. RELACIONES INTERNAS
8. RELACIONES EXTERNAS
9. OBJETIVOS ESPERADOS
10. CONOCIMIENTOS
11. HABILIDADES
12. EXPERIENCIA
13. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO
14. COMPETENCIAS LABORALES

4. NOMBRE DEL PUESTO

EJECUTIVO DE VENTAS

5. MISIÓN DEL PUESTO

Incrementar la entrada de prospectos *target* con necesidades de reaseguro

*Prospectos *target*: son aquellos posibles clientes que tienen necesidades de reaseguro, a los cuales se debe analizar para determinar si se pueden apoyar y si hay posibilidad de que compren sus seguros con La Empresa.

6. LÍNEAS DE AUTORIDAD

Puesto a quien reporta	Director de Desarrollo de Negocios
Puesto que le reportan directamente	No aplica, no hay nadie debajo jerárquicamente
Cantidad total de personal que le reporta (directa o indirectamente)	Existe relación con el equipo de producción ya que deben informarle sobre el estatus de la colocación

7. PROCESOS EN QUE PARTICIPA

Construcción del perfil del cliente

Perfil de las oportunidades (descripción del prospecto)

Construcción de la solución (propuesta de seguro)

8. RESPONSABILIDADES

Núm.	Tema/Proceso	Responsabilidades
1	Construcción del perfil del cliente	Buscar prospectos y recabar información sobre ellos, contactarlos e identificar redes de relaciones de sus organizaciones (como se detalla en el procedimiento 1)
2	Perfil de oportunidades	Analizar las necesidades de reaseguro del prospecto y si se puede cumplir con sus expectativas
3	Construcción de la propuesta de seguro	Interactuar con los ejecutivos de producción a fin de elaborar una propuesta de seguro que cumpla con las necesidades del cliente

9. RELACIONES INTERNAS

PUESTO	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA RELACIÓN
Director de Desarrollo de Negocios	Dará reporte de los clientes contactados Lo apoyará con prospectos y actividades que él le solicite
Ejecutivos de producción	Les solicitará cotización para las cuentas que él considere requerirán de reaseguro y en las cuales exista posibilidad de ganar Se coordinará con el ejecutivo responsable para elaborar la propuesta adecuada para presentar al cliente
Director General, Director de Producción	Casos especiales en los que necesiten apoyo para el análisis de algún prospecto en particular

10. RELACIONES EXTERNAS

PUESTO/ ENTIDAD	DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA RELACIÓN
Suscriptores, Gerentes, Subdirectores, etc./ Compañías Aseguradoras (6-7 compañías son con las que ya se tiene una relación cliente-empresa)	Visitar, invitar a comer, frecuentar periódicamente a fin de que tengan en mente a La Empresa a la hora de buscar soporte facultativo para sus propios clientes. Programar juntas periódicamente para revisar prospectos juntos, analizar las cuentas ya trabajadas y hacer una planeación estratégica
Agentes, asesores de cuentas de gobierno, etc. (con los que ya se tiene una relación, o se ha comenzado a tener una)	Se deberá estar al pendiente de ellos también, como si fueran amigos personales y así poder estar atentos de los negocios que estén trabajando y en los cuales se les pueda apoyar. Programar juntas para analizar prospectos.

11. OBJETIVOS ESPERADOS

Núm.	Tema/Proceso	Objetivo	Meta Anual
1	Construcción del perfil del cliente	Incrementar la entrada de prospectos con quienes exista una posibilidad real que contrate su seguro con La Empresa	200 prospectos
2	Perfil de oportunidades	Si se identifican las necesidades del cliente y lo que lo motivaría a comprar con La Empresa, se facilitará convencer a los reaseguradores de participar en el riesgo	Encontrar cotización para el 75% de los casos
3	Construcción de la propuesta de seguro	Cumplir con las expectativas de los prospectos y con ellos incrementar la posibilidad que contraten con sus seguros con La Empresa	<i>Hit rate</i> ≥ 50%

12. CONOCIMIENTOS

Tener conocimientos amplios y actualizados en temas de seguros (riesgos y tipos de coberturas), reaseguro, mercado, compañías relacionadas (agentes, aseguradoras, reaseguradores, etc.)

13. HABILIDADES

Habilidad para buscar información por internet y otros medios
Habilidad para identificar posibilidades de negocio
Trato con la gente

14. EXPERIENCIA

TEMA	EXPERIENCIA
Años de trabajar en puestos similares	No necesario
Años en la industria	1
Años de experiencia laboral	1
Tipo de empresas en que ha trabajado	Seguros o afín
Tipo de industria en que ha trabajado	Seguros
Otros	

15. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

TEMA	REQUERIMIENTOS
Sexo	Indistinto
Escolaridad	Licenciatura titulado (o en proceso de titulación)
Edad	Indistinto
Estado Civil	Indistinto
Disponibilidad de horario	L-V 9 -19 hrs
Disponibilidad para viajar	Ocasionalmente
Idioma adicional al español	Inglés 90% (hablado, escrito)
Otra	

16. COMPETENCIAS LABORALES

Competencia laboral (tomarla del diccionario de competencias laborales de la organización)	Grado de dominio requerido (marca con una "x")			
	Muy alto	Alto	Normal	Bajo
FUNDAMENTALES				
Compromiso con la empresa		X		
Orientación al cliente		X		
Puntualidad			X	
Proactividad		X		
Comunicación interpersonal		X		
Otras				
DE GESTIÓN				
Liderazgo			X	
Trabajo en equipo			X	
Negociación	X			
Aprovechamiento de recursos			X	
Organización		X		
Otras				

IAS-PRO-01 PROCEDIMIENTO PARA CONSTRUIR EL PERFIL DEL CLIENTE

1. ÍNDICE

1. ÍNDICE
2. PROPÓSITO
3. ALCANCE
4. VOCABULARIO
5. ENLACE CON DOCUMENTOS CONTROLADOS
6. DESARROLLO
7. DIAGRAMA DE FLUJO
8. CONTROL DE LOS REGISTROS GENERADOS
9. ANEXOS

2. PROPÓSITO

Que el ejecutivo de ventas encuentre clientes con quien existan posibilidades reales de que contrate su seguro con La Empresa.

3. ALCANCE

El presente procedimiento puede ser será útil para buscar prospectos que tengan necesidades de reaseguro

4. VOCABULARIO

4.1 (Sección abierta para incluir palabras clave para esta sección)

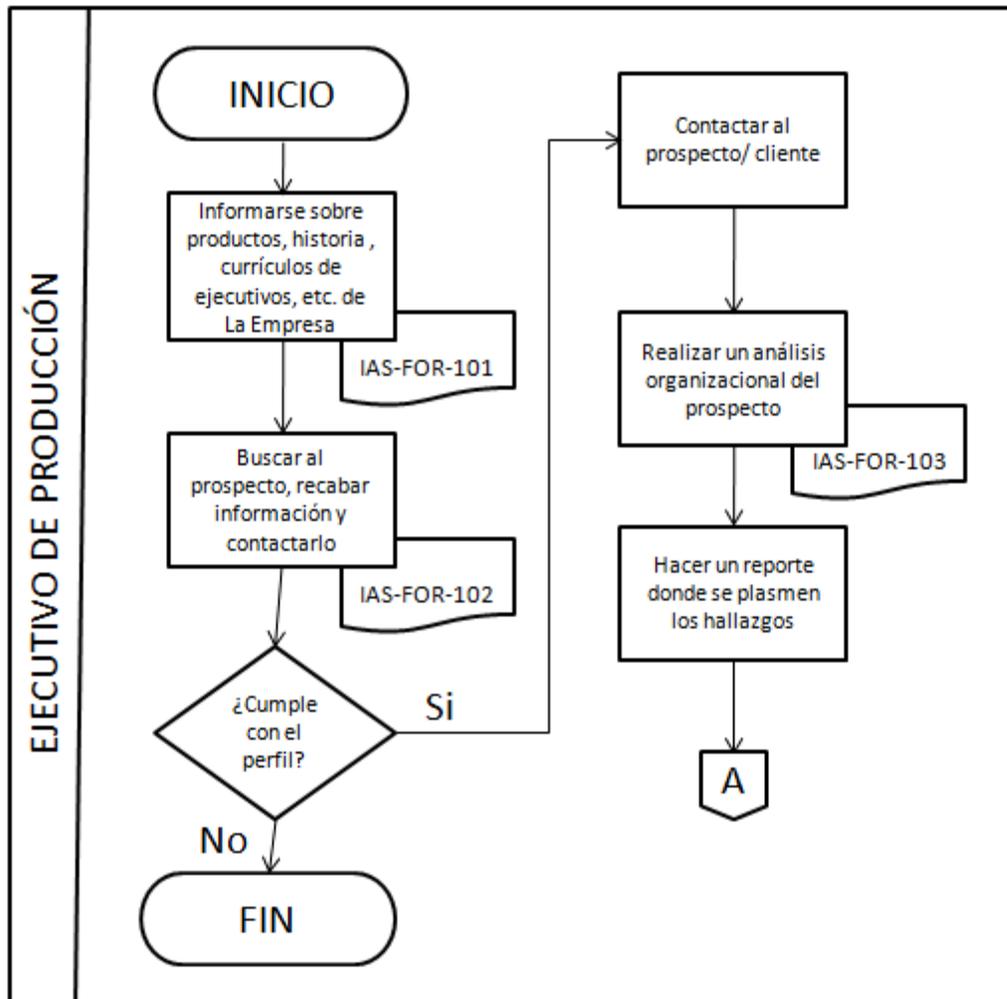
5. ENLACE CON DOCUMENTOS CONTROLADOS

Código	Nombre del Documento Controlado
IAS-FOR-101	Formato para conocer el servicio
IAS-FOR-102	Formato para encontrar prospectos y recabar información
IAS-FOR-103	Formato para contactar al cliente, hacer un análisis organizacional y elaborar la red de relaciones

6. DESARROLLO

Paso Núm.	Responsable	Actividad
1	Ejecutivo de ventas	Llenar el formato IAS-FOR-01 Formato para conocer el servicio
2	Ejecutivo de ventas	Llenar el formato IAS-FOR-02 Formato para encontrar prospectos, recabar información
3	Ejecutivo de ventas	Identificar si es prospecto o no para la empresa
4	Ejecutivo de ventas	Llenar el formato IAS-FOR-03 Formato para contactar al cliente, hacer un análisis organizacional y elaborar la red de relaciones
5	Ejecutivo de ventas	Llevar a cabo un reporte en donde se plasmen los hallazgos

7. DIAGRAMA DE FLUJO



8. CONTROL DE LOS REGISTROS GENERADOS

9. ANEXOS

IAS-PRO-02 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR EL PERFIL DE OPORTUNIDADES

1. ÍNDICE

1. ÍNDICE
2. PROPÓSITO
3. ALCANCE
4. VOCABULARIO
5. ENLACE CON DOCUMENTOS CONTROLADOS
6. DESARROLLO
7. DIAGRAMA DE FLUJO
8. CONTROL DE LOS REGISTROS GENERADOS
9. ANEXOS

2. PROPÓSITO

En este procedimiento se identificarán las necesidades del prospecto y se hará un análisis sobre las opciones de reaseguro que se pueden frecer de acuerdo a esas necesidades.

3. ALCANCE

Este procedimiento será utilizado para elaborar una solicitud de reaseguro de acuerdo a las necesidades del prospecto y a las coberturas en el mercado de reaseguro

4. VOCABULARIO

- 4.1 (Sección abierta para incluir palabras clave para esta sección)

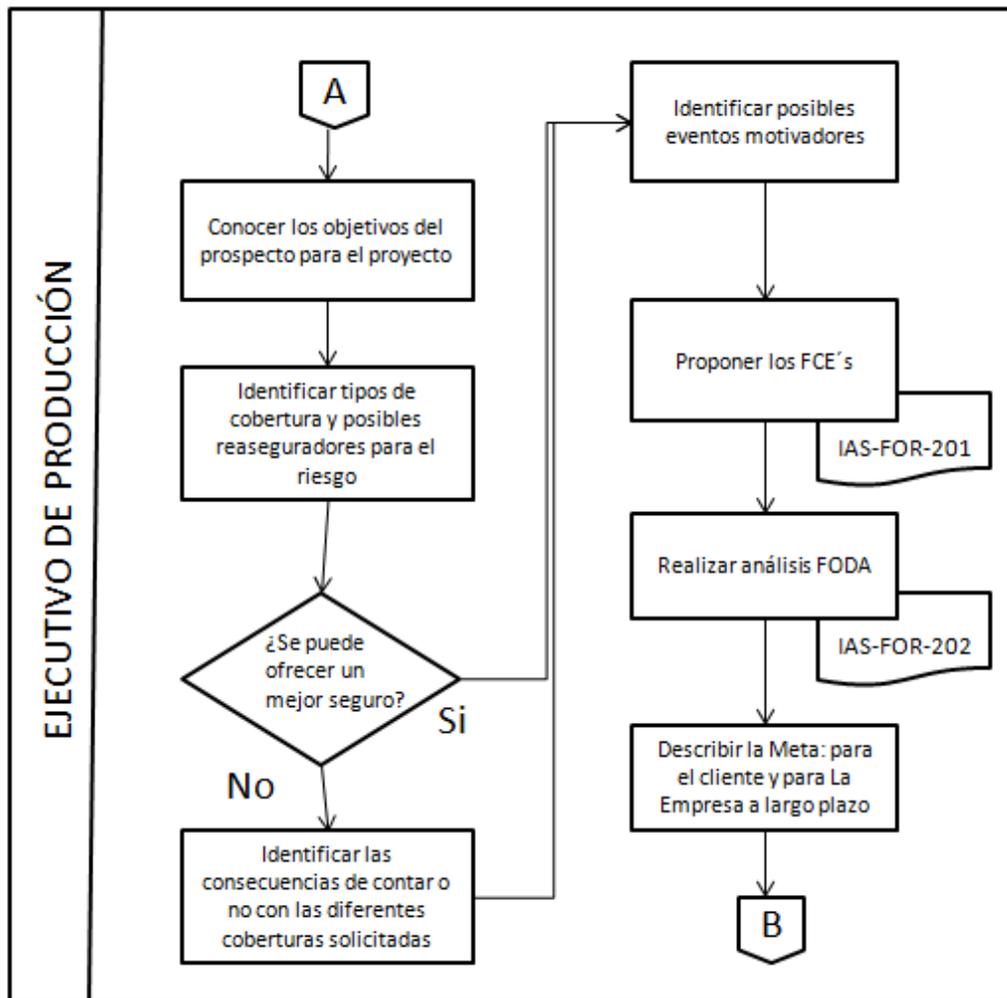
5. ENLACE CON DOCUMENTOS CONTROLADOS

Código	Nombre del Documento Controlado
IAS-FOR-201	Formato para identificar FCE's
IAS-FOR-202	Formato para realizar el análisis FODA

6. DESARROLLO

Paso Núm.	Responsable	Actividad
1	Ejecutivo de ventas	Identificar los objetivos del cliente para el proyecto y cómo afecta el proyecto al negocio del asegurado en general ¿Cuáles son sus necesidades? ¿Qué coberturas existen para esas necesidades? Y las consecuencias de contar o no con las diferentes coberturas
2	Ejecutivo de ventas	Identificar posibles Eventos Motivadores (identificar qué es lo que impulsa a este cliente a tomar una decisión o cambiar su situación actual) p.e. un mal servicio de otra compañía o algunas coberturas extra según el proyecto (regreso de prima x baja siniestralidad), alguna ventaja contra otros aseguradores. Se deberá investigar más sobre el riesgo, ver otros del tipo. Lograr que el cliente note esos eventos motivadores.
3	Ejecutivo de ventas	Proponer los FCE's relacionados con las 4 p's de la mercadotecnia para dicho prospecto apoyándose con el Balanced Scorecard IAS-FOR-201
4	Ejecutivo de ventas	Realizar el análisis FODA relacionado con este prospecto y la oportunidad (tipo de riesgo)(lluvia de ideas) IAS-FOR-201
5	Ejecutivo de ventas	Descripción de la meta. Como una relación con La Empresa incrementará la realización de los objetivos del cliente y las ganancias de La Empresa en el largo plazo (estratégico o económico)

7. DIAGRAMA DE FLUJO



8. CONTROL DE LOS REGISTROS GENERADOS

9. ANEXOS

IAS-PRO-03 PROCEDIMIENTO PARA CONSTRUIR LA PROPUESTA DE REASEGURO

1. ÍNDICE

1. ÍNDICE
2. PROPÓSITO
3. ALCANCE
4. VOCABULARIO
5. ENLACE CON DOCUMENTOS CONTROLADOS
6. DESARROLLO
7. DIAGRAMA DE FLUJO
8. CONTROL DE LOS REGISTROS GENERADOS
9. ANEXOS

2. PROPÓSITO

En conjunto los ejecutivos de ventas y los ejecutivos de producción deberán elaborar una propuesta de reaseguro de acuerdo a las necesidades del prospecto.

3. ALCANCE

Este procedimiento será utilizado para elaborar la propuesta de reaseguro que será presentada al prospecto de acuerdo a sus necesidades y a las coberturas en el mercado de reaseguro

4. VOCABULARIO

4.1 (Sección abierta para incluir palabras clave para esta sección)

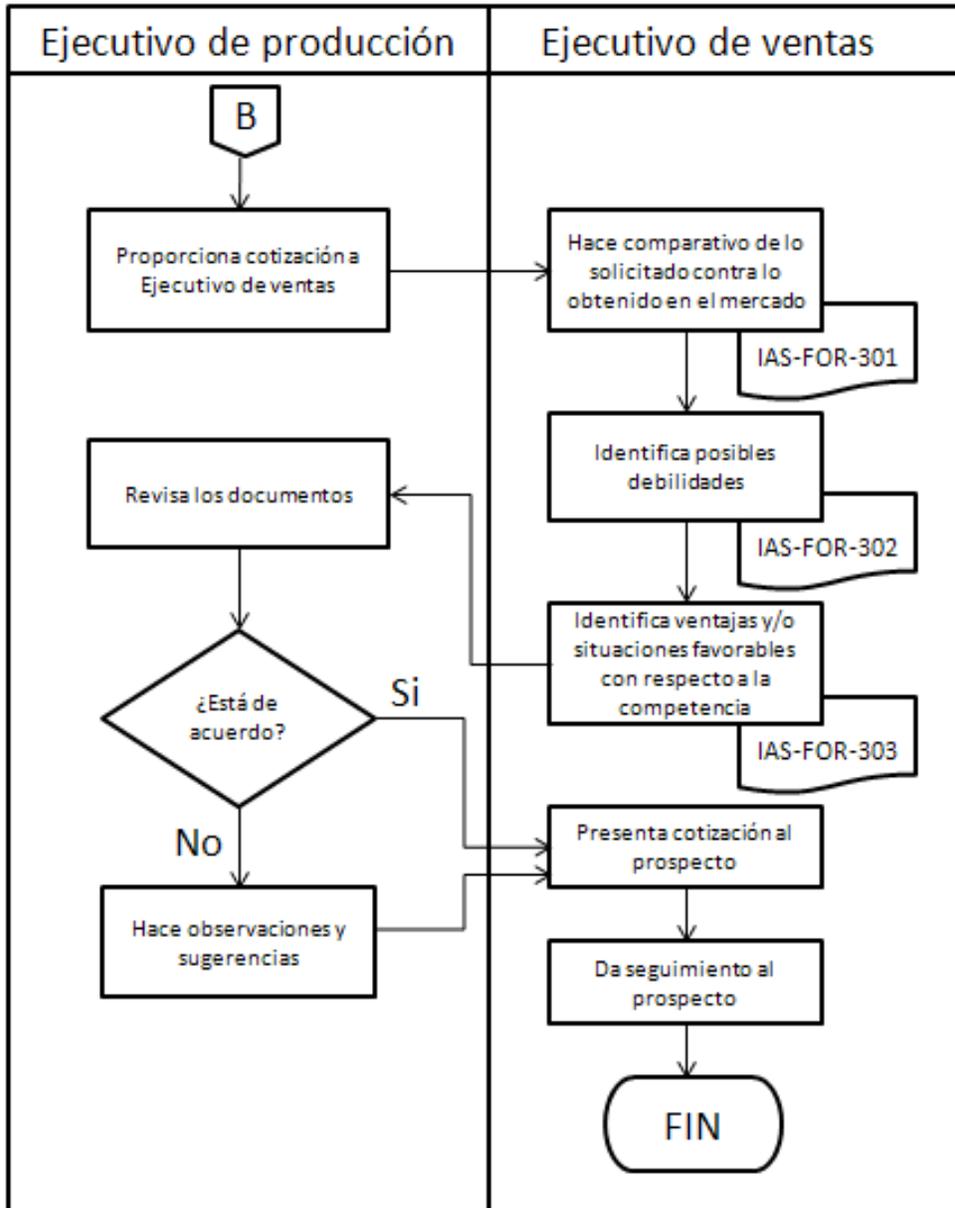
5. ENLACE CON DOCUMENTOS CONTROLADOS

Código	Nombre del Documento Controlado
IAS-FOR-301	Formato para hacer comparativo entre de lo solicitado por el prospecto contra lo obtenido del mercado de reaseguro.
IAS-FOR-302	Formato identificar debilidades y/o desventajas de la cotización presentada
IAS-FOR-303	Formato para identificar ventajas de nuestra propuesta

6. DESARROLLO

Paso Núm.	Responsable	Actividad
1	Ejecutivo de producción	Proporciona cotización a Ejecutivo de ventas tal cual la recibe de reaseguradores.
2	Ejecutivo de ventas y ejecutivo de producción	Hacen un comparativo de lo solicitado por el cliente y sus necesidades y contra lo que se obtuvo del mercado de reaseguro. IAS-FOR-301
3	Ejecutivo de ventas y ejecutivo de producción	Identificar posibles debilidades en la cotización y si es posible negociar con reaseguradores esas condiciones de desventaja. IAS-FOR-302
4	Ejecutivo de ventas y ejecutivo de producción	Identificar ventajas de la propuesta de La Empresa contra otras de la competencia IAS-FOR-303
5	Ejecutivo de ventas	Presentar cotización al cliente haciéndole ver porqué la propuesta que se le hace es única y cumple con sus necesidades
6	Ejecutivo de ventas	Dar seguimiento al prospecto, si efectivamente cumple con lo solicitado, si el prospecto requiere de algún cambio en la propuesta, en general estar en contacto constante con el cliente para ir teniendo retroalimentación sobre la propuesta que se le hace.

7. DIAGRAMA DE FLUJO



8. CONTROL DE LOS REGISTROS GENERADOS

9. ANEXOS

IAS-FOR-101 Formato para Conocer el servicio

1. Contestar las siguientes cuestiones:

1. Breve descripción del grupo, su llegada a México y su presencia en el mundo
2. Enliste las 5 principales cuentas de la organización
3. Enliste las 2 principales cuentas por Ramo (Incendio, transporte de carga, Responsabilidad Civil, Aviación, Ramos Técnicos, etc.)
4. Enliste 5 Compañías aseguradoras que más negocio trabajen con La Empresa
5. Enliste 5 agencias de seguros que más negocio trabajen con La Empresa
6. Enliste los 10 principales reaseguradores y/o brokers con los que se trabaja.
7. Hacer una lista de los directores y subdirectores de La organización en donde se detalle las 2 últimas compañías en las que trabajó y su puesto
8. Enlistar 2 principales competidores por ramo
9. Hacer un listado de coberturas y/o seguros de tipo líneas financieras, indemnización de premios, etc., para las cuales se tenga mercado.

2. AUTORIZACIONES

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Juan Francisco Cuevas Sánchez Ingeniero Industrial UNAM	Orlando Lebeque Sánchez Director de Tesis	

IAS-FOR-102 FORMATO PARA ENCONTRAR PROSPECTOS Y RECABAR INFORMACIÓN

1. ARRIBO DEL PROSPECTO A LA EMPRESA

El prospecto generalmente puede llegar de dos formas; ya sea que un cliente contacte a La Empresa, o que los ejecutivos de La Empresa busquen el prospecto.

Si el prospecto llega por un cliente, ir directamente a la parte 2; recabar información

Por otro lado los prospectos se pueden buscar ya sea en internet, almanaques, Sección Amarilla u otros medios, investigando empresas o buscando agentes y compañías aseguradoras con las que no se trabaja comúnmente

Es conveniente revisar expedientes de negocios que se trabajaron en años pasados que se estuvo a punto de ganar, pero que algo sucedió y final se contrató con otro agente, conviene revisar esos negocios, ver en que se falló y buscar competirlos de nuevo en el siguiente periodo.

Para estos negocios la empresa cuenta con expedientes electrónicos y físicos a los cuales se puede recurrir.

2. RECABAR INFORMACIÓN SOBRE EL CLIENTE/PROSPECTO

Con la ayuda del internet, archivos físicos y electrónicos es posible obtener mayor cantidad de la información solicitada, con esto se podrá obtener un mejor panorama del cliente prospecto y se logrará corroborar si es un cliente posible y se podrá ajustar mejor a sus deseos y necesidades.

Preguntar a los mismos compañeros de la empresa si alguien tiene alguna información sobre ese cliente, esto servirá como antecedente. Se puede provechar que muchos de los miembros de La Empresa han pasado por más de una compañía y han tenido un sin número de clientes.

INVESTIGAR LA SIGUIENTE INFORMACIÓN (registros electrónicos, archivos, etc.)	
Empresa, dirección, teléfono, etc.:	
Filiales/subsidiarias:	
Actividad/giro/productos:	
Breve historia de la empresa:	
Gobierno/ privado:	
Ventas/presupuesto anual:	
Número de empleados:	
Territorio cubierto/no. De ubicaciones:	
Personas clave, descripción (directores, conocidos, etc.)	
Ramos en los que se podría apoyarlos:	
Si han estado asegurados previamente y con quién	
Información adicional de interés:	
Comentarios:	

A continuación se evaluará la situación enfocándose en las siguientes preguntas clave, a fin de determinar de una manera rápida si el proyecto es factible o no:

1. ¿Existe una oportunidad?
2. ¿Se puede competir?
3. ¿Se puede ganar?
4. ¿Vale la pena ganar?

3. AUTORIZACIONES

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Juan Francisco Cuevas Sánchez Ingeniero Industrial UNAM	Orlando Lebeque Sánchez Director de Tesis	

IAS-FOR-103 FORMATO PARA CONTACTAR AL CLIENTE, HACER UN ANÁLISIS ORGANIZACIONAL Y ELABORAR LA RED DE RELACIONES

1. PRIMER CONTACTO CON EL CLIENTE

Tomar en cuenta que la asistente o secretaria del cliente juega un papel muy importante, tanto en la obtención de información, como para que pueda ayudar en la relación proveedor/cliente por lo que conviene convertirlo en aliado.

Tomar en cuenta lo siguiente ya sea que se contacte en persona o por teléfono

- Ser cortés, mostrar interés en la persona que atiende
- Presentarse como si fuera con el jefe, diciendo nombre, apellido, y lugar donde trabaja.
- Si se tuviera que esperar para ser atendido, aprovechar para "romper el hielo" si se percibe que la secretaria no está muy ocupada. Aprovechar también para preguntar sobre el contacto que tiene dentro de la empresa, y sobre la propia empresa.
- Tener siempre una actitud positiva, sonreír y proyectar entusiasmo, es algo contagioso.

Por teléfono

- Si el contacto que se busca no se encuentra, y la secretaria pregunta: "¿Puedo ayudarlo?", NUNCA decir NO. Se puede decir: "Si, estoy seguro que usted puede ayudarme mucho. ¿Podría comunicar al Sr. Pérez que somos intermediarios de reaseguro y nos interesa apoyarlos en su cartera de daños...".
- Sonreír al hablar por teléfono, pues se transmite un tono de voz cordial.

- Liderar la conversación. Hacer preguntas que impliquen algún beneficio, involucrarla en asuntos importantes.
- Analizar su real autonomía y poder. Después de adelantarle el asunto, "transferirle" alguna responsabilidad a ella.

Uno de los objetivos de este primer contacto además de identificar claramente ramos en los que se podrá apoyar, será tratar de conseguir la mayor cantidad posible de los siguientes datos:

No.	Nombre y apelativo(s)	Escolaridad (Lic, Ing, Arq, maestría, etc.)	Cargo	Antigüedad en la empresa	Nivel apriori de influencia (1 al 10)	Nombre de su secretaria/ asistente
1						
2						
3						
4						
5						
...						
N						

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA A LOS CLIENTES

Convencer al cliente de que La Empresa es realmente una muy buena opción en temas de reaseguro facultativo, si los ejecutivos de ventas no han desarrollado la habilidad de la conversación, convendrá tener un diálogo preparado para transmitir seguridad de lo que exponemos.

Guión de ventas

Operadora: - Buenos días, tardes... (Nombre de la empresa del cliente)

Vendedor: - Hola buenos días, tardes, ... habla Pedro Sánchez, de (nombre de la empresa) quisiera hablar con el Director técnico o Jefe de Daños por favor (si se conoce su nombre es mucho mejor)

Aquí es cuando empieza la etapa de ventas pues es común que pregunten: ¿para qué? ¿Quién es usted? ¿Qué desea? etc. Entonces es cuando se debe ser claros y breves pues aquí es el primer filtro, ya que usualmente, las personas que contestan los teléfonos no están autorizadas a pasar a cualquier persona con el jefe.

Operadora: - ¿Porqué, se le ofrece algo?

Vendedor: - Somos intermediarios de reaseguro y nos interesa apoyarlos con su cartera de daños

Entonces la operadora contactará a la persona indicada o directamente con él. Esa persona pronto decidirá si está interesada o no.

Lo que sigue será presentar a La Empresa al jefe de daños. Se debe ser breve, pues generalmente no cuentan con mucho tiempo disponible. Lo importante de este primer contacto es lograr el interés del cliente, identificar si es posible hacer negocios juntos y programar una cita o si es en provincia una conferencia telefónica, etc. El siguiente sería un ejemplo práctico de lo anterior:

Cliente: - Buenas tardes ¿con quién hablo?

Vendedor: - Hola, buenos días, tardes, ... habla Pedro Sánchez, de (nombre de la empresa) somos intermediarios de reaseguro y nos interesa que nos conozcan y podamos ser una opción para ustedes en temas de reaseguro facultativo.

Tenemos experiencias en los ramos de Property, Responsabilidad Civil, Gobierno, Ramos técnicos, Aviación, etc.

¿Ustedes con qué tipo de cuentas/riesgos trabajan generalmente?

Esta es la introducción con la cual el cliente ya podrá darse una idea de lo que se trata esta llamada y dependiendo de sus necesidades e interés se dará el resto de la conversación.

En el caso de que les interesa el perfil presentado, entonces es posible que expongan sus necesidades de reaseguro facultativo y harán preguntas acerca de si se tiene mercado para tal o cual riesgo. También se podrá saber si el cliente ya está comprometido con otros conductos o manejan cuentas que no son afines a los intereses de La Empresa, entonces se dará las gracias por su tiempo y los buenos días, dejando la puerta abierta para futuras oportunidades.

2. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

El análisis organizacional de la empresa que se estudia, con la cual se pueden inferir organigramas y redes de relaciones; visualizar y analizar su estructura a fin de identificar personas clave en esa estructura.

Identificar las características de cada una de las personas clave, por ejemplo su rol en las compras, su estatus, nivel de influencia, adaptabilidad al cambio y cobertura.

Con estos criterios establecer el nivel de influencia de cada contacto en la empresa y obtener una **red de relaciones** la cual será un apoyo para saber qué contactos podrían influir en cuestiones de toma de decisiones

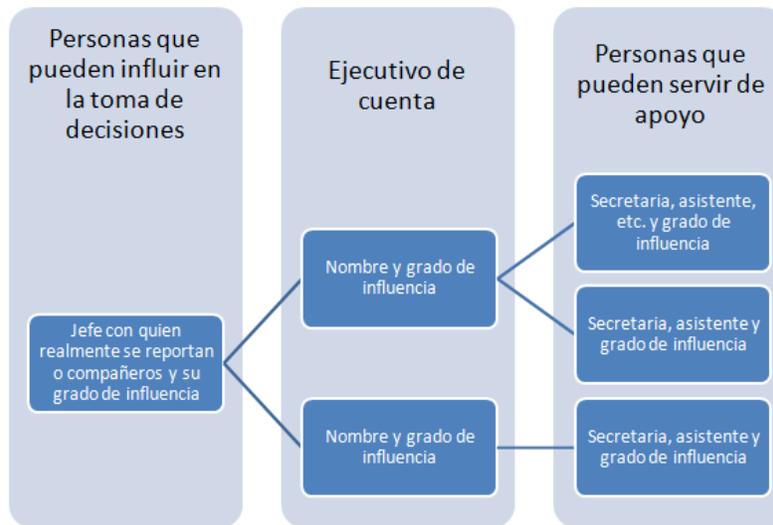
Hitos del cliente: su estudio ayudará a identificar y rastrear las necesidades del cliente que se deben cumplir según avance el ciclo de ventas. Después de que los hitos se establecen, elaborar una lista de actividades que deben realizarse para atender cada uno de esos hitos. Estas actividades pueden incluir presentaciones formales, demostraciones de productos, puntos de referencia, propuestas y otras acciones necesarias para lograr la venta.

3. RED DE RELACIONES

Frecuentemente la decisión de contratar un seguro con cierto Broker no sólo depende del ejecutivo de cuenta a quien le asignen ese asegurado. Aún cuando

ese broker haya presentado la propuesta más atractiva, la decisión también será evaluada por el jefe inmediato o hasta los directivos, según la relación que se tenga con La Compañía y experiencias pasadas.

Red de relaciones



Fuente: elaboración propia

4. AUTORIZACIONES

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Juan Francisco Cuevas Sánchez Ingeniero Industrial UNAM	Orlando Lebeque Sánchez Director de Tesis	

IAS-FOR-201 FORMATO PARA IDENTIFICAR LOS FCE's

1. INTRODUCCIÓN

- “Los *Factores Críticos de Éxito* (FCE's) son factores o actividades críticas necesarias para asegurar el éxito del negocio”. Son actividades que no necesariamente están relacionadas con los seguros, sino con los intereses de la persona con la que se quiere llevar a cabo el negocio, ya sea para abrir la oportunidad o para sellarla.

- Las 4 P's consisten en: Producto, Precio, Plaza (distribución) y Promoción

Producto: En este caso son seguros, asesorías, etc. sus variables: calidad, diseño, características, variedad, servicios, garantías. Se deberá investigar con qué tipo de riesgos generalmente trabaja el prospecto y buscar mercados interesados para poder elaborar una propuesta clara con la cual acercarse.

Precio: La cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por el producto o servicio. Sus variables son: precio de lista, descuentos, complementos, periodo de pago, condiciones de crédito. Estar enterado del rango de precios por ramo, ya que generalmente se habla de precios en una entrevista.

Plaza: También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son: canales, cobertura, surtido, logística. Por otro lado se deberá buscar un lugar agradable para entrevistarse, si la entrevista es por teléfono, como se ha señalado anteriormente, mostrar interés en la persona, tratando de conocer con antelación algún(os) interés(es) datos personal(es) de este prospecto.

Promoción: Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas, telemercadeo, propaganda, entre otros. Éste es de los factores más importantes, pues el objetivo de este factor es abrir la puerta con el cliente, una de las tareas de este factor será tratar de conocer alguna afición, interés, evento, etc., con el cual se pueda abrir la puerta y lograr que exista una afinidad además de los seguros.

- Por último el Cuadro De Mando Integral es un sistema que permitirá gestionar los FCE's mediante el monitoreo de objetivos empresariales (Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva de Procesos Internos, Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento).

2. ACTIVIDADES

- Con relación a las 4p's se deben identificar factores de este negocio en particular con los cuales se pueda abrir la puerta con el cliente prospecto para posteriormente definir acciones o actividades que puedan aprovechar estos factores.

Por ejemplo para un determinado prospecto si se conoce que es aficionado a cierto artista, eventos, deporte, etc. Se podrá generar una oportunidad de darse a conocer con el cliente. Por ejemplo "licenciado que gusto saludarlo, oiga vi que participó en el congreso de Actuarios en Acapulco.....(mire le traje este libro relacionado o algo por el estilo)"

- ¿Cómo abrir la puerta o sellar el negocio con apoyo de los FCE's?



3. AUTORIZACIONES

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Juan Francisco Cuevas Sánchez Ingeniero Industrial UNAM	Orlando Lebeque Sánchez Director de Tesis	

4. ENLACE CON DOCUMENTOS CONTROLADOS

Código	Nombre del Documento Controlado
IAS-PRO-02	Procedimiento para elaborar el perfil de oportunidades

IAS-FOR-202 Formato realizar el análisis FODA

1. INTRODUCCIÓN

El FODA se puede definir como una herramienta de análisis estratégico, que permite analizar elementos internos a la empresa y por tanto controlables, tales como fortaleza y debilidades (recursos humanos, técnicos, financieros, tecnológicos, estructura planeación, etcétera), además de factores externos a la misma y por tanto no controlables, tales como oportunidades y amenazas (Microambiente: Proveedores, competidores, los canales de distribución, los consumidores; Macroambiente: economía, ecología, demografía, etcétera).

Con la ayuda del FODA se puede detectar los puntos fuertes de La Empresa y así poder desarrollarlos al máximo y también descubrir los puntos débiles a fin de tratar de neutralizarlos. Respecto a los factores externos aunque no se pueden controlar, se puede identificar los aspectos que pueden ser de utilidad o por el contrario, los que de alguna forma pueden poner en riesgo a La Empresa.

MATRIZ FODA

	Fortalezas	Debilidades
Análisis interno	Adaptación a la variación Experiencia personal Cobertura nacional	Bajo nivel tecnológico Alta rotación de personal Concepto de marca poco potenciado
	Oportunidades	Amenazas
Análisis externo	Imagen de especialización Comportamiento del mercado	Nuevos competidores Abaratamiento de los precios del mercado

2. ACTIVIDAD

Para empezar el análisis es conveniente integrar un equipo con quien se practique la “lluvia de ideas”. Esta lluvia de ideas es una actividad con resultados positivos, ya que por un lado salen al aire muchas situaciones que algunos integrantes de la organización no tenían en mente, surgen diversas soluciones a diferentes

problemas y sobre todo se puede tener una perspectiva global de La Empresa desde adentro.

Cada integrante del equipo proporcionará una o más fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, los demás integrantes pueden o no aprobar esa premisa. A manera de ejemplo se proporcionan las siguientes propuestas para algún negocio en particular:

DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
7. Falta información y difícilmente se obtendrá cotización	X			X	X	X	4
8. No se cuenta con muchos mercados para este riesgo en particular	X	X	X			x	4
9. No se ha sido competitivos en riesgos similares		X	X	x	X		4
10. Es la primer solicitud que envía este cliente por lo cual no se puede declinar el riesgo de primera instancia.	X	X	X	X	X	X	6
11. Los mismos ejecutivos de producción no creen que sea una oportunidad.	X	X	X	X	X	X	6
12. Es un riesgo que por el tamaño de la suma asegurada bien podría ser colocado con compañías aseguradoras en sus contratos automáticos.	X	X	X	X	X		5

Si hubiere 15 o más, es conveniente reducir al menos a 10 debilidades eliminando las que menos votos tengan.

Posteriormente se le pide a cada integrante asignarle un número a cada propuesta

DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.					
	1	2	3	4	5	6
1. Falta información y difícilmente se obtendrá cotización	4	4	5	6	4	3
2. No se cuenta con muchos mercados para este riesgo en particular	5	3	3	4	2	6
3. No ha sido competitivos en riesgos similares	2	1	6	2	1	1
4. Es la primer solicitud que envía este cliente por lo cual no se puede declinar el riesgo de primera instancia.	1	2	1	3	6	2
5. Los mismos ejecutivos de producción no creen que sea una oportunidad.	6	6	4	5	3	5
6. Es un riesgo que por el tamaño de la suma asegurada bien podría ser colocado con compañías aseguradoras en sus contratos automáticos.	3	5	2	1	5	4

Posteriormente se hará la suma correspondiente a cada propuesta según los valores asignados

DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO No.						TOTAL
	1	2	3	4	5	6	
1. Falta información y difícilmente se obtendrá cotización	4	4	5	6	4	3	26
2. No se cuenta con muchos mercados para este riesgo en particular	5	3	3	4	2	6	23
3. No se ha sido competitivos en riesgos similares	2	1	6	2	1	1	13
4. Es la primer solicitud que envía este cliente por lo cual no se puede declinar el riesgo de primera instancia.	1	2	1	3	6	2	15
5. Los mismos ejecutivos de producción no creen que sea una oportunidad.	6	6	4	5	3	5	29
6. Es un riesgo que por el tamaño de la suma asegurada bien podría ser colocado con compañías aseguradoras en sus contratos automáticos.	3	5	2	1	5	4	20

Una vez obtenidos estos valores se ordenarán de mayor a menor, con lo anterior se habrá determinado con que prioridad esos problemas deben ser atendidos.

DEBILIDAD	INTEGRANTE DEL EQUIPO						TOTAL
	No.	1	2	3	4	5	
7. Los mismos ejecutivos de producción no creen que sea una oportunidad.	6	6	4	5	3	5	29
8. Falta información y difícilmente se obtendrá cotización	4	4	5	6	4	3	26
9. No se cuenta con muchos mercados para este riesgo en particular	5	3	3	4	2	6	23
10. Es un riesgo que por el tamaño de la suma asegurada bien podría ser colocado con compañías aseguradoras en sus contratos automáticos.	3	5	2	1	5	4	20
11. Es la primer solicitud que envía este cliente por lo cual no se puede declinar el riesgo de primera instancia	1	2	1	3	6	2	15
12. No ha sido competitivos en riesgos similares	2	1	6	2	1	1	13

Así deberá repetirse para cada uno de elementos del a matriz FODA

Una vez que se tiene esta lista ya priorizada, se hace el análisis de la naturaleza y pasos para resolver esa situación.

Así por ejemplo, analizando el punto “1”: ¿Por qué se dice que los ejecutivos de producción no creen que sea realmente una oportunidad de negocio? Desde que un ejecutivo recibe una solicitud al ir leyendo la información, su calidad, los valores asegurables, se va dando cuenta si es una buena oportunidad o si será complicado encontrar soporte comparándolo con los ingresos esperados.

Una posible solución para este conflicto es hablar con el ejecutivo de producción, explicar que este es un cliente nuevo, pero que si se logra obtener al menos una guía de por dónde andará el precio, podrá comenzar a mandar negocios que realmente sean atractivos. Si ese cliente tiene asegurados a grandes corporativos,

es posible que genere la oportunidad de competir. El ejecutivo de ventas lo verá como un reto para traer más negocio a la Empresa, en lugar de percibirlo como un distractor.

Una vez definidas las propuestas de la matriz FODA, se estará en capacidad de elaborar un plan operativo en el cual se podrán englobar todas aquellas actividades de corto plazo para revertir o potenciar debilidades o fortalezas.

EVALUACIÓN PERMANENTE

Además de los problemas y ajustes internos de La Organización que pueden presentarse en el desarrollo del plan de operación, también existen factores inesperados, tales como los cambios políticos o los problemas de inflación, que pueden afectar los resultados de un programa. Por ello, es aconsejable evaluar todo el proceso de la operación anual de La Organización y actualizar su concepto reconsiderando estrategias, objetivos específicos y planes financieros.

Por último cabe decir que es necesario conocer las fortalezas y debilidades, conocer la imagen de La Empresa que tienen los clientes y los mercados, para poder hacer frente a esas situaciones y salir adelante de manera positiva. Para identificar estas situaciones la matriz FODA puede ser de mucha utilidad, asimismo, esta herramienta también podrá ser guía en la planeación de actividades para llegar a los objetivos que se planteen.

4. AUTORIZACIONES

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Juan Francisco Cuevas Sánchez Ingeniero Industrial UNAM	Orlando Lebeque Sánchez Director de Tesis	

5. ENLACE CON DOCUMENTOS CONTROLADOS

Código	Nombre del Documento Controlado
IAS-PRO-02	Procedimiento para elaborar el perfil de oportunidades

IAS-FOR-301 Formato para hacer comparativo entre lo solicitado por el prospecto contra lo obtenido del mercado de reaseguro

1. LLENAR LA SIGUIENTE TABLA

Num.	Diferencia entre lo solicitado contra lo encontrado en el mercado	¿Esta diferencia afecta los intereses del asegurado? ¿Lo deja desprotegido? ¿Se puede ofrecer alguna alternativa?
1		
2		
3		
4		
5		
6		
...		
n		

2. AUTORIZACIONES

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Juan Francisco Cuevas Sánchez Ingeniero Industrial UNAM	Orlando Lebeque Sánchez Director de Tesis	

3. ENLACE CON DOCUMENTOS CONTROLADOS

Código	Nombre del Documento Controlado
IAS-PRO-03	Procedimiento para construir la propuesta de Reaseguro

IAS-FOR-302 Formato identificar debilidades y/o desventajas de la cotización de La Empresa

1. LLENAR LA SIGUIENTE TABLA

Num.	Debilidades y/o desventajas de la propuesta	Posibles soluciones, ya sea negociarlo con reaseguradores o con el cliente, u otros beneficios que mitiguen esas debilidades o desventaja
1		
2		
3		
4		
5		
6		
...		
n		

2. AUTORIZACIONES

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Juan Francisco Cuevas Sánchez Ingeniero Industrial UNAM	Orlando Lebeque Sánchez Director de Tesis	

3. ENLACE CON DOCUMENTOS CONTROLADOS

Código	Nombre del Documento Controlado
IAS-PRO-03	Procedimiento para construir la propuesta de Reaseguro

IAS-FOR-303 Formato para identificar ventajas de la propuesta de La Empresa

1. LLENAR LA SIGUIENTE TABLA

Num.	Posibles ventajas de la propuesta y/o posición favorecedora respecto a la competencia	Hace a la propuesta única. ¿Da solución a las necesidades del cliente?
1		
2		
3		
4		
5		
6		
...		
n		

2. AUTORIZACIONES

Elaboró:	Revisó:	Aprobó:
Juan Francisco Cuevas Sánchez Ingeniero Industrial UNAM	Orlando Lebeque Sánchez Director de Tesis	

3. ENLACE CON DOCUMENTOS CONTROLADOS

Código	Nombre del Documento Controlado
IAS-PRO-03	Procedimiento para construir la propuesta de Reaseguro

CONCLUSIONES

El reaseguro es una actividad económica en expansión que ha crecido en la medida que México se ha engarzado en la dinámica globalizadora que domina en el mundo, por lo que las perspectivas de crecimiento de esta actividad la convierte en una rama atractiva para que los egresados de las universidades, en especial los ingenieros industriales, asuman su desarrollo en este ámbito que ofrece grandes expectativas de desarrollo y de progreso.

Como todas las actividades, requiere actualizarse y mejorar los aspectos teóricos y prácticos de su ejercicio en virtud de que las innovaciones tecnológicas suceden con mayor rapidez cada día y las organizaciones exitosas no pueden instalarse en el confort de tener solucionados sus procedimientos, sino actualizar y probar sus métodos continuamente para mantener un proceso de crecimiento permanente acorde a las necesidades del mercado.

Con esta visión, el Manual de Ventas que sustento en esta tesis pretende contribuir con este modelo de evolución permanente, que se nutre de las aportaciones y las experiencias de los elementos mismos de las empresas.

Me he enfocado al área de ventas que considero el motor del crecimiento de las empresas de reaseguro y que contando con un método probado producto de la asimilación de las experiencias exitosas y fallidas, permitirá que los nuevos elementos que ingresen a las empresas se preparen mejor y en menor tiempo y en el caso de los miembros con mayor tiempo, puedan retroalimentar y revalorar sus experiencias, así como los métodos que utilizan para concretar los negocios.

En este contexto, el presente trabajo surgió de la necesidad de que La Empresa de Estudio superara la dependencia de las relaciones públicas de los directivos, pues en las condiciones actuales, alrededor del 80% de los ingresos de la empresa provienen de clientes que ya llevan años trabajando con los directivos, y es necesario ampliar la cartera de clientes desarrollando negocios nuevos y de orígenes diversos porque considero que hay condiciones favorables para lograrlo

con estrategias y una metodología adecuada que es principalmente la aportación de este trabajo.

La Empresa ha intentado diversificar la captación de nuevos clientes, sin embargo ha surgido nueva problemática, pues de esos negocios nuevos que se gestionan, poco menos del 10% se concretan. En este contexto, se elaboró la metodología de ventas que se presenta en esta Tesis con el propósito de coadyuvar para que cada nueva solicitud que llegue a la empresa se convierta efectivamente en una oportunidad clara de concretar ese negocio.

Para lograr una venta hay que ir más allá del ofrecimiento del producto. Con la estrategia de ventas que propone, se ha puesto en la mesa una nueva herramienta para ganar un negocio.

En este proyecto hemos destacado la importancia de conjuntar un amplio conocimiento del cliente, tanto de su persona como de su empresa y como ello incrementa la posibilidad de éxito en un negocio.

Como sucede en muchos otros negocios, en la industria de los seguros también se acostumbra hacer amistad con los clientes. Practicar esta costumbre ayuda a conocer más a detalle a los clientes, desde su estructura organizacional hasta contactos clave y todo aquello que pueda favorecer el logro de convertirlo en cliente de largo plazo, siempre buscando el beneficio mutuo, lo que se dice “una relación ganar-ganar”.

La estrategia que se plantea consiste en la convicción de que es indispensable conocer a los miembros de la empresa prospecto, desde la secretaria hasta el dueño o director. En este proceso se debe identificar a personas clave, ubicar las oficinas o plantas del cliente, hasta conocer perfectamente su situación económica, su posición en el mercado, sus clientes etc. para tener a la mano cualquier elemento que favorezca la introducción de La Empresa y se pueda lograr una imagen adecuada para que el cliente prospecto conozca con claridad los servicios, productos y despertar su interés. Asimismo, utilizar material electrónico, papel, videos, etc. en las presentaciones según el espacio y los elementos que

brinde el prospecto. Con todo este andamiaje se podrá identificar si es un cliente “*target*” o no.

Conocer el perfil del prospecto dará mayor oportunidad de lograr que la estrategia de ventas se ajuste mejor a sus deseos y necesidades. Asimismo, al conocer mejor a los prospectos se les podrá dar atención personalizada y soluciones ajustadas a sus requerimientos.

Con base en la estrategia que se propone también se podrá atacar el problema que existe con las compañías aseguradoras, pues según lo comentado, La Empresa cuenta con mucho negocio dirigido y se ha descuidado la relación con estas empresas. En virtud de que se recomienda hacer énfasis en el trato personal y servicio de calidad, es conveniente aplicarlo en este caso y con ello se pueda ganar su confianza de nuevo.

Se argumentó asimismo, la importancia de que el ejecutivo de ventas cuente con la suficiente habilidad para ganar la simpatía del cliente prospecto. En este ámbito, se aportaron algunas ideas y *sketch*’s que le puedan servir para tener un mejor desenvolvimiento a la hora de interactuar con los clientes prospecto.

Se hizo hincapié en recurrir a diversos medios para obtener más datos de toda índole de los clientes prospecto como intereses, preferencias, valores, etc., con el fin de abrir la puerta, despertar su curiosidad e interés en La Compañía, incluso de que se le haga una presentación.

Por otro lado, se llega a la conclusión de que los manuales de procedimientos plasman la experiencia de los diferentes elementos de la organización. El manual que se presenta, lo desarrollé con sólo un año y medio de experiencia en el ramo, qué pasaría si los directores de La Compañía, quienes en su mayoría llevan más de 20 años en la industria, participaran en la elaboración de los manuales. Pues simplemente estarían potenciando su capital humano. Todo ese *expertise* plasmado en papel, pretende que los elementos nuevos que ingresen al equipo estén generando tecnología, mucho antes de lo programado.

La eficacia de los manuales para una organización serán el factor que detone su competitividad. Si se logra que todos los elementos de la organización se guíen con ellos, esta ganancia será mayor si participan en su actualización y los enriquecen. Entonces habrá tanta experiencia concentrada en esos manuales que la organización difícilmente perderá oportunidades de negocios.

En este trabajo sólo se desarrolló el manual para el área de ventas, pero la idea es abrir la puerta para que la compañía se organice para continuar con el esfuerzo de elaborar los manuales para las demás áreas y así terminar de hilar la cadena de colocación incrementando la productividad y capacitando de una manera más dirigida a los nuevos integrantes del equipo. Asimismo, aprovechar a los elementos que van pasando por las oficinas y no solamente que dejen su expediente, sino también recuperar constructivamente sus aportaciones para adentrar en un panorama asimilado del negocio a las generaciones que van llegando y no inicien desde cero cada vez.

Con el uso de este Manual de Ventas, se pretende incrementar el *hit ratio* del 10% conseguido hasta el momento para aquellos negocios que provienen de clientes nuevos hasta un 50%, pues con la ayuda del manual se estará en condiciones de hacer una preselección de cuentas *target* para las cuales se cuenta con la información adecuada y una relación cercana con el prospecto.

GLOSARIO

Brokers, corredores, intermediarios: en el ramo de los seguros son empresas que están entre las compañías aseguradoras y los reaseguradores

Cedente: compañía aseguradora que requiere de reaseguro.

Coaseguro: cuando dos o más compañías aseguradoras se unen para participar en un mismo riesgo.

Comisión, Corretaje, fee: es un porcentaje de la prima que le toca a cada uno de los involucrados en el negocio, generalmente de 5 a 10% de ésta.

Contratos, capacidad automática: son reaseguros automáticos que las compañías aseguradoras han contratado para un periodo con reaseguradores, los cuales les dan la capacidad de asumir ciertos riesgos sin necesidad de acudir al mercado de reaseguro (véase capítulo I sección I.II).

Facilidad: en el mercado de seguros, se llama facilidad a un contrato entre un bróker y un reasegurador en donde el reasegurador da poder al bróker para firmar en su nombre.

Facultar: enviar una solicitud de reaseguro por parte de una compañía aseguradora a un broker

First come basis: regla establecida por reaseguradores en la cual se establece que se cotizará únicamente al primer *broker* que llegue con la información completa.

FONDEN: Fondo de Desastres Naturales, El FONDEN tiene como objetivo atender los efectos de desastres naturales imprevisibles, cuya magnitud supere la capacidad financiera de respuesta de las dependencias y entidades federales; por lo tanto, es un complemento de las acciones que deben llevarse a cabo para la atención de desastres naturales.

Hit-rate: término utilizado para medir el desempeño empresarial generalmente asociado a ventas y se refiere al coeficiente de cuentas ganadas contra cuentas gestionadas (cuentas ganadas, cuentas perdidas y cuentas abandonadas).

Lloyd's, Sindicatos de Lloyd's: Lloyd's es la marca de seguros más famosa del mundo, no es una compañía de seguros, sino un mercado de seguros formado por negocios independientes llamados sindicatos, los cuales se especializan en diferentes riesgos.

Placing: la traducción es "colocación", y se refiere a obtener soporte del mercado de reaseguro a un determinado riesgo.

Prima: La prima es el importe a pagar por el cliente final, o sea el asegurado, a cambio de protegerse, él, sus bienes, actividades o lo que se requiera asegurar.

Primer riesgo: cuando un riesgo es asegurado a un porcentaje menor al total de los valores expuestos.

Pool: cuando varios reaseguradores participan en un cierto tipo de riesgo

Reaseguradores, suscriptores, underwriters: grupo de personas con un volumen de capital suficiente para participar con algún porcentaje en la cobertura de un riesgo.

Reaseguro facultativo: es el sistema mediante el cual una compañía de seguros (cedente), ofrece parcialmente un riesgo después de establecer la cantidad que cubrirá por su propia cuenta (retención y/o contratos), y el reasegurador tiene la facultad de aceptar o declinar la oferta.

Retención: es el porcentaje de participación de la Compañía de Seguros en un determinado riesgo el cual ha sido destinado a Reaseguro.

Siniestro: es la realización de uno de los riesgos amparados por la póliza de seguros y por el cual existe una responsabilidad por parte de la compañía.

Sketch: es un guión que hemos elaborado relacionado con escenarios posibles al momento de interactuar con un cliente que sirve como herramienta para aquellos ejecutivos que no cuenten con mucha experiencia en el tema de servicio a clientes.

Slip: es una pequeña nota confeccionada, en la que se recogen los detalles característicos del riesgo cuya cobertura se busca.

Target: es un objetivo, lo que se desea alcanzar. Al decir cliente target o cuenta target nos referimos al prospecto que es realmente un posible comprador de nuestros productos.

Zona cresta: Método de tarificación que consiste en dividir cada país cubierto en zonas de riesgo, para cada una de ellas, se determinan los datos de frecuencia de un terremoto e intensidad, en función de las estadísticas observadas en el pasado. Así también aplicable a fenómenos hidro-meteorológicos como huracanes, tormentas, tsunamis, etc.

BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación Salvadoreña de Empresas de Seguros ASES. Historia del seguro en el mundo, ASES, 2001, [en línea]. [Fecha de consulta: marzo 2011]. Disponible en: <http://www.ases.com.sv/Conferencias/Incendios/IncendioLineasAliadas.ppt>.
2. Lloyd's de Londres, 2010, [en línea]. [Fecha de consulta: marzo 2011]. Disponible en: <http://www.lloyds.com/Lloyds>
3. Reaseguradora Patria, Curso Introducción al Reaseguro, 4ª Edición, México, D.F., 1991 pág. 17
4. Capacitación de Reaseguro Treaty, Odyssey Re, 3ª Edición, 2006, pág. 13
5. Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, Asociación Mexicana de instituciones de seguros, México D.F., 1995
6. Fundación Mapfre, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: abril 2011]. Disponible en: <http://www.mapfre.com/wdiccionario/terminos/vertermino.shtml?r/riesgo.htm>
7. Revista online Suite 101, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: abril 2011]. Disponible en: <http://www.suite101.com/content/worlds-top-insurance-brokers-and-popular-brokerage-websites-a250464>
8. Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: abril 2011]. Disponible en: <http://www.cnsf.gob.mx/Instituciones/Reaseguradores/Paginas/AREaseguradores.aspx>
9. Juat A. Piera, Empresa de éxito, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: abril 2011]. Disponible en: <http://empresa-de-exito.com/393/definicion-de-negociacion/>

10. Elia Roca, Las Negociaciones, 2010, [en línea]. [Fecha de consulta: abril 2011]. Disponible en: <http://www.cop.es/colegiados/PV00520/negociacion.pdf>
11. Anuario Estadístico de Seguros y Fianzas 2010, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas. Página 5
12. Leslie Soenksen, El reaseguro Internacional en México de 2005 a 2010, 2012 [en línea]. [Fecha de consulta: agosto 2012]. Disponible en: <http://seminariodetitulacionunam.blogspot.mx/search/label/Leslie%20Soenksen>
13. Target Marketing Systems Releases Managing Strategic Relationships® (MSR) 2.0 Enhanced Sales Training Program for Strategic Account Management, PR Newswire, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: mayo 2011]. Disponible en: <http://www.prnewswire.co.uk/cgi/news/release?id=48338>
14. Siebel Applications Administration Guide, ORACLE, Version 8.0, 2009, pp 423
15. Desktop Publishing, Build Your Freelance Design Business with Customer and Prospect Profiles, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: junio 2011]. Disponible en: http://desktoppub.about.com/cs/freelance/a/client_profiles.htm
16. Gustavo Andrade, Conquistando a la Secretaria, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: junio 2011]. Disponible en: <http://www.ganaropciones.com/conquistando-secretarias.htm>
17. Jeremy Miller, Selling to Compelling Events, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: junio 2011]. Disponible en: http://www.leapjob.com/Articles_CompelledtoBuy
18. Badesports.net, Grupo Deportes Becerra, 2009, [en línea]. [Fecha de consulta: junio 2011]. Disponible en:

http://www.badesports.com.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=89:nike-botella&catid=26:internacional&Itemid=44

19. Carolina Alvear, Obtiene FEMSA seis reconocimientos como Empresa Socialmente Responsable (ESR) 2008, 2008, [en línea]. [Fecha de consulta: junio 2011]. Disponible en:

<http://www.femsa.com/es/assets/006/17608.pdf>

20. Richard Higham, Mercury international, How to sell well in financial & professional services, 2009, [en línea]. [Fecha de consulta: julio 2011].

Disponible en:

http://newsweaver.co.uk/mercuri/e_article001462751.cfm?x=bfJLkrM,b7gyTnVN,w

21. Rapid BI, How to Determine the Critical Success Factors for your organization, 2007, [en línea]. [Fecha de consulta: julio 2011]. Disponible en:

<http://rapidbi.com/criticalsuccessfactors/>

22. Kotler y Keller, Marketing Management, Prentice –Hall 2006, 12va Edición, pág. 5

23. Philip Kotler y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Pearson Educación, 2003, Sexta Edición, Pág. 63

24. Promonegocios.net, La mezcla de la Mercadotecnia, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: agosto 2011]. Disponible en:

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm>

25. Belch, George E.; Belch, Michael A.. Publicidad y promoción: perspectiva de la comunicación de marketing integral. 6a.ed.México, D.F. : McGraw-Hill Interamericana de México, 2005

26. Cuadrodemandointegral.net, Cuadro de Mando integral, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: septiembre 2011]. Disponible en: <http://www.cuadrodemandointegral.net/>
27. Meltom Technologies, Balanced Scorecard, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: septiembre 2011]. Disponible en: http://www.degerencia.com/tema/balanced_scorecard
28. Ten3, Business e-coach, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: septiembre 2011]. Disponible en: http://www.1000ventures.com/business_guide/crosscuttings/e_coach.html#versus
29. Elempresario.mx, Identifica las fortalezas de tu empresa, 2011, [en línea]. [Fecha de consulta: octubre 2011]. Disponible en: <http://elempresario.mx/centro-soluciones/donde-estan-mis-fortalezas>
30. Sergio Ventura, Análisis F.O.D.A. 2010, [en línea]. [Fecha de consulta: octubre 2011]. Disponible en: <http://www.empresayempleo.com/2010/06/analisis-foda.html>
31. Ministerio de Fomento de España, Elaboración de un análisis DAFO en organizaciones de transportes, 2005 [en línea]. [Fecha de consulta: octubre 2011]. Disponible en: <http://www.fomento.es/NR/rdonlyres/286FB432-2D3C-4596-94B3-1B2D96AF526D/19424/IVA3.pdf>
32. UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA, Colección de tesis digitales, Riveros, 2010 [en línea]. [Fecha de consulta: noviembre 2011]. Disponible en: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/riveros_l_mc/capitulo1.pdf

33. Luz María Sánchez Gómez, Conceptualización de Competencias, 2011 [en línea]. [Fecha de consulta: diciembre 2011]. Disponible en: <http://www.slideshare.net/joaquinls/conceptualizacin-de-competencias>

34. Joan Teixidó Saballs, Competencias para el ejercicio de la dirección escolar, 2007, [en línea]. [Fecha de consulta: diciembre 2011]. Disponible en: http://www.joanteixido.org/doc/comp_direct/presentacio_Toledo.pdf

35. Carlos Alberto Ramírez Passo, Ser Humano y trabajo; promoviendo el desarrollo del talento humano, 2010 [en línea]. [Fecha de consulta: diciembre 2011]. Disponible en: http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencia_passo.htm

36. Hay Group, Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: una visión general, 2004. [en línea]. [Fecha de consulta: diciembre 2011]. Disponible en: https://ctp.uniandes.edu.co/Documentos/Las_Competicencias.pdf

Martín G. Álvarez Torres, Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos, 2008, Segunda Edición, Panorama Editorial