

**DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE UN MODELO COMERCIAL
PARA LA ASESORÍA Y VENTA DE SEGUROS DE PERSONAS Y FAMILIAS
PARA LA EMPRESA LÍDER DEL SECTOR EN LA CIUDAD DE MEDELLÍN**

JESSICA PELUFFO HOYOS

**Tesis de Maestría presentada como
requisito parcial para optar al título de
Magíster en Ingeniería Administrativa**

**Director: Giovanni Pérez Ortega
Magíster en Desarrollo Organizacional y Gerencial**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

SEDE MEDELLÍN

FACULTAD NACIONAL DE MINAS

Medellín, 2009

DEDICATORIA

A Dios por sobretodos las cosas,
por darme el privilegio de vivir, aprender cosas nuevas
cada día y desarrollarme como profesional.

A mi familia por todo su amor
y todo su apoyo incondicional durante
el desarrollo de este trabajo.

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus más sinceros agradecimientos:

A Giovanni Pérez Ortega, Profesor asociado a la Universidad Nacional de Colombia y Director de este trabajo.

A la Compañía Suramericana de Seguros, por confiarme el desarrollo de este trabajo y brindar los recursos y el apoyo necesario para que pudiera llevarse a cabo.

A los asesores de seguros, los directores y gerentes comerciales, por la valiosa colaboración brindada durante la ejecución del trabajo.

A todas aquellas personas que de una u otra forma colaboraron con la realización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
LISTA DE TABLAS	VI
LISTA DE FIGURAS	VII
LISTA DE ANEXOS	IX
RESUMEN	X
ABSTRACT	XI
1. INTRODUCCIÓN	1
2. CONTEXTO ACTUAL DEL MERCADO ASEGURADOR	11
2.1. El mercado de los seguros	11
2.1.1. El contrato de Seguros	14
2.1.2. Clasificación de los Seguros	15
2.1.3. El Asesor de Seguros	16
2.2. Estructura área comercial de la compañía Suramericana de Seguros S.A.	18
3. CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN	20
3.1. El concepto de la Asesoría y Venta	20
3.2. Modelo Comercial o Proceso de Asesoría y Venta	21
3.2.1. Caracterización de un Proceso	22
3.2.2. Instrumentos de medición de un modelo	23
3.3. El Vendedor	23
3.3.1. Evolución del Perfil del Vendedor en el tiempo	24
3.4. Instrumentos para la recolección de información primaria	28
3.4.1. Escala diferencial semántico	28
3.4.2. Sesiones de Grupo (Focus Group)	28
3.4.3. Entrevistas a Profundidad	28
3.4.3.1. Formulación de las preguntas en una entrevista a profundidad	29
3.4.3.2. Pasos en una entrevista a profundidad	30
4. MODELOS COMERCIALES DE ASESORÍA Y VENTA	31
4.1. El Proceso de Venta Eficaz – Raúl López. 1999. (Bogotá - Colombia)	31
4.1.1. Fases del Proceso de Venta Eficaz	32
4.2. La Venta: un Proceso no una Actividad – Maykel Chávez. 2004	38
4.3. Entrenamiento a equipos de venta (Medellín - Colombia)	47
5. DEFINICIÓN Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA REQUERIDA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO COMERCIAL	61
5.1. Premisas y observaciones iniciales	61
5.2. Metodología de recolección de la información detallada de los tipos de componentes para la construcción del modelo	62
5.2.1. Los Clientes Externos como fuente de información	62
5.2.1.1. Definición de la información primaria requerida	62
5.2.1.2. Elección y construcción del instrumento de recolección	63
5.2.1.3. Validez y confiabilidad de la prueba	66
5.2.2. Los Asesores de Seguros como fuente de información	69
5.2.2.1. Definición de la información primaria requerida	69
5.2.2.2. Elección y construcción del instrumento de recolección	70
5.2.3. Los Directores y Gerentes Comerciales como fuente de información	77
5.2.3.1. Definición de la información primaria requerida	78
5.2.3.2. Elección y construcción del instrumento de recolección	79
6. RESULTADOS ENCONTRADOS EN LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA Y DEFINICIÓN DE COMPONENTES DEL MODELO COMERCIAL	85
7. DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL MODELO COMERCIAL PARA LA ASESORIA Y VENTA DE SEGUROS DE PERSONAS Y FAMILIAS	89

8. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO COMERCIAL EN LA ORGANIZACIÓN.....	111
9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES	116
10. BIBLIOGRAFIA.....	118
11. ANEXOS.....	120

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Resultados estudio de Satisfacción de consumidores. EEUU 1981.....	1
Tabla 2: Ejemplo real del comportamiento de la cartera de vida de un asesor con riesgo de envejecimiento de la cartera.....	6
Tabla 3: Análisis comparativo de los modelos de venta presentados.....	60
Tabla 4: Componentes a incorporar en el modelo comercial de asesoría y venta de seguros.....	61
Tabla 5: Ítems a considerar en el estudio.....	63
Tabla 6: Variables a considerar en el estudio desde la perspectiva cliente.....	64
Tabla 7: Asignación de números a la escala de niveles para la medición.....	65
Tabla 8: Distribución de Frecuencias.....	66
Tabla 9: Correlaciones entre las variables.....	68
Tabla 10: Variables a considerar en el estudio desde la perspectiva de los asesores de seguros.....	70
Tabla 11: Variables a considerar en el estudio desde la perspectiva del asesor de seguros.....	71
Tabla 12: Elementos a considerar en el estudio desde la perspectiva de las Directivas Comerciales de la compañía.....	78
Tabla 13: Variables a considerar en el estudio desde la perspectiva de las Directivas Comerciales.....	79
Tabla 14: Agrupación de las variables a incorporar desde las perspectivas cliente, asesor y directivas comerciales en las etapas del modelo.....	88
Tabla 15: Pensum del programa de formación del Modelo Comercial.....	112

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Matriz Asesores Suramericana de Seguros (Antigüedad vs Nivel de Comisión). Datos en Millones a Diciembre de 2007. Medellín.....	3
Figura 2: Riesgo de Cancelaciones por edades avanzadas en la cartera.....	4
Figura 3: Riesgo de Siniestralidad por edades avanzadas en la cartera.....	5
Figura 4: Ejemplo real del riesgo de cancelación y siniestralidad producido por el envejecimiento de la cartera.....	5
Figura 5: Riesgo de no renovación de la cartera.....	7
Figura 6: Riesgo distribución monoprodueto.....	8
Figura 7: Riesgo de no visualización del ciclo de vida del cliente.....	9
Figura 8: Inversión promedio anual en seguros en Colombia, Chile, Estados Unidos y Reino Unido.....	11
Figura 9: Principales inhibidores de compra de seguros.....	12
Figura 10: Percepción General de Seguros Voluntarios en Colombia	13
Figura 11: Complejidad en las características puras de los productos y servicios versus la necesidad de soporte del vendedor para su adquisición.....	16
Figura 12: Grado de Expertise de un vendedor versus el grado de personalización.....	17
Figura 13: Estructura orgánica sucursal de ventas – Suramericana de Seguros.....	18
Figura 14: Definición del concepto de proceso y los elementos que lo conforman.....	21
Figura 15: Relación jerárquica entre Fase-Actividad-Tarea dentro del proceso.....	22
Figura 16: Perfil del Vendedor (1920 – 1970).....	25
Figura 17: Perfil del Vendedor (1980 – 1990).....	26
Figura 18: Perfil del Vendedor (1990 - Actualmente).....	27
Figura 19: El Proceso de la Venta Eficaz.....	32
Figura 20: La Venta: Un proceso no una actividad.....	38
Figura 21: Entrenamiento a Equipos de Ventas.....	47
Figura 22: Tareas que componen la actividad “Planeación”.....	48

Figura 23: Etapas de la estructura de la visita.....	50
Figura 24: Pasos de las presentaciones efectivas.....	53
Figura 25: Pasos del manejo de objeciones.....	55
Figura 26: Escala de niveles para medición de las variables.....	64
Figura 27: Pasos para conducir una sesión de grupo.....	71
Figura 28: Perfil del asesor de seguros para la sesión de grupo.....	72
Figura 29: Esquema de Implementación del Modelo Comercial.....	110

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1:** Lista de Modelos o Procesos Comerciales más representativos en América latina
- Anexo 2:** Lista de clientes seleccionados para la entrevista
- Anexo 3:** Guía de Entrevista con los clientes de seguros
- Anexo 4:** Guión ó estructura de llamada para la solicitud de citas con los clientes seleccionados para la entrevista
- Anexo 5:** Invitación enviada a los asesores de seguros seleccionados para la sesión de grupo
- Anexo 6:** Guía de la Sesión de Grupo con asesores de seguros
- Anexo 7:** Formato para la planeación semanal del asesor
- Anexo 8:** Formato para el control de prospectos
- Anexo 9:** Guía de las entrevista Profundas con las Directivas Comerciales
- Anexo 10:** Planeador Anual Comercial
- Anexo 11:** Lista de Chequeo de visitas de seguros
- Anexo 12:** Formato de Análisis de la visita

RESUMEN

Los mercados actuales poseen un nivel elevado de exigencia hacia las organizaciones y cada vez, al contar con mayor oferta en el mercado y al contar con consumidores más informados, las áreas comerciales de las compañías deben hacer un doble esfuerzo por llegar a los clientes y mantenerlos satisfechos y fidelizados.

En el mercado de los seguros también se presenta esta situación y adicionalmente se involucra un componente adicional a tener en cuenta, que corresponde a los riesgos propios de la naturaleza del negocio, riesgos en las carteras de los asesores que de no ser visualizados y controlados a tiempo pueden afectar seriamente su sostenibilidad en un mediano plazo.

La empresa Suramericana de Seguros en plena conciencia de la necesidad apremiante de llevar a sus asesores de seguros a un mayor nivel de profesionalismo y brindarle a sus respectivas carteras la posibilidad de ser sostenibles y perdurables en el tiempo y al no contar con un modelo comercial formal y estandarizado para toda su fuerza comercial, propone definir e implementar un modelo que ayude a mitigar y dinamizar los riesgos inherentes a las carteras y a profesionalizar la labor de la comercialización de seguros.

A lo largo del desarrollo de este trabajo se analizan diferentes propuestas de modelos comerciales reconocidos en el medio de las ventas colombianas, se realiza una recolección de información primaria desde las principales fuentes participantes dentro del proceso comercial (Clientes, Asesores y Directivas Comerciales) sobre las características y requisitos propios de la compañía aseguradora con respecto al modelo comercial, y de esta manera finalmente se establece una propuesta customizada para la empresa de un modelo comercial para la asesoría y venta de seguros que responda a sus necesidades.

Posteriormente a la presentación de la propuesta de modelo comercial se propone una estructura de implementación del mismo dentro de la organización, así como unas recomendaciones finales a tener en cuenta a la hora de su desarrollo.

ABSTRACT

The current markets present a high exigency level to the organizations, because of the great supply that exist in the market and the well informed consumers, so the commercial areas of the companies must make a double effort to get clients and to maintain them satisfied and loyal.

In the insurances market this situation also appears and an additional component appears too, that corresponds to the own risks of the nature of the business, risks in the portfolios of the advisers, if these risks are not visualized and controlled in time can seriously affect the portfolio life in a medium term.

Suramericana de Seguros, knows the urgent need of update its insurances advisers to a greater level of professionalism and to offer to its respective portfolios the possibility of being healthy. Besides, the company does not have a formal and standardized commercial model for all their commercial force. So the company proposes to define and to implement a model that helps to mitigate the inherent risks to the portfolios and to professionalize the work of its insurances advisers.

Throughout the development of this work, several recognized commercial models are presented and are analyzed. And is collected primary information from the main participant sources within the commercial process (Clients, Advisers and Executives). Information about the characteristics and own requirements of the insuring company with respect to the commercial model. Finally its presented a own proposal for the company of its commercial model.

After the proposal of commercial model its presented in this work, its presented a implementation propose for the company, as well as recommendations to consider at the time of its development.

1. INTRODUCCIÓN

A medida que el mercado va teniendo una evolución continua y vertiginosa, las empresas de los diferentes sectores económicos se ven en la necesidad de establecer ventaja competitiva tanto en los productos y servicios que ofrecen como en la gestión interna propia de su negocio que las lleve a posicionarse como pioneras en el sector en el que se desempeñan, temas como la gestión de los procesos internos, la gestión del conocimiento, la innovación de la gestión, entre otros, cobran especial importancia para marcar la real estrategia diferenciadora. Tal y como se comenta en el artículo “El cómo y el porqué de la innovación de la gestión” por el autor Gary Hamel en la Revista Havard Deusto bussiness review, 2006.

Particularmente en las áreas de ventas de las organizaciones ocurre el mismo fenómeno, ya no es suficiente sólo con tomar la vanguardia en los productos y servicios que se ofrecen a los clientes sino que se hace necesario establecer métodos organizados, estructurados e innovadores para llegar al cliente y cautivarlo de tal manera que se logre la eficacia comercial de las ventas.

Es por estas razones que la venta requiere cada día un mayor nivel de profesionalismo ante mercados tan dinámicos, consumidores tan informados y ante el vertiginoso desarrollo de la tecnología y las telecomunicaciones.

Estudios recientes de mercados en el mundo evidencian la implacable demanda de los clientes ante el servicio de su asesor comercial o vendedor. Resultados como los arrojados por la investigación realizada en Nueva York - EEUU sobre la satisfacción general de los consumidores lo demuestran: una de las principales razones de insatisfacción de un cliente (19%) se da por el servicio poco profesional de su asesor o vendedor. Las demás razones de insatisfacción general de los consumidores que arrojó el estudio se presentan en la Tabla N°1.

Razón de Insatisfacción ¹	%
El servicio se brinda en una forma poco profesional	19 %
"He sido tratado como un objeto, no como una persona"	12 %
El servicio no ha sido efectuado correctamente la primera vez	9 %
El servicio se prestó en forma incompetente con pésimos resultados	8 %
La situación empeoró después del servicio	7 %
"He sido tratado con muy mala educación"	6 %
El servicio no se prestó en el plazo previsto	4 %
El precio pagado fue mayor que el que se pactó al principio	4 %
Otras causas menores	31 %

Tabla N°1. Resultados estudio de Satisfacción de consumidores. EEUU 1981.

¹ Fuente: QUELCH, J.A & ASH, SB. Consumer Satisfaction with Professional Services. En: Marketing of Services. American Marketing Association 1981.

Este comportamiento de los mercados también se presenta en el sector asegurador o mercado de los seguros, y además se agudiza y toma más fuerza en este tipo de mercado debido a sus características propias.

“Este negocio, es el negocio del conocimiento, por lo tanto la percepción del cliente de su asesor de seguros como un experto en la materia, la transparencia y el profesionalismo con que se lleve a cabo el proceso de la asesoría y venta con el cliente son variables fundamentales para un cierre de venta exitoso generando una relación de largo plazo con el cliente” Doctor Gonzalo Alberto Pérez, Presidente Suramericana de Seguros S.A. Presentación Plan Estratégico 2008 – 2010.

Esta afirmación expresada por el Presidente de la compañía Suramericana de Seguros líder del mercado asegurador en Colombia², puntualiza dos características fundamentales para el éxito comercial en el negocio de los seguros en la actualidad:

1. Asesores de seguros expertos en administración y gestión de riesgos
2. Transparencia y profesionalismo en el proceso de la asesoría y venta de seguros

La primera de estas características demanda formación y capacitación constante por parte de los asesores de seguros en temas relacionados con los diferentes tipos de riesgos personales y empresariales a los que los clientes se encuentran expuestos, así como en los diferentes medios y métodos de administración y gestión de los mismos. Esta característica es la que se ha venido trabajando y conformando a través de los años por las compañías aseguradoras Colombianas y que ha contribuido indiscutiblemente al desarrollo del sector en el mercado.

No obstante el mercado de los seguros por su naturaleza propia involucra una serie de riesgos para estas empresas que de no ser visualizados y controlados a tiempo pueden afectar seriamente su sostenibilidad en un mediano plazo.

Uno de los medios de control y gestión de estos riesgos es precisamente la segunda característica que enuncia el Presidente Gonzalo Alberto Pérez, por medio del diseño y la implementación de un proceso de asesoría y venta profesional de seguros (Modelo Comercial).

Con el fin de ilustrar lo anteriormente expresado, se analizarán los diferentes tipos de riesgos que adolece el sector asegurador³ y se demostrará como la definición e implementación de un modelo comercial ayudaría a mitigar y gestionar dichos riesgos:

1. Riesgo de envejecimiento de la cartera⁴: La mayoría de las carteras de los asesores de seguros iniciaron su conformación con su mercado natural, es decir, el

² La compañía Suramericana de Seguros S.A, líder del sector asegurador colombiano con una participación del mercado del 17.7%. Datos extraídos de la Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda). Fuente: www.fasecolda.com/BancoConocimiento/Estadisticasdelsector. Diciembre 2008.

³ Estos riesgos han sido identificados por la Junta del gremio asegurador, en la cual se reúne periódicamente un miembro representante de cada compañía aseguradora y se toman decisiones acerca de políticas de manejo y buenas practicas del sector. Los datos que ejemplifican cada riesgo fueron tomados para la situación específica de Suramericana de Seguros S.A. del Sistema de Inteligencia de Negocio (SINCO).

círculo social del asesor en primera instancia se convirtió en su portafolio de clientes actuales (familiares, vecinos, compañeros de la universidad, amigos, entre otros).

A medida que va pasando el tiempo, el asesor va tomando posicionamiento y sus mismos clientes actuales lo van recomendando a otros posibles clientes hasta que conforma una cartera de un tamaño considerable y de clientes con características similares al asesor (edad, nivel socio económico, entre otros).

Actualmente, en Suramericana de Seguros, las carteras de los 609 asesores de seguros de la ciudad de Medellín tienen una antigüedad promedio de 14 años.

La Figura 1 ilustra para la cartera total de la compañía en la ciudad de Medellín como se distribuyen los 609 asesores de acuerdo a su antigüedad en el negocio y su nivel de comisionamiento.

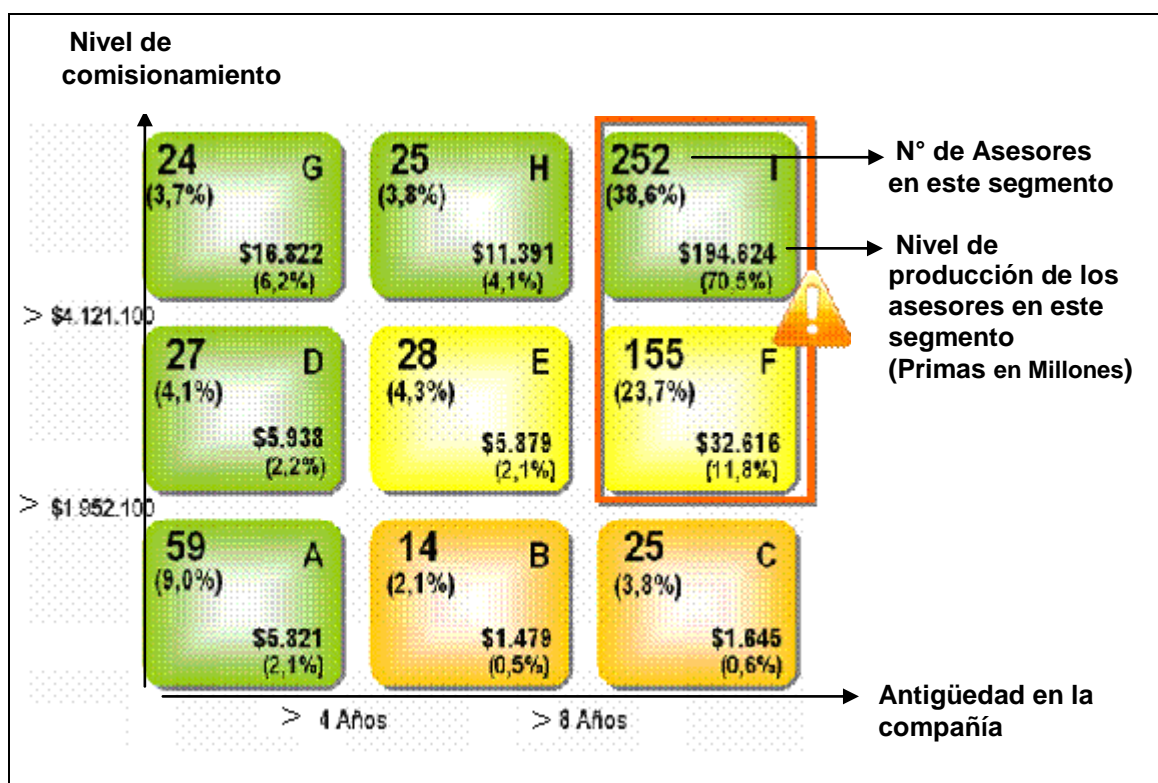


Figura N°1. Matriz Asesores Suramericana de Seguros (Antigüedad vs Nivel de Comisión).
Fuente: Sistema de Inteligencia de Negocio (SINCO). Diciembre 2007. Medellín

Debido a la similitud de los clientes con sus asesores y a la edad promedio de los asesores de seguros de Medellín (49 años), se encuentra una tendencia marcada al riesgo de envejecimiento de la cartera, que trae consigo el riesgo del alto nivel de cancelaciones y el aumento de la siniestralidad de la misma:

⁴ Cartera: Se llama cartera en el gremio de los seguros al portafolio de pólizas que un asesor de seguros va conformando en el tiempo. A medida que el asesor va comercializando seguros va conformando su cartera, en donde va acumulando clientes, producción total (\$), diferentes tipos de seguros y comisiones.

Las pólizas que pueden conformar la cartera de un asesor son de dos tipos, tal y como se explica en el numeral 2.1.2: seguros para personas (Seguros de vida, seguros de salud, seguros de automóviles, seguros de hogar, seguros exequiales y seguros de accidentes personales) y seguros de daños (). Los riesgos asociados a las carteras están asociados al tipo de producto en particular, tal y como se enunciará a medida que se explica cada riesgo.

- **Riesgos de cancelaciones:** Cuando hay un alto porcentaje de los clientes vigentes de una cartera que es mayor de 50 años, existe una alta probabilidad de cancelaciones de estos clientes puesto que el costo del seguro en esas edades es más elevado y por la experiencia a través de los años se dan más cancelaciones sobretodo en los seguros de vida cuando el cliente alcanza estas edades.

En la Figura 2 se ilustra el típico caso de un asesor con su cartera de seguros de vida en alto riesgo de cancelación. Al tener 32 de sus clientes entre 50 y 60 años de edad, y 64 de sus clientes mayores de 60 años, en el corto plazo posiblemente estos clientes se irán y dejará de percibir rápidamente estos ingresos si no reacciona ágilmente oxigenando su cartera de clientes en vida.

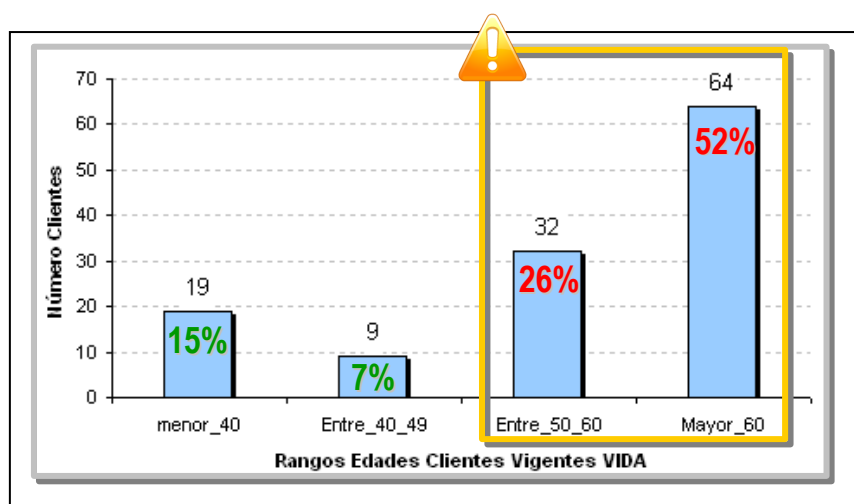


Figura N°2. Riesgo de Cancelaciones por edades avanzadas en la cartera

- **Riesgos de siniestralidad⁵:** Igualmente cuando los clientes alcanzan edades mayores a 50 años la probabilidad de que ocurra un siniestro es mayor, tanto en frecuencia de ocurrencia como en severidad o impacto.

Por tanto una cartera con seguros de salud que posea bastantes clientes con estas características está incurriendo en un riesgo de siniestralidad alto que impacta fuertemente la rentabilidad del negocio.

En la figura N°3 se ilustra el caso de una cartera con alto riesgo de siniestralidad en el seguro de salud, ya que posee 38 de sus clientes con edades mayores a 60 años. Edades en las cuales la utilización de los servicios de salud de las pólizas son mayores tanto en su frecuencia como en su severidad. En este caso igualmente se debe sopesar este alto riesgo con la consecución de bastantes clientes nuevos menores de 50 años mediante la utilización de un buen proceso o modelo comercial.

⁵ **Siniestro:** evento o avería grave, destrucción fortuita o pérdida importante que sufren las personas o las cosas por causa de un accidente, enfermedad, catástrofe, entre otras. Estos eventos suelen ser indemnizados por las compañías aseguradoras. Código de Comercio Colombiano, 2008.

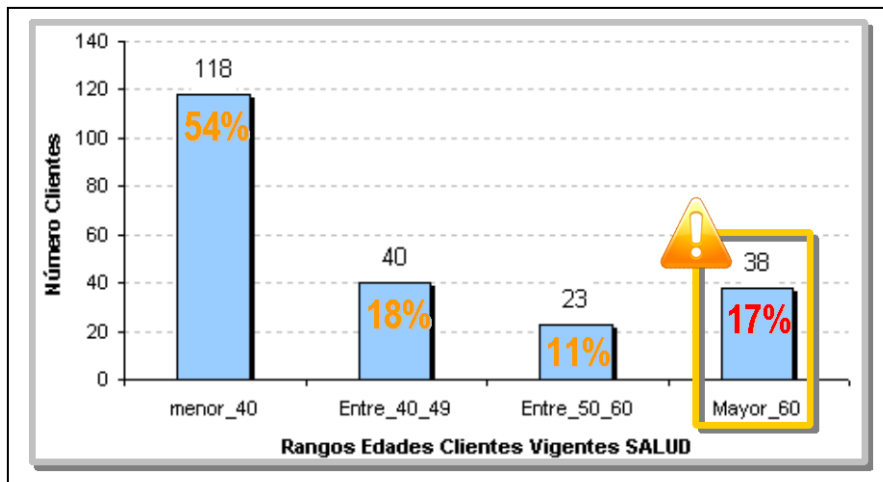


Figura N°3. Riesgo de Siniestralidad por edades avanzadas en la cartera

Para ilustrar un poco mejor los dos riesgos explicados anteriormente producidos por el envejecimiento de la cartera, se tomará el caso real de una de las carteras actuales de un asesor de seguros con 15 años de antigüedad en la compañía.

Las pólizas de vida en su cartera representan el 39%, las pólizas de salud representan el 35%, para un total de 74%. Las edades de estos asegurados en vida y en salud se distribuyen de la siguiente manera:

Edades Clientes de Seguros de Vida		Edades Clientes de Seguros de Salud	
Datos de Seguros de Vida:		Datos de Seguros de Salud:	
% del total de la cartera:	39%	% del total de la cartera:	35%
Total Clientes Vigentes:	67	Total Clientes Vigentes:	48
% de Clientes en Riesgo:	33% (> 50 años)	% de Clientes en Riesgo:	14% (> 50 años)
Primas en Riesgo:	\$31.360.000	Producción en Riesgo:	\$13.400.000
Comisiones anuales en Riesgo: \$ 3.763.200		Comisiones anuales en Riesgo: \$ 2.720.200	

Figura N°4. Ejemplo Real del Riesgo de cancelación y siniestralidad producido por el envejecimiento de la cartera. Fuente: Sistema de Inteligencia de Negocio (SINCO). Diciembre 2007. Medellín

En la figura anterior se puede observar de forma contundente el alto porcentaje de cartera que se encuentra en riesgo (33% en vida y 14% en Salud), de esta manera si el asesor de seguros no toma correctivos de manera ágil y oportuna en su cartera le puede representar pérdidas en su negocio de \$6.483.400 al año en el corto plazo y en el mediano plazo de cantidades mayores cuando los clientes entre 40 y 49 años alcancen edades más avanzadas.

El siguiente es otro caso real de uno de los Asesores de la compañía que posee una cartera con antigüedad de 22 años en el mercado. Dicha cartera se ha ido acabando con el paso del tiempo debido al envejecimiento de los clientes y la poca dinámica de ventas nuevas del asesor.

Particularmente el deterioro se presentó en las pólizas de vida de la cartera, las cuales representaban a finales del año 2000 el 52% de la misma.

La Tabla N°2 muestra como se fue consumiendo la cartera de las pólizas de vida del Asesor a medida que pasaban los años debido al nivel de cancelaciones de los clientes por envejecimiento de la misma.

Año	Cientes Totales Vida	Cientes < 40	40<=Cientes <=49	50<Cientes <60	Cientes >=60	Pólizas Canceladas	Primas Totales Seguros de Vida	Comisiones Anuales Seguros de Vida
2000	52	22	17	9	4		\$ 63.456.670	\$ 12.691.334
2001	49	17	19	8	5	3	\$ 59.560.720	\$ 11.912.144
2002	44	16	15	11	2	5	\$ 51.500.453	\$ 10.300.091
2003	40	13	13	10	4	4	\$ 44.987.456	\$ 8.997.491
2004	36	13	11	9	3	4	\$ 38.587.456	\$ 7.717.491
2005	33	9	13	9	2	3	\$ 34.005.200	\$ 6.801.040
2006	28	7	9	10	2	5	\$ 26.489.756	\$ 5.297.951
2007	22	5	10	4	3	6	\$ 17.120.000	\$ 3.424.000
2008	20	4	11	3	2	2	\$ 14.500.678	\$ 2.900.136

Tabla N°2. Ejemplo real del comportamiento de la cartera de vida de un asesor con riesgo de envejecimiento de la cartera. Fuente: Sistema de Inteligencia de Negocio (SINCO). Diciembre 2000 – Diciembre 2008. Sucursal Laureles. Medellín

Los datos fueron extraídos desde el año 2000, año en el se inicio el registro en el Sistema de Inteligencia de Negocio (SINCO).

En la tabla anterior no se muestran las clientes nuevos en el ramo de vida que obtuvo el Asesor a partir del 2000, con el fin de ilustrar de manera aislada el comportamiento que van teniendo los clientes actuales de acuerdo a la distribución en rango de edad y las cancelaciones que van ocurriendo en la cartera conforme se va presentando el envejecimiento.

Nótese cómo en sólo cinco años (a finales de 2005) se ha reducido en un 37% la base de clientes totales de vida en la cartera, esto es 19 pólizas canceladas, representando una disminución del 46% en sus comisiones (comisiones perdidas \$5.890.294).

Al final del año 2008, la cartera de vida del Asesor terminó conservando tan sólo 20 clientes de los 52 clientes iniciales que traía debido al alto nivel de cancelaciones por envejecimiento de los clientes y con tan sólo \$2.900.136 de comisiones de estos clientes.

Los motivos de cancelación de los 32 clientes que se encontraron registrados en el sistema fueron 21 por no pago, 9 por petición expresa del cliente por el costo del seguro y 2 por otras razones. Adicionalmente tomaron la siguiente distribución en los rangos de edades:

	Cientes < 40	40<=Cientes <=49	50<Cientes <60	Cientes >=60	Total
Cancelaciones	1	6	14	11	32

De la distribución anterior se puede notar como la mayor concentración de las cancelaciones de las pólizas de vida se concentraron en los clientes de más de 50 años de edad.

De esta manera, para el Asesor poder mantener el mismo nivel de comisionamiento debe como mínimo conseguir en clientes nuevos, el mismo número de clientes cancelados.

- 2. **Riesgo de estancamiento de la dinámica de ventas:** Otra característica inherente a los seguros de personas (pólizas de vida y pólizas de Salud) es que tienen un crecimiento vegetativo, es decir, año tras año, aumenta para el cliente las condiciones de su seguro y por lo tanto el costo del mismo (primas).

Esta condición particular del negocio hace que el asesor de seguros solamente por renovar los seguros con sus clientes actuales sin necesidad de hacer ventas nuevas año tras año tiene unos aumentos en sus comisiones asegurados y hace que el asesor entre en una especie de Zona de Confort o de estancamiento en la dinámica de ventas, donde no requiere de clientes nuevos para aumentar sus ingresos sino solamente de renovar sus clientes actuales. Ahora bien al no estar oxigenando su cartera está corriendo el riesgo de envejecimiento de la misma.

Este comportamiento anterior bajo el supuesto que el asesor renueva todos sus negocios pero en el caso de perder negocios en su renovación entraría en una dinámica como la que se ilustra en la figura N°5. Al inicio en el año 1 tiene un nivel de primas determinado con un porcentaje de comisionamiento fijo, en el año 2 y 3 no se renovaron algunos de sus clientes pero aunque el número de clientes vigentes disminuyó, aumentaron el nivel de primas por el crecimiento vegetativo, si la tendencia de no renovación de los clientes continua llega el momento en que el crecimiento vegetativo no subsidia las primas que dejaron de ingresar por el número de clientes que no renovaron, empieza a haber un decrecimiento en los ingresos (tal y como se muestra en los años 4 y 5)

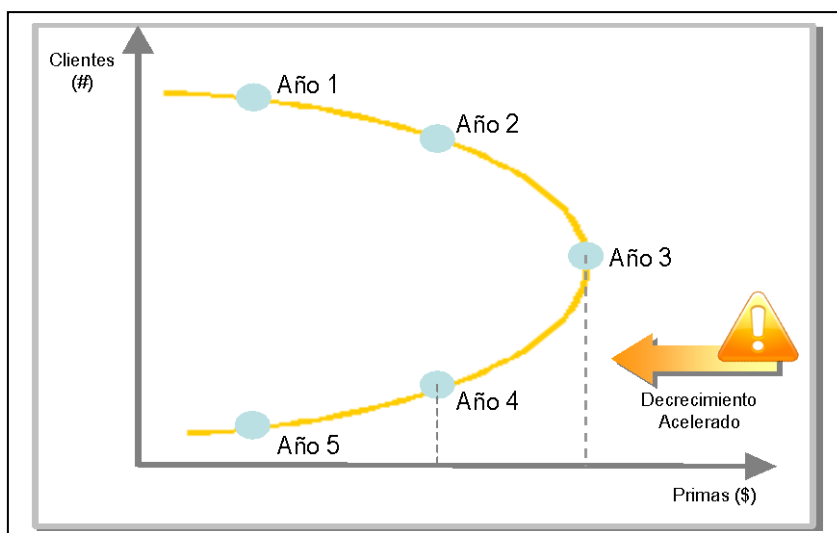


Figura N°5. Riesgo de no renovación de la cartera

Para evitar este riesgo de no renovación se debe no sólo tener un proceso claro de renovación mensual con los clientes sino que se debe aplicar una metodología que ayude a la obtención de clientes nuevos y al sostenimiento de los actuales.

- **Riesgo Cartera Monoproducto:** Otro de los riesgos a los que están expuestas las carteras de seguros es el riesgo monoproducto. Este tipo de riesgo se presenta por la alta concentración que tiene una cartera en uno o dos productos. Los asesores de seguros en algunos casos se enfocan en uno o dos productos ya que o son los que más conocen, los más fáciles de comercializar, los que más les gustan, entre otras razones, llegando a tener carteras con una distribución poco diversificada, tal y como se ilustra en la figura siguiente.

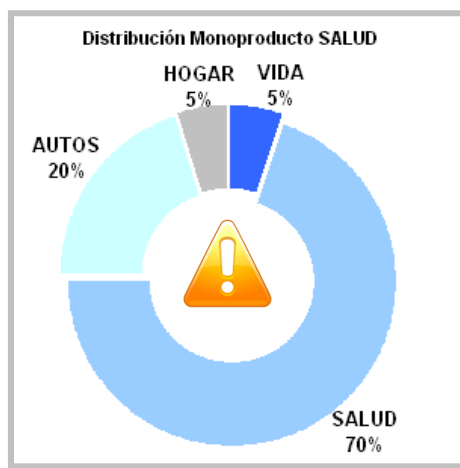


Figura N°6. Riesgo distribución monoproducto

Esta distribución es riesgosa ya que la cartera está dependiendo de uno o dos productos que si el día de mañana no están presentando buena rentabilidad para la compañía y ésta decide suspender su comercialización la cartera del asesor monoproducto entraría en riesgo de desaparición si el asesor no comienza rápidamente a colocar otro tipo de productos.

3. **Riesgo por falta de método:** También existen otros riesgos directamente asociados a la falta de una metodología estructurada o un método organizado por parte del asesor de seguros para realizar la labor de asesoría y venta, entre estos se encuentran la no visualización del ciclo de vida del cliente y la concentración de la cartera en pocos clientes

- **Riesgo no visualización del ciclo de vida del cliente:** Los clientes como todas las personas atraviesan por etapas y pasan por un ciclo de vida en donde el interés asegurable o los riesgos van cambiando conforme pasa el tiempo. Así mismo el asesor de seguros debe ir actualizando los seguros de sus clientes conforme van evolucionando con el tiempo o va cambiando su situación actual de vida. Si las soluciones de riesgo (seguros) no se ajustan a las necesidades del momento de vida del cliente, este no estaría bien cubierto y por tanto se podría llegar a generar una insatisfacción grande por su parte en el momento del siniestro.

Tal y como se ilustra en la siguiente figura para un seguro de vida, el valor asegurado va creciendo año a año conforme el cliente lo haya elegido (0%, 0.5% ó 1%), pero igualmente como se ve en el eje horizontal el interés

asegurable del cliente va cambiando conforme va evolucionando en su ciclo de vida, por ejemplo cuando el asegurado ya esté casado con hijos indiscutiblemente va a requerir un valor asegurado mayor. Por tanto el asesor de seguros debe establecer procedimientos estructurados para periódicamente ir monitoreando el momento de vida en el que se encuentra su cliente y no simplemente dedicarse año a año a realizar la renovación de sus seguros.

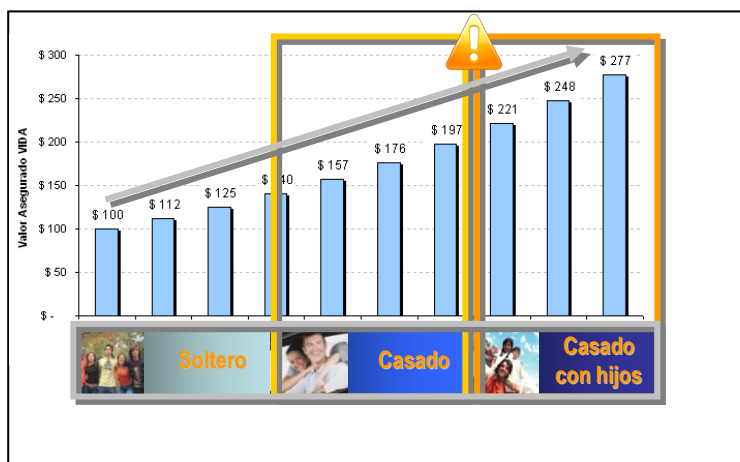


Figura N°7. Riesgo de no visualización del ciclo de vida del cliente

- **Riesgo de concentración de la cartera en pocos clientes:** Otro de los riesgos directamente asociados a la falta de utilización de un método de trabajo que le ayude a prospectar y conseguir clientes nuevos es la concentración de los ingresos en pocos clientes.

Sopongamos que la producción al año de un asesor de seguros es de \$300.000.000, esta producción en promedio le significa al asesor unos ingresos al año de \$52.500.000. Esta producción de \$300.000.000 es gracias a que el asesor tiene una cartera de unos 200 clientes. Sin embargo, el 45% (\$135.000.000) son aportados por dos clientes grandes. Esto implica que si estos dos clientes cancelan sus negocios, el asesor dejaría de recibir en promedio \$23.625.000 al año.

Este es uno de los riesgos más peligrosos de una cartera de un asesor, el cual debe mitigar con desarrollo del hábito de la prospección, agendamiento y cierre de negocios para la diversificación de los clientes de su cartera.

De acuerdo a lo expresado a lo largo de este capítulo, se puede observar como desde la alta dirección de la compañía se genera una demanda hacia un proceso de asesoría y venta con alta dosis de transparencia y un alto nivel de profesionalismo del Asesor de Seguros, así como también se ilustra la necesidad de tomar un curso de acción que lleve a subsanar los riesgos inherentes a las carteras de sus asesores de seguros para garantizar de esta forma sostenibilidad en el largo plazo.

Ante este planteamiento de la situación actual en la que se encuentra la fuerza de ventas de la compañía, los directivos comerciales han venido poniendo sobre la mesa diferentes alternativas de solución al mismo, donde se ha evaluado para cada propuesta variables como tiempo, costo, beneficio y pertinencia.

Propuestas como renovar progresivamente los asesores actuales de seguros mediante la vinculación de fuerza de ventas dependiente que desde el inicio se le inculquen hábitos sanos sobre su cartera ó diseñar e implementar nuevos canales de distribución de seguros gestionados directamente por la compañía, han sido discutidas y evaluadas al detalle.

No obstante, en definitiva, si se llega a vincular asesores nuevos dependientes⁶ a la compañía, tanto para ellos como para los asesores actuales que no tienen hábitos comerciales formados, se requiere de una metodología o un método formal de la compañía que ayude al desarrollo de nuevos hábitos y disciplinas en la manera de trabajar de los asesores.

Es por esto que las directivas comerciales se vienen haciendo un cuestionamiento: **¿Existirá un modelo comercial para la asesoría y venta de seguros que ayude a fomentar el profesionalismo de los asesores de seguros ante los clientes y además ayude a subsanar los riesgos a los que están expuestas sus carteras?**

Es precisamente este cuestionamiento al que se intentará dar solución a lo largo de esta investigación. Partiremos entonces, de la hipótesis que es posible diseñar un modelo comercial para la asesoría y venta de seguros que ayude al asesor a **constituir una verdadera ventaja diferenciadora respecto a la competencia e impacte directamente sus resultados de productividad**, además que ayude a mitigar los riesgos propios a los que puedan estar sometidas sus carteras **garantizando sostenibilidad de su negocio y el de la compañía en el largo plazo.**

Bajo este contexto, esta investigación busca llevar a cabo una estructuración, definición y caracterización de un modelo comercial para la asesoría y venta de seguros para la empresa Suramericana de seguros en la ciudad de Medellín que apalanque el negocio de los asesores de seguros principalmente con tres características fundamentales para este negocio:

1. Que ayude al asesor a constituir un diferenciador ante el cliente
2. Que impulse al asesor a tener resultados más productivos
3. Que garantice sostenibilidad del negocio del asesor en el largo plazo

⁶ **Asesores Dependientes:** Asesores con un esquema de contratación particular con la compañía, en la cual se les exige exclusividad en la comercialización de los productos, es decir, no pueden comercializar productos de otras compañías aseguradoras y en contraprestación la compañía les otorga el pago de la seguridad social.

2. CONTEXTO ACTUAL DEL MERCADO ASEGURADOR

2.1. El mercado de los seguros

El mercado de los seguros, es particularmente diferente a los demás tipos de mercados existentes, puesto que comercializa productos o soluciones de riesgo que son necesarias para los clientes pero que muchas veces ni el cliente está consciente de su real necesidad o simplemente está consciente pero prefiere ignorar la situación. Por tanto la labor del asesor comercial de seguros no sólo es brindar una asesoría frente al tipo de producto requerido por el cliente sino también ejercer una sensibilización frente al cliente que lo lleve a tomar conciencia de los riesgos frente a los que se encuentra expuesto.

Una particularidad del mercado de los seguros, es que el producto que se comercializa es un bien intangible que en la mayoría de los casos no es buscado por el cliente, ya que éste prefiere pensar en otro tipo de productos que lo lleven a pensar en situaciones agradables y que le proporcionen bienestar inmediato.

De acuerdo a investigaciones desarrolladas por Fasecolda (Junio,2008), la penetración del mercado de los seguros en Colombia es baja, las primas de seguros sólo representan el 2.3% del Producto Interno Bruto Nacional. Esta estadística proporciona una idea del comportamiento de los clientes frente al consumo de los seguros y acerca de la manera en que éstos establecen sus prioridades de inversión.

Como se puede observar en la Figura siguiente, mientras que un colombiano invierte en seguros U\$ 88 dólares al año, un chileno invierte U\$ 370, un norteamericano U\$ 4086 y en el Reino Unido, un ciudadano invierte U\$ 7113 dólares anuales.

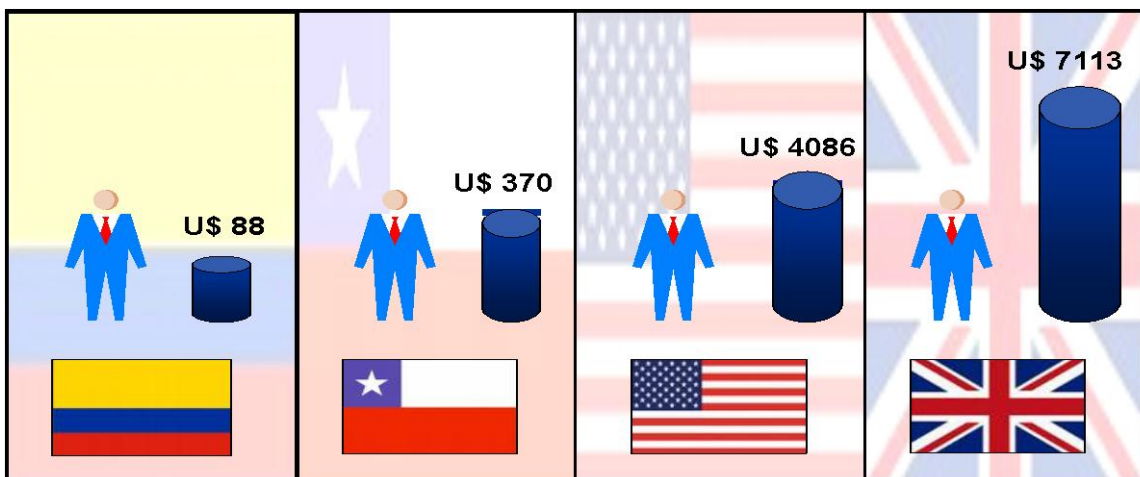


Figura N°8. Inversión promedio anual en seguros en Colombia, Chile, Estados Unidos y Reino Unido. Datos extraídos de la Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda). Fuente: www.fasecolda.com/BancoConocimiento/EstadisticasdelSector. Junio 2008

“ De un lado, somos países emergentes con menor ingreso por habitante pero de otro es que falta una cultura y un conocimiento del seguro en países como Colombia. La gente se protege de formas inadecuadas muchas veces y no mediante la adquisición de los seguros” Afirma el Doctor Roberto Junguito, Presidente de Fasecolda, Lanzamiento campaña: La Lotería de la vida, Junio de 2008.

Con el objetivo de profundizar un poco en las posibles razones de la baja penetración del mercado de seguros en Colombia, en la figura siguiente se presentan resultados arrojados por una investigación de mercados realizada por Fasecolda por medio de la compañía Invamer Gallup en donde se ilustran los principales inhibidores de compra de los seguros diferenciados por rangos de edad y nivel socio económico de la población colombiana.

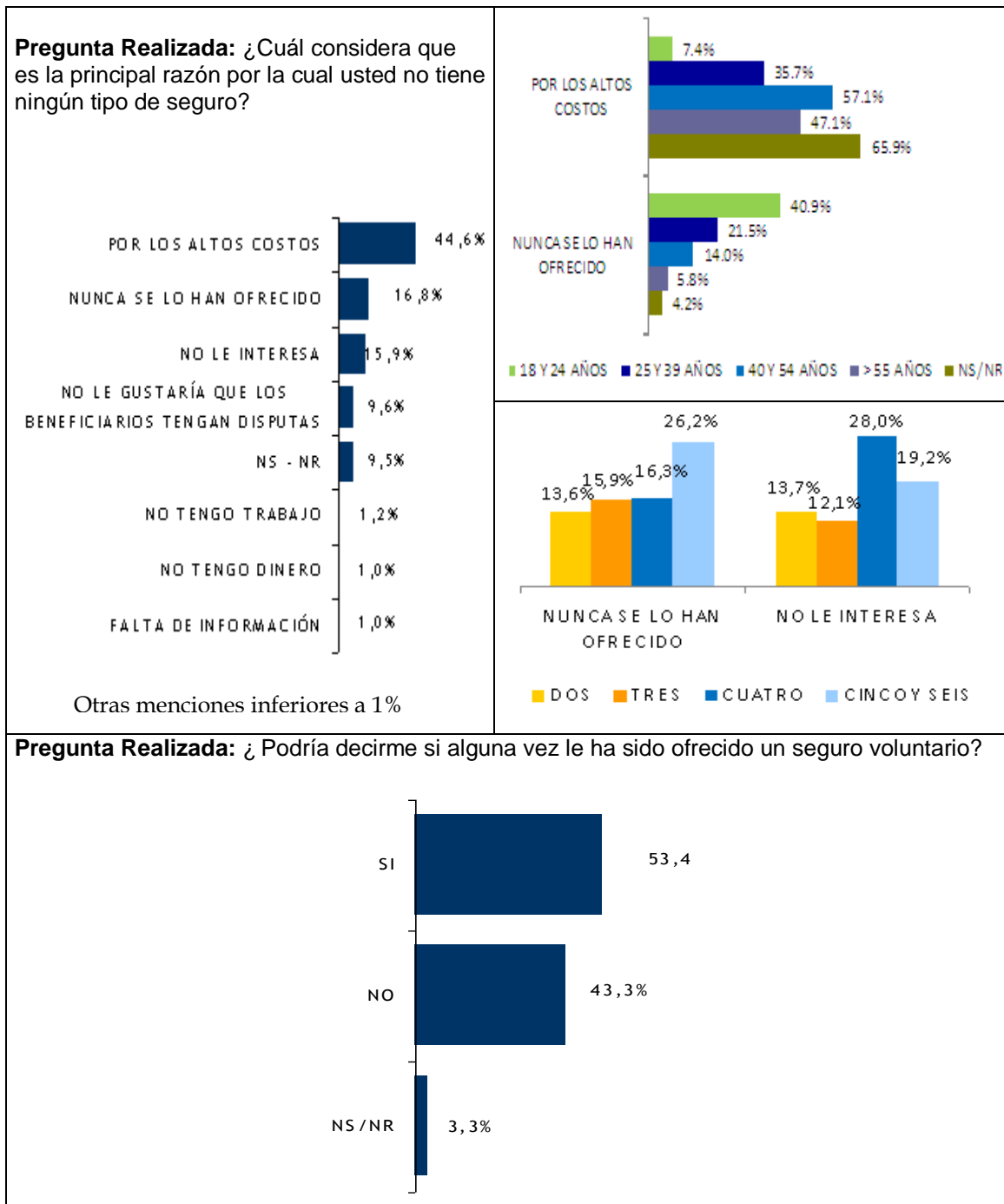


Figura N°9. Principales inhibidores de compra de seguros. Datos extraídos de la Investigación de Mercados realizada por la compañía Invamer Gallup para la Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda). 2008

Las principales conclusiones presentadas por el investigador en este punto fueron:

- El principal motivo para no adquirir un seguro es el Alto costo de estos (44.6%). Se destacan por opinar de esta manera las personas entre 40 y 54 años (57.1%). Esto puede deberse precisamente a que con la edad el precio de este servicio se incrementa.
- Es interesante que el inhibidor “nunca se lo han ofrecido” es más común entre los jóvenes (entre 18 y 24 años 40.9%) siendo que estos pueden ser un target interesante. Esta también es la primera razón para los habitantes de estrato 5 y 6 (26.2%).
- El estrato 4 es el que en mayor medida afirma que no le interesa adquirirlos (28%)
- Los esfuerzos comerciales de los asesores de seguros y las compañías aseguradoras han alcanzado a cerca de la mitad del mercado potencial (53,4%). El 43,3% de la población colombiana nunca se la ha ofrecido un seguro voluntario y se encuentra en desconocimiento del funcionamiento del producto, los planes y los precios del servicio.

En otros resultados arrojados por la investigación (Figura 10) acerca de la percepción general de los seguros voluntarios en la población colombiana. Se puede notar como un alto porcentaje de colombianos (54%) reconocen el seguro como una necesidad básica más no tienen conocimiento suficiente acerca de estos productos. Tal como lo afirma el Doctor Gustavo Morales, Vicepresidente Ejecutivo de Fasecolda, en el Lanzamiento de la campaña: La Lotería de la vida, Junio de 2008:

“Investigaciones realizadas por la Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda), demuestran que en Colombia existe una alta conciencia de los riesgos, aunque las personas reconocen que los seguros son una necesidad básica, muchas desconocen los planes ofrecidos, el precio real y los beneficios que trae tener un seguro”

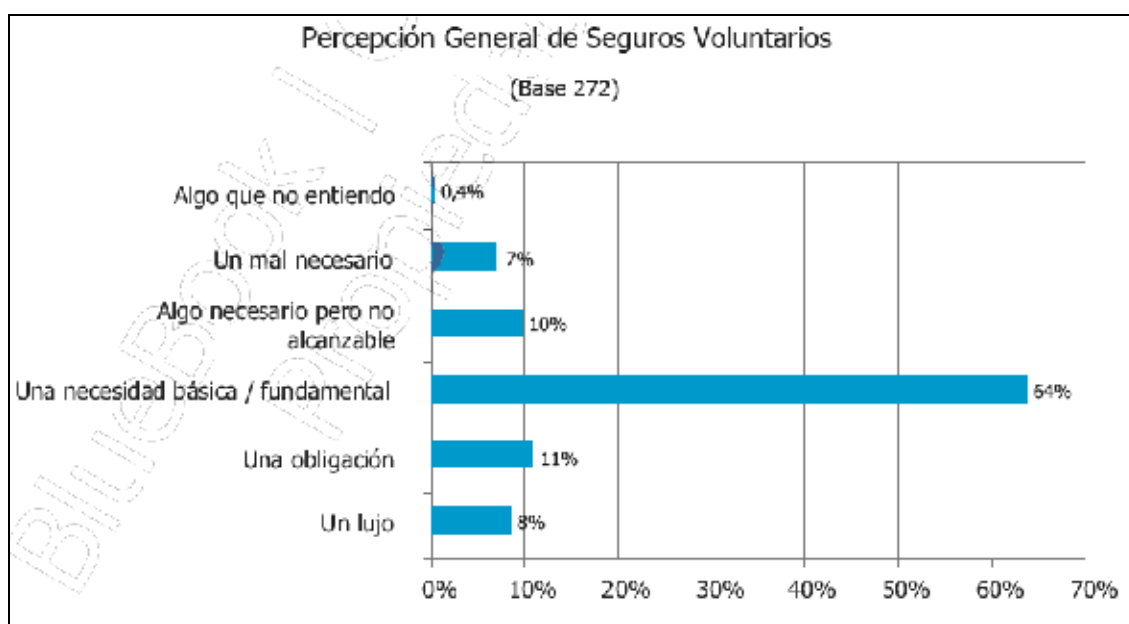


Figura N°10. Percepción General de Seguros Voluntarios en Colombia. Datos extraídos de la Investigación de Mercados realizada por la compañía Invamer Gallup para la Federación de Aseguradores Colombianos (Fasecolda). 2008

Al considerar las afirmaciones y estadísticas anteriores queda de manifiesto la importancia de una labor de asesoría profesional por parte del asesor de seguros frente a los clientes y la importancia de contar con un método o modelo que permita ganar más penetración en el mercado nacional, donde la mayoría de los Colombianos están asumiendo los riesgos a los que se encuentran expuestos en detrimento de su patrimonio, por falta de conocimiento del funcionamiento de los seguros.

Teniendo en cuenta la particularidad y lo exótico de este tipo de mercado, y que esta investigación se encuentra exclusivamente enfocada a los seguros o soluciones de riesgos, es conveniente ampliar un poco el contexto sobre el que se mueve este mercado, así como los diferentes conceptos y elementos que hacen parte activa del mismo:

2.1.1. El contrato de Seguros

De acuerdo al Código de Comercio Colombiano, el contrato de seguros se define como: la convención en virtud de la cual una parte (asegurador), se compromete mediante el recibo de una prima cancelada por otra parte (tomador), a pagar a éste o a un tercero llamado beneficiario, en caso de que ocurra un siniestro, una indemnización que puede ser en dinero (seguro de personas y de daños) o mediante la reposición, reparación o reconstrucción del objeto asegurado (Seguros de daños).

Las partes intervinientes en un contrato de seguros son:

- **El Asegurador:** Persona jurídica (Sociedades Anónimas y Entidades Cooperativas) que asume los riesgos de acuerdo con las leyes y normas vigentes.
- **El Tomador:** Persona natural o jurídica que obrando por cuenta propia o ajena traslada los riesgos. Su capacidad y conducta previas al contrato, son factores determinantes de la validez del contrato de seguro. Están a su cargo el cumplimiento de las obligaciones derivadas del contrato (Ej. Pagar la prima).
- **Asegurado:** Persona que tiene el interés real de evitar los riesgos. Es la persona que posee el riesgo latente, el cual es objeto del seguro:
 - Seguros de daños: Persona cuyo patrimonio puede resultar afectado de manera directa o indirecta por la realización del riesgo.
 - Seguros de Personas: Persona sobre cuya vida, integridad corporal, capacidad y salud se celebra el contrato de seguro.
- **Beneficiarios:** No intervienen en la formación del contrato, pero perciben el valor del seguro en caso de siniestro.

Para clarificar un poco las definiciones de los intervinientes del contrato de seguros, se pone a consideración el siguiente ejemplo para un seguro de Vida:

- **Asegurador:** Compañía Seguros de Colombia
- **Tomador:** Compañía de Telecomunicaciones de Colombia
- **Asegurado:** Carlos Pérez (Quien labora en la empresa de telecomunicaciones)
- **Beneficiarios:** Sara Pérez y Samuel Pérez (Hijos de Carlos Pérez)

Puede darse que el tomador, el asegurado y el beneficiario sean la misma persona.

2.1.2. Clasificación de los Seguros

Según el Código de Comercio Colombiano, los seguros se clasifican de acuerdo al interés asegurable en:

- **Seguros de Daños:** Son de carácter indemnizatorio e implican protección contra un perjuicio patrimonial. Su interés asegurable se concibe sólo en su sentido económico como susceptible de estimación en dinero.

Los seguros de daños se dividen en:

- **Reales:** Recaen sobre cosas muebles o inmuebles, determinados o determinables. La suma asegurada tiene un límite natural que es el valor económico de la cosa asegurada.

- **Patrimoniales:** Protegen la integridad del patrimonio económico contra el detrimento eventual que pueda afectarlo desfavorablemente y que puede originarse tanto en una disminución del activo como en un aumento del pasivo. El valor asegurado se define libremente por las partes contratantes.

- **Seguros de Personas:** Son aquellos que garantizan el pago de un capital o una renta cuando se produce un hecho que afecta la existencia o salud del asegurado. Generalmente la indemnización se paga en dinero.

Entre los seguros de personas se consideran: seguros de vida, seguros de salud, seguros de accidentes personales y enfermedades graves, seguros exequiales, entre otros.

De acuerdo a la naturaleza de la contratación del seguro (seguros individuales y familiares o seguros para empresas), los seguros se clasifican:

- **Seguros de Personas y Familias:** Son aquellos cuyo contrato de seguros aplica para individuos o familias o para sus bienes personales. Generalmente son seguros que los toma una sola persona en carácter de asegurado o lo toma para toda su familia. También es el caso de los seguros que toma un individuo para proteger sus bienes de manera individual.

Entre estos seguros se tienen: Seguros de vida, seguros de salud, seguros de automóviles, seguros de hogar, seguros exequiales y seguros de accidentes personales.

Es precisamente en este tipo de seguros que se enfocará todo el desarrollo de este trabajo, ya que los seguros de empresas poseen una connotación comercial diferente y una estructura contractual especial.

- **Seguros de Empresas:** Son aquellos cuyo contrato de seguros aplica para empresas. Generalmente el tomador es una persona jurídica y el asegurado es la empresa misma o los activos de la misma.

Entre estos seguros se tienen: Seguros de incendio, seguros de rotura de maquinaria, seguros de todo riesgo, seguros de cumplimiento de contratos, seguros de responsabilidad civil, entre otros.

2.1.3. El Asesor de Seguros

Aparte de todas las características y el perfil en general de un vendedor tradicional, el asesor de seguros, debe cumplir unas condiciones especiales adicionales consecuencia de la naturaleza propia del mercado de los seguros.

De acuerdo a la gráfica siguiente presentada por LIMRA Internacional⁷ (Marzo, 2006), se puede observar la relación existente entre la complejidad de las características puras de un producto o servicio que se está ofreciendo (Eje vertical: Mercancía) y el requerimiento de asesoría del vendedor para ayudar a escoger, obtener y usar el producto o servicio al cliente (Eje horizontal: Soporte).

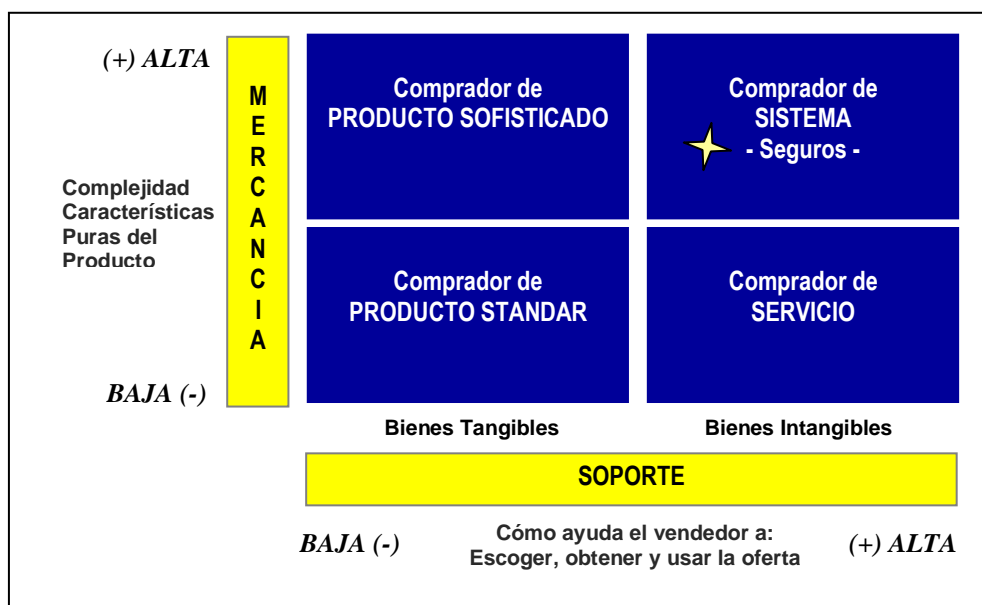


Figura N°11. Complejidad en las características puras de los productos y servicios versus la necesidad de soporte del vendedor para su adquisición

Se puede notar como para productos con baja complejidad en sus características puras requieren de un bajo soporte del vendedor para ayudar a su escogencia y utilización como es el caso de los productos estándar (artículos para el hogar, alimentos, artículos de belleza, entre otros). Para el caso de productos más sofisticados y por tanto más complejos en sus características puras (software, hardware, equipos electrónicos, entre otros), se podría decir que se requiere un soporte más especializado por parte del vendedor, ya que son productos un poco más complejos en su naturaleza, sin embargo al tratarse de bienes tangibles y de uso común para los consumidores les facilita su asimilación y por tanto su obtención y utilización es más sencilla para los consumidores.

Por el contrario, los compradores de bienes intangibles requieren de un soporte mayor del vendedor en la compra, tal es el caso de los servicios (servicios de consultoría, servicios financieros, servicios de transporte, entre otros) donde las características puras del producto no son tan complejas pero requieren ser establecidas condiciones contractuales especiales y de compromiso de las dos partes que hace que se requiera más acompañamiento del vendedor. En el caso de la compra de sistemas (conjunto de servicios relacionados que interactúan), productos con características puras

⁷ **LIMRA Internacional:** Organización dedicada a satisfacer las necesidades de información de marketing de las empresas involucrados en la comercialización de rentas vitalicias, discapacidad, salud, vida, fondos mutuos, productos de ahorro y jubilación, con presencia en Latinoamérica.

bastante complejas, se requiere una excelente calidad en la asesoría del vendedor para que el comprador realice una buena escogencia del sistema y sepa como utilizarlo (como es el caso de los seguros o soluciones de riesgos).

En la siguiente gráfica extraída de los análisis presentados por LIMRA Internacional (Marzo, 2006), se puede observar el grado de Expertise⁸ versus el grado de personalización⁹ del vendedor que demandan los compradores de los cuatro tipos de productos ilustrados en la gráfica anterior (Producto Standard, Producto sofisticado, Servicios, Sistemas).

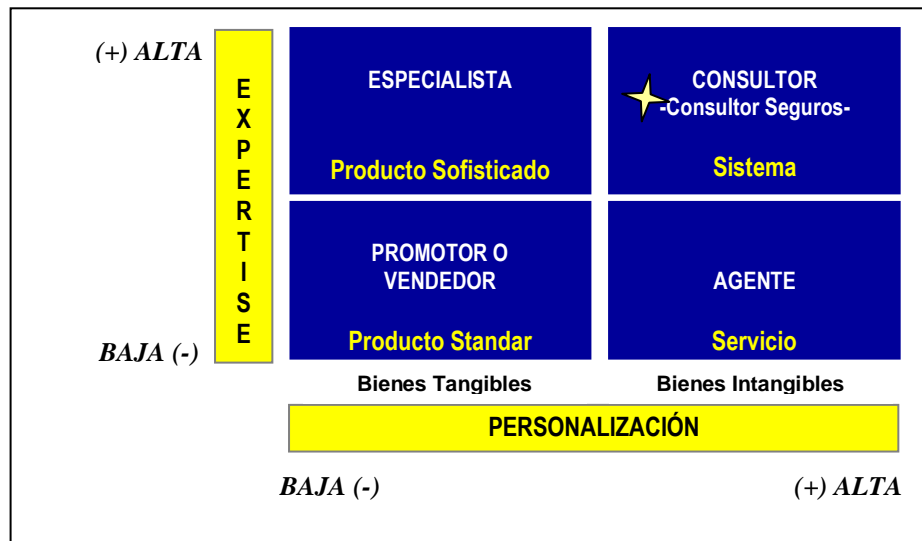


Figura N°12. Grado de Experiencia de un vendedor versus el grado de personalización

Se puede notar como los compradores de productos Estándar y de servicios no requieren alto grado de Expertise por parte del vendedor, por la baja complejidad en las características puras del bien que se está adquiriendo, no obstante vemos como los compradores de servicios requieren mayor grado de personalización que los compradores de bienes estándar. Por tanto para este tipo de clientes podríamos estar hablando de vendedores en calidad de **Promotores** y para los clientes de servicios vendedores en calidad de **Agentes**.

También se puede observar el alto grado de Expertise en el vendedor que requieren los productos de características puras complejas (productos sofisticados y sistemas), pero a su vez los compradores de productos sofisticados requieren de menor grado de personalización, en cuanto a que no se busca, ni se requiere generar vínculos íntimos y estrechos con el vendedor para adquirir el producto, simplemente el conocimiento experto del mismo. Por el contrario, en el caso de los sistemas se requiere alto grado de conocimiento experto y alto grado de personalización en la atención al cliente, dadas las características puras del bien y del tipo de comprador. Es por esto que se habla de vendedor **Especialista** y vendedor en calidad de **Consultor** respectivamente.

⁸ **Expertise:** Es una medida de la percepción del consumidor del grado de superioridad del vendedor en talento, conocimiento, habilidad, experiencia en especificar, entregar e implementar la oferta. Es Naturaleza y Uso de la Oferta.

⁹ **Personalización:** Es una medida de la atención personal a cada consumidor individual. Es un proceso esmerado en el que se conocen los problemas, necesidades, procesos y logística del cliente en particular. Genera un alto grado de lealtad y familiaridad.

Los seguros como producto se encuentran enmarcado en el cuadrante de los Sistemas, ya que corresponden a soluciones de administración y transferencia de los diferentes tipos de riesgos a los cuales está expuesta una persona o una empresa, agrupando diferentes tipos de servicios a los cuales el asegurado puede acceder de acuerdo a su caso y en particular a las condiciones contratadas.

Es por lo anteriormente expuesto, que los vendedores de seguros son catalogados más como **Consultores de Riesgos**, debido al grado tan alto de Expertise y de personalización que les es exigido por los compradores de seguros, sumado a todas las demás características exigidas por el mercado a un vendedor en la actualidad.

Cabe resaltar entonces, el alto grado de integralidad (características, condiciones, perfil y experticia) que debe cumplir un Asesor de Seguros para cumplir con efectividad su misión.

Es por lo anterior, que la implementación de un buen modelo comercial en la labor de un asesor, le facilitará el cumplimiento ante el cliente de los altos estándares de calidad exigidos por el mismo y le permitirá además desarrollar de manera más sencilla su difícil labor.

2.2. Estructura área comercial de la compañía Suramericana de Seguros S.A

Dado que el objetivo de este trabajo está orientado a la necesidad de esta empresa en particular, es necesario en primer lugar ilustrar y analizar la estructura comercial que actualmente se maneja dentro de la misma, así como algunas características del proceso comercial empírico que manejan actualmente los asesores de seguros.

Suramericana de Seguros posee actualmente 609 asesores de seguros en la ciudad de Medellín, distribuidos en 5 sucursales:

- Sucursal Poblado
- Sucursal Industriales
- Sucursal CentroSura
- Sucursal San Fernando – Piso 4
- Sucursal San Fernando – Piso 5

La estructura orgánica que posee cada sucursal de ventas se ilustra en la figura siguiente.

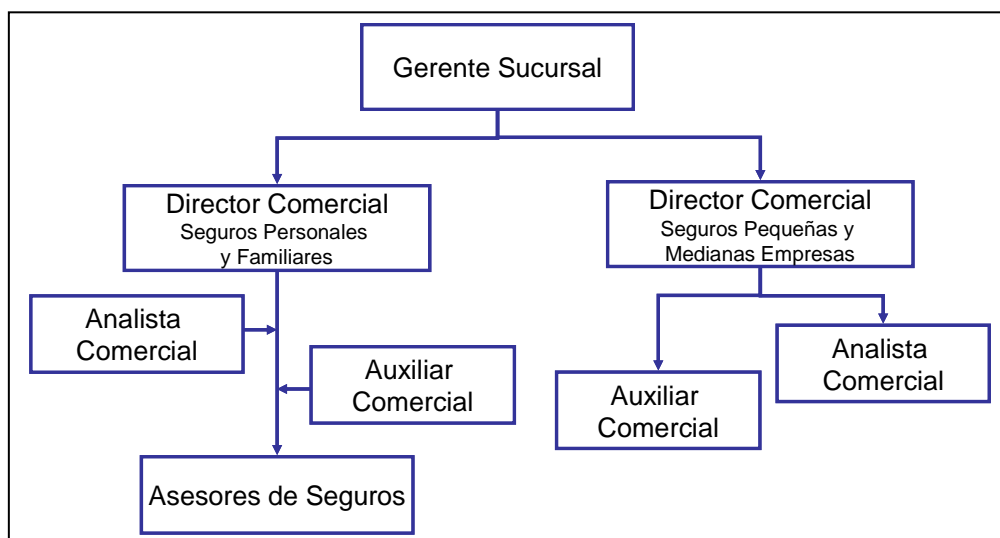


Figura N°13. Estructura Orgánica de una Sucursal

Las sucursales poseen dos frentes de negocio: los seguros de personas y familias y los seguros para pequeñas y medianas empresas (Pyme). Actualmente el 80% de la producción de seguros en las sucursales de venta obedece a negocios de personas y familias, las empresas Pyme representan el 20% de los ingresos de las sucursales.

Los negocios colectivos o para grandes empresas no son manejados por asesores de seguros en las sucursales, son manejados directamente por funcionarios de la compañía desde la oficina central.

Cada Director comercial de seguros de personas y familias tiene a su cargo entre 30 y 37 asesores, por el contrario de los directores comerciales de pequeñas y medianas empresas que no tienen asesores a cargo, ya que su labor es netamente de asesoría en la estructuración y cotización de los seguros para las empresas Pyme.

Los directores comerciales de seguros de personas y familias son los encargados de la gestión integral de los asesores de seguros, esto es:

- El establecimiento de metas comerciales para los asesores
- Formación y capacitación en productos y herramientas tecnológicas
- Diseño de planes de incentivos para el asesor
- Seguimiento y retroalimentación a la gestión comercial del asesor
- Acompañamientos comerciales al asesor
- Entre otras

Desde hace 2 años, la compañía ha empezado a cambiar su manera de pensar frente a la gestión del asesor de seguros, la evolución del entorno y la evolución propia del negocio, ha ubicado al área comercial en otro nivel, donde ya no es suficiente sólo con gestionar los resultados comerciales de los asesores sino que se vuelve imperativo comenzar a gestionar el asesor desde su proceso mismo de venta y donde el resultado comercial es sólo consecuencia de la ejecución de un buen proceso.

Hoy en día, al carecer de un modelo comercial de venta formalizado en la compañía, el asesor de seguros tiene total libertad en la manera de llevar a cabo su proceso de venta obteniendo en algunas ocasiones buenos resultados y en otras no tan buenos.

Cada asesor de seguros ha conformado con su experiencia un estilo personal de ventas y ha adquirido con el tiempo costumbres y hábitos particulares que constituyen su proceso personalizado para realizar sus ventas.

Cabe notar, que no sólo el proceso de venta varía de asesor en asesor, sino que un mismo asesor puede obviar o saltar actividades importantes al no tener un modelo o proceso formal a seguir.

Es por esto, que la compañía estima necesario establecer un modelo comercial para la asesoría y venta oficial que reúna las mejores prácticas comerciales y que proporcione una identidad corporativa en los asesores de seguros.

3. CONCEPTOS RELACIONADOS CON LA INVESTIGACIÓN

Antes de abordar esta investigación se debe precisar y puntualizar algunos conceptos teóricos que son base fundamental de la misma y que de la adecuada concepción de los mismos depende la comprensión del desarrollo del trabajo.

Para entender y delimitar el alcance que se pretende lograr, es fundamental poner en claro la concepción de los siguientes elementos críticos que enmarcan el desarrollo de todo el trabajo:

3.1. El concepto de la Asesoría y Venta

- **La American Marketing Asociation, 1998** define la venta como el proceso personal o impersonal por el que el vendedor comprueba, activa y satisface las necesidades del comprador para el mutuo y continuo beneficio de ambos (del vendedor y el comprador).
- **El Diccionario de Marketing de Cultural S.A., 2004** define a la venta como un contrato en el que el vendedor se obliga a transmitir una cosa o un derecho al comprador, a cambio de una determinada cantidad de dinero. También incluye en su definición, que la venta puede considerarse como un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor pretende influir en el comprador.
- **El Diccionario de la Real Academia Española, 2006** define a la venta como la acción y efecto de vender. Cantidad de cosas que se venden. Contrato en virtud del cual se transfiere a dominio ajeno una cosa propia por el precio pactado.

En síntesis, las diferentes definiciones del concepto de la venta enfocan a la misma desde dos perspectivas diferentes:

1. Una perspectiva general, en el que la "venta" es la transferencia de algo (un producto, servicio, idea u otro) a un comprador mediante el pago de un precio convenido.
2. Una perspectiva de mercadeo, en el que la "venta" es toda actividad que incluye un proceso personal o impersonal mediante el cual, el vendedor identifica las necesidades y/o deseos del comprador, genera el impulso hacia el intercambio y satisface las necesidades y/o deseos del comprador (con un producto, servicio u otro) para lograr el beneficio de ambas partes.

Es precisamente esta última definición o concepto de venta la que se tomará como base para el desarrollo de esta investigación.

De acuerdo al artículo: Generar valor en el proceso de la venta. Iglesias Fernando. Harvard Deusto Marketig & Ventas. N°37,2000, es preciso entender la venta como un proceso en el que el vendedor identifica y satisface las necesidades del cliente generando una relación gana – gana entre las dos partes y no como sólo una actividad en la que se realiza un intercambio de bienes entre las partes.

Es por esto, que el proceso o modelo comercial que se busca definir en este trabajo debe apuntar a que el vendedor ejercite la habilidad de identificar las verdaderas necesidades del cliente y así mismo buscar satisfacerlas.

3.2. Modelo Comercial o Proceso de Asesoría y Venta

Es importante aclarar y delimitar un poco el concepto de modelo comercial o proceso de asesoría y venta que se trabajará en esta investigación para de esta forma puntualizar lo que se espera como resultado de la misma.

De acuerdo con HAMMER, Michael y CHAMPY, James en su libro Reingeniería (1994), definen proceso como el conjunto de actividades secuenciales, que recibe uno o más insumos y realizando una transformación genera un producto o resultado de valor para el cliente.

El concepto de proceso se ilustra en la siguiente Figura.



Figura N°14. Definición del concepto de proceso y los elementos que lo conforman

Para efectos de esta investigación no se hará distinción entre el término proceso o modelo y se utilizará la definición de proceso anteriormente expresada la cual es ampliamente conocida dentro de la teoría de procesos.

De esta forma, el modelo comercial que aquí se definirá obedece a la identificación de los insumos necesarios, la serie de actividades y las salidas o entregables que ayudarán a obtener el resultado comercial esperado en términos de **resultados de productividad, diferenciación ante el cliente y sostenibilidad en el negocio.**

3.2.1. Caracterización de un Proceso

Según lo planteado por el Instituto Colombiano de Normas técnicas y certificación – ICONTEC (Bogotá, 2001), la caracterización de un proceso consiste en la descripción detallada de cada uno de los elementos que lo conforman:

- **Objetivo del Proceso:** constituye la finalidad misma del proceso. El fin por el cual el proceso es diseñado y se lleva a cabo. Delimita además el alcance del mismo.
- **Participantes del Proceso (responsables):** Los responsables de la ejecución del proceso, son las áreas o personas involucradas en el cumplimiento de cada una de las actividades u operaciones de acuerdo a los objetivos, funciones y procedimientos acordados para tal fin.
- **Entradas:** Los insumos o entradas del proceso, proporcionan las facilidades para desarrollar las operaciones o tareas del mismo. Pueden ser tangibles (materiales) o intangibles (no materiales).
- **Fases – Actividades – Tareas:** Las fases, actividades y tareas, son considerados procesos de menor jerarquía, pues, de manera individual o colectiva, también hacen uso de los recursos transformándolos o agregándoles valor dentro del sistema de gestión particular.

Toda fase, actividad ó tarea que hace parte del proceso, atenderá a un cliente interno a excepción de la última actividad a lo largo de la cadena del proceso que atenderá al cliente final del proceso.

Una fase del proceso se encuentra compuesta por actividades específicas y a su vez dichas actividades se encuentran compuestas por tareas particulares. Siendo de esta forma las tareas la mínima acción considerada dentro del proceso.

La relación jerárquica entre las fases, actividades y tareas se ilustra en la gráfica siguiente así como la relación entre los elementos del mismo:

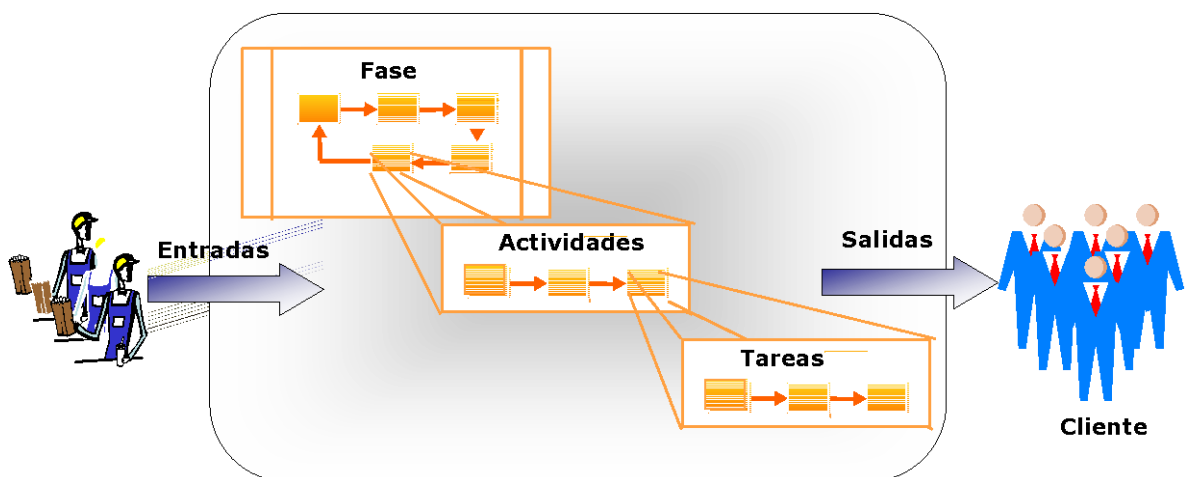


Figura N°15. Relación jerárquica entre Fase-Actividad-Tarea dentro del proceso.
Fuente: Manual para las Pequeñas Empresas. Guía sobre la Norma ISO 9001:2000. ICONTEC. 2001

- **Salidas:** Las salidas (outputs), resultados o productos, que genera el proceso, pueden constituir entradas de un siguiente proceso cuando el cliente es interno, o constituir el producto final (bien o servicio) cuando el cliente es externo.

En resumen, y como se indicó anteriormente, los resultados o productos pueden ser bienes o servicios: Servicios consumados, Bienes materiales (bienes tangibles) ó Bienes no materiales (bienes intangibles)

3.2.2. Instrumentos de medición de un modelo

Según ICONTEC (2001), las fases, actividades ó tareas dentro de todo proceso, requieren contar con criterios, instrucciones e instrumentos para:

- Detectar probables irregularidades y medir el desempeño del proceso en sus puntos críticos.
- Controlar, corregir o suprimir las irregularidades.
- Evaluar el desarrollo del proceso y sus implicaciones.

El monitoreo permite estar al tanto del desarrollo y evolución del proceso además que permite conocer la percepción del cliente.

De acuerdo a las teorías generales de procesos, a todo modelo o proceso se le debe establecer instrumentos de medición que permitan monitorear continuamente el desempeño del mismo y con base en estos resultados determinar correctivos o acciones de mejora sobre el mismo.

Entre los instrumentos de medición más comunes se encuentran los indicadores del proceso o modelo. Estos se definen como el dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la ejecución y evolución de un proceso.

Generalmente se establecen de acuerdo a las características o atributos que se quieren lograr y que son expresadas en el objetivo del modelo.

Para el modelo comercial que se definirá en esta investigación para la empresa Suramericana de Seguros se definirán indicadores que ayuden a monitorear la eficacia del modelo comercial definido.

3.3. El Vendedor

No sólo es necesario tener presente el concepto de la Venta y del modelo comercial que se manejará a lo largo del desarrollo de esta investigación, también es necesario puntualizar y comprender el rol del vendedor para el cual se realizará la definición del modelo comercial de asesoría y venta, pues será quien realizará la ejecución real del modelo y del cual dependerán en gran parte los resultados obtenidos.

Es necesario entonces contextualizar un poco la labor del vendedor y su desempeño a través de la historia, pues explica su comportamiento en la actualidad.

De acuerdo con (GARCIA Bobadilla, Luis en el artículo: la negociación y las ventas. Harvard Deusto Marketing & Ventas 2006), la labor del vendedor es posiblemente uno de los oficios más antiguos que existen, pero no por ello es de los más evolucionados

y valorados. Es una profesión que, según recientes estudios realizados carece de fecha de caducidad, es decir, a cualquier edad se puede ser un buen profesional de la venta y, por tanto, contribuir de forma directa al éxito empresarial.

El vendedor ya no es lo que era antes. No se trata de ese señor de antaño que se dedicaba únicamente a visitar clientes o llamar de puerta en puerta para vender sólo productos. **En la actualidad es uno de los profesionales que mejor conoce la compañía y sus productos, que domina el mercado. En definitiva, es un asesor que ayuda al cliente a hacer el negocio y aportarle soluciones efectivas.**

El concepto tradicional de venta ha evolucionado, ha pasado de atraer y vender a captar, comunicar, vender, satisfacer e intentar fidelizar al cliente, y esto atañe indiscutiblemente a realizar una gestión profesional.

En el siguiente numeral podemos visualizar la forma en que la evolución de esta profesión de vendedor ha avanzado con el tiempo y cada vez se vuelve más exigente y demandante por parte del cliente.

3.3.1. Evolución del Perfil del Vendedor en el tiempo

En los inicios de los años 20, los mercados eran inmaduros, con muy pocos oferentes, sin ninguna competencia. El pensamiento de los empresarios de esta época y su poco interés por los consumidores se refleja en el famoso comentario del gran empresario Henry Ford ante la propuesta de diseñar y producir vehículos de diferentes colores ya que los clientes así los deseaban: “Estoy dispuesto a producir los automóviles del color que el consumidor desee, siempre y cuando sean negros”. Esto se debía a que producirlos de esta forma era naturalmente más económico.

Bajo estas circunstancias el papel del vendedor era del más bajo nivel, puesto que su función era sólo soporte, por tanto su perfil era de mínima exigencia; requería una formación elemental básica, cortesía para el trato con los clientes y buena caligrafía para tomar el pedido adecuadamente.

Años más adelante, la insatisfacción en el mercado continuaba ante la oferta reducida de productos y la mayor demanda de los mismos. Surgieron de esta manera fusiones empresariales y nuevos líderes empresariales, con nuevos conceptos en la actividad comercial que influyeron en el perfil del vendedor.

Se puede observar en la Figura N°16, las características del vendedor desde inicio de 1920 y su evolución hasta los años 70.

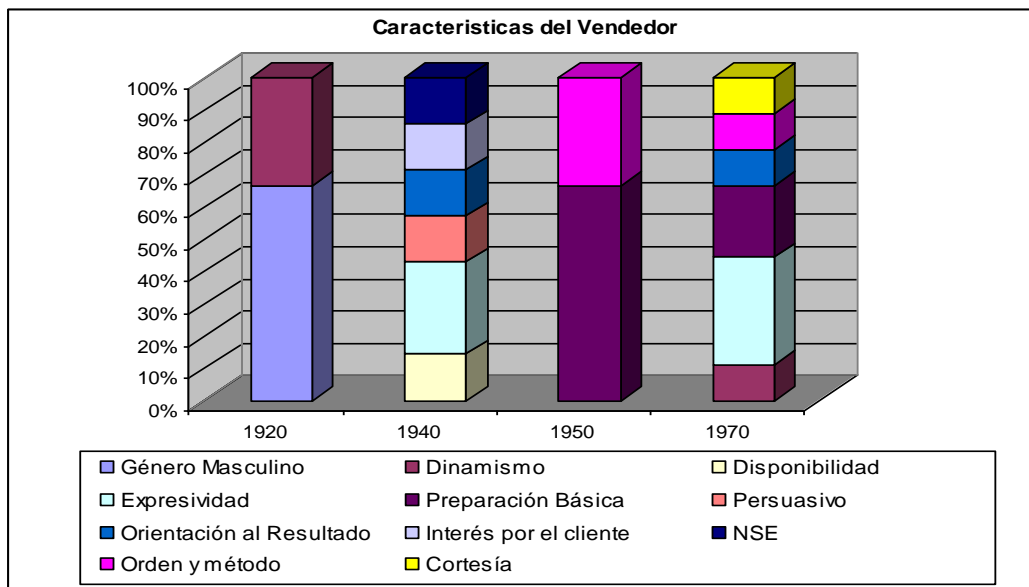


Figura N°16. Perfil del Vendedor (1920 – 1970). Fuente: López, Raúl. El proceso de la venta Eficaz. 1999

En esta gráfica se puede observar la forma en que las características deseadas en un vendedor van cambiando conforme avanza el tiempo y se van volviendo cada vez más exigentes de acuerdo a las necesidades del mercado y la alta competencia de las organizaciones.

Se puede notar como en los años 20 casi las únicas características deseadas en un vendedor eran que fuera de Género Masculino y que fuera Dinámico. Veinte años después, en el competitivo mercado de los negocios ya se requería de vendedores con cualidades como: persuasivo, disponible (para el desplazamiento), expresivo, Orientado al resultado, interesado por el cliente y con un nivel socio económico bajo o medio.

Posteriormente, se puede observar como estas características van cambiando de importancia y en los 50 se habla de un vendedor principalmente con preparación básica (Buena memoria, buena caligrafía y buenas capacidades lectoras) y con buen orden y método (con relación a los gastos y a las rutas de recorrido). Posteriormente en los años 70, se empezaron a requerir características en el vendedor más completas, tales como: dinamismo, expresividad, orientación al resultado, orden y método y cortesía para el trato con los clientes.

A partir del decenio de los 80, los mercados empezaron a ser atendidos de manera más eficiente y, en primera instancia, el sistema oferta-demanda tendió a equilibrarse, apareciendo la competencia. En este decenio apareció la era del Marketing (la lucha entre marcas), anteriormente la atención se centraba únicamente en el producto, en esta era se inicia el protagonismo del consumidor, pues éste tiene opciones para elegir, y de inmediato surge la imperiosa necesidad de un vendedor muy bien preparado, con capacidad para presentar alternativas a los usuarios y que lo haga con seguridad, profesionalismo y destacando beneficios que satisfagan necesidades.

De esta manera surgieron nuevos rasgos en el perfil del vendedor, desaparecieron algunos del pasado y apareció, de manera contundente, la necesidad de preparación.

Adicionalmente surgió la necesidad de conocer diferentes técnicas y otras disciplinas que se convirtieron en material permanente de estudio de los triunfadores en las ventas: Planeación de las ventas, psicología de ventas, presentación e imagen personal, prospección, relaciones humanas, matemáticas comerciales, expresión oral, elementos del mercadeo y publicidad.

Las características requeridas para el perfil del vendedor en esta nueva era de los 80 se ilustran en la Figura N°17.

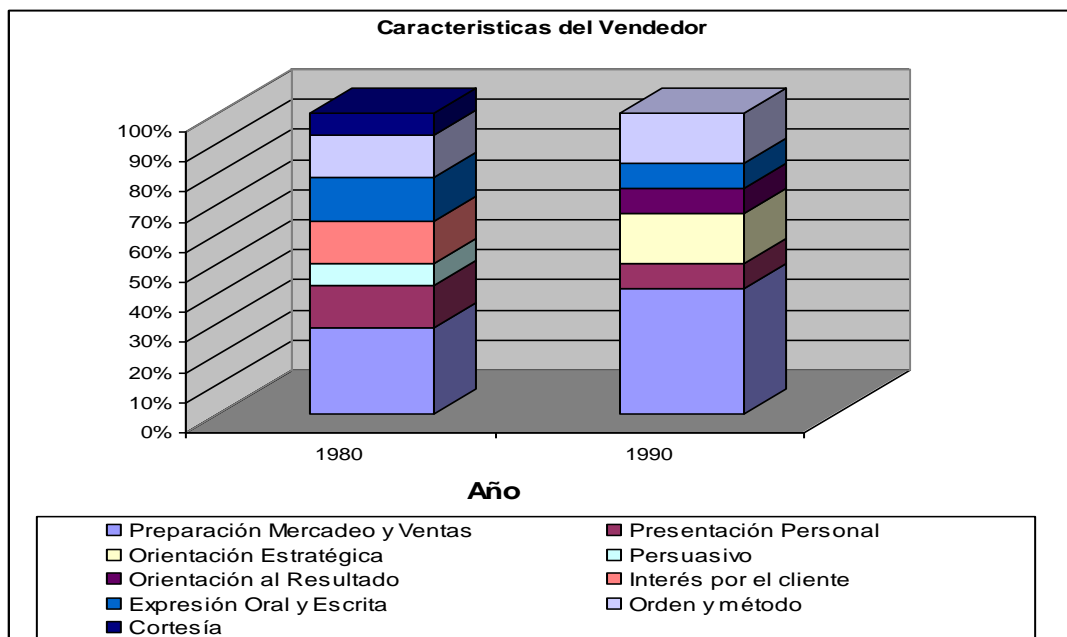


Figura N°17. Perfil del Vendedor (1980 – 1990). Fuente: López, Raúl. El proceso de la venta Eficaz. 1999

Se puede observar de la figura anterior, como el perfil del vendedor requiere cada vez nuevas características de mayor exigencia en su formación, aspectos como: preparación en mercadeo y ventas, orientación al resultado y orientación estratégica, son variables incorporadas en el decenio de los 90 conforme las exigencias del mercado; y características como: ser persuasivo, el género (Masculino o femenino), el nivel socioeconómico, pasan a un segundo plano y no son siquiera consideradas de forma explícita.

A partir de los años 90, el balance entre la oferta y la demanda sufre una descomposición radical. Los nuevos mercados se caracterizan por una mayor oferta y un exceso de competencia. La disputa entre las organizaciones ya no son las mejoras de los productos ni la buena imagen ante el cliente de la compañía. El reto es realmente cómo llegarle al consumidor.

Fueron entonces, los vendedores los encargados de implementar en los mercados la mayor parte de los nuevos conceptos, demandando de ellos mucha preparación e información.

Surgieron, entonces, nuevos temas de aprendizaje de absoluta necesidad para el desempeño eficaz en las ventas: el marketing integral, la teoría del posicionamiento, el comportamiento del consumidor, el merchandising, la investigación de mercados, la exhibición y vitrinaje, los métodos de trabajo y la estadística.

Estos nuevos requerimientos de preparación, al igual que en la época de la imagen corporativa (Decenio de los 80), complementan el perfil del vendedor con nuevos rasgos, todos fruto de la adquisición de conocimiento.

En la actualidad, ha venido surgiendo un nuevo estilo de vendedor, muy tecnificado pero con sentido integral de desarrollo humano, en el que tienden a primar los principios ético-morales y el sano equilibrio entre el interés por el desarrollo de la tarea y el interés por el cliente como persona.

En la Figura N°18, se puede observar como surgen más rasgos en el perfil del vendedor y se eliminan otros ya existentes que harán parte del pasado.

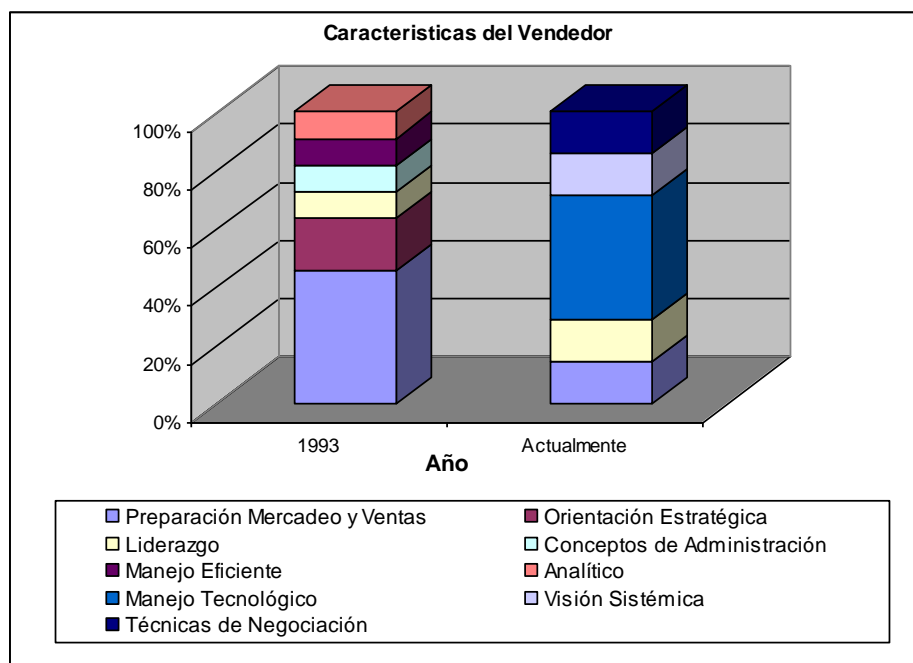


Figura N°18. Perfil del Vendedor (1990 - Actualmente). Fuente: López, Raúl. El proceso de la venta Eficaz. 1999

En la figura anterior se puede observar que las características y los rasgos del perfil del vendedor a partir de 1993 hasta la actualidad requieren de mucha más preparación y son mucho más exigentes con relación al pasado. Se puede notar como hoy en día, características como: la preparación en mercadeo y ventas, el liderazgo, el manejo tecnológico, la visión sistémica y las técnicas de negociación conforman el perfil del vendedor actual, cuyo perfil difiere bastante de lo requerido en los principios de siglo (1920)

Al realizar esta retrospectiva del perfil del vendedor en el tiempo se puede observar como ha sido su evolución en el tiempo y se puede percibir la importancia y criticidad dentro del negocio de una actividad como esta y de seleccionar adecuadamente el personal idóneo para realizarla, puesto que tienen la difícil tarea de enamorar a los clientes de los productos de la compañía.

3.4. Instrumentos para la recolección de información primaria

3.4.1. Escala diferencial semántico

De acuerdo con Osgood, Suci y Tannembau (1957), el Diferencial Semántico es utilizado para medir la significación que tienen ciertos objetos, hechos o situaciones para los encuestados. Concretamente se mide esa significación a partir de la situación del concepto del objeto analizado en un espacio semántico de dimensiones valorativas. Esto es, este método se centra en el concepto o la percepción que tiene un individuo, cuando se le pide que valore un concepto en términos de un conjunto de dimensiones, tales como fuerte-débil, rápido-lento, entre otras.

Las escalas de Osgood son fundamentalmente en diferencial semántico y se utilizan para obtener información respecto a un tópico o varios. Sirven para acceder a determinadas informaciones, que por otros medios serían difíciles de alcanzar; sus datos pueden ser analizados comparativamente para establecer procesos de seguimiento o evolución. Pueden presentar distintos grados o niveles en las matizaciones. Normalmente se establecen grados impares (3,5 ó 7 posibilidades de respuestas) para mejor ajuste en las curvas de normalidad.

3.4.2. Sesiones de Grupo (Focus Group)

La sesión de grupo consta de 8 a 12 participantes conducidos por un moderador a una discusión profunda sobre determinado tema o concepto. Tomado de Moreno y Gallardo en el libro (Aprender a Investigar 1999)

De acuerdo a lo expresado por Moreno y Gallardo en el libro Aprender a Investigar (1999: 74), las sesiones de grupo son de gran utilidad en las investigaciones exploratorias de carácter cualitativo¹⁰. Tienen la ventaja de permitirle al moderador interactuar con un número mayor de personas y con un pequeñísimo aumento de tiempo y de costo. Adicionalmente, permite profundizar más allá de las respuestas superficiales de los entrevistados.

Además, las sesiones de grupo permiten mediante la interacción de los entrevistados estimular nuevas ideas, motivaciones y pensamientos que posiblemente no surgirán en entrevistas personales, proporcionando de esta manera información más rica para el diseño del modelo.

3.4.3. Entrevistas a Profundidad

La entrevista con fines de investigación puede ser entendida como la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza. La entrevista es, entonces, un acto de interacción personal, espontáneo o inducido, libre o forzado, entre dos personas (entrevistador y entrevistado) entre las cuales se efectúa un intercambio de comunicación cruzada a través de la cual el entrevistador transmite interés, motivación y confianza; el entrevistado devuelve a cambio información personal en forma de descripción, interpretación o evaluación. Moreno y Gallardo. (Aprender a Investigar 1999: 68)

¹⁰ Investigación cualitativa: Datos de investigación que no están sometidos a cuantificación o análisis cuantitativo. Tomado de Moreno y Gallardo en el libro Aprender a Investigar (1999)

De acuerdo a lo expresado por Moreno y Gallardo, si los objetivos de la investigación han conducido al investigador a que crea que la mejor fuente de la información primaria le va a proporcionar no ya la observación directa de ciertos acontecimientos sino los testimonios y reportes verbales que proporciona un conjunto de personas que han participado o presenciado dichos acontecimientos, entonces la técnica apropiada a utilizar será la entrevista.

3.4.3.1. Formulación de las preguntas en una entrevista a profundidad

Resumiendo, adaptando y completando las reglas de “manual para encuestadores” del Survey Research Center, Moreno y Gallardo hacen las siguientes recomendaciones en lo que se refiere al modo de formular las preguntas:

- **Usar el cuestionario de manera informal:** El encuestador no tiene que dar la impresión de que la entrevista es un examen o interrogatorio. Por ello en sus palabras y en sus gestos debe impedir todo aquello que implique crítica, sorpresa, aprobación o desaprobación, tanto en las preguntas formuladas como ante las contestaciones del entrevistado. Si bien el encuestador debe tener en la mano la pauta o cuestionario y echarle una ojeada antes de hacer cada pregunta, éstas han de ser formuladas en tono de voz natural y de conversación, evitando en todo lo posible el tono de “lectura” o de “interrogatorio”; por otra parte, la mayor atención estará centrada sobre el interrogado y no sobre el cuestionario.

Las preguntas se han de formular una sola vez, de lo contrario se corre el riesgo de desconcertar al entrevistado, que puede responder “mezclando” las respuestas.

- **Dar a la persona entrevistada el tiempo suficiente para pensar en sus respuestas:** La entrevista debe celebrarse de modo tal que la persona entrevistada tenga tiempo suficiente para pensar las respuestas; hay que ir realizando la entrevista al ritmo que permite el informante. También hay que dar tiempo para que matice las respuestas; éstas no siempre pueden ser tajantes y categóricas y motivar a profundizar en tópicos interesantes para el desarrollo de la investigación.

No dar por respondida una pregunta con respuestas que se derivan de otras. Si al responder una pregunta determinada el entrevistado da una respuesta que puede aplicarse más adelante a otras preguntas, el encuestador debe volver a formular la pregunta en su oportunidad, teniendo especial cuidado en no romper o disminuir la comunicación. En tal circunstancia debe añadir una frase por el estilo de: “si bien ya tratamos el tema quisiera asegurarme de lo que usted opina sobre el particular”.

- **Es conveniente utilizar frases de transición:** En el conjunto de preguntas, de ordinario existe un grupo que se refiere a temas semejantes. Al terminar con un tema y pasar al siguiente -al cambiar de escenario, podríamos decir-, conviene echar mano de algunas frases de transición: “bueno”, “veamos ahora”, “muy bien...”, “¿le parece que sigamos con...?”. Estas expresiones “de descanso” ayudan también a ubicar psicológicamente al interrogado.
- **Han de hacerse breves comentarios que ayuden a mantener la comunicación:** Es necesario manifestar al entrevistado que interesa y se da importancia a lo que él dice. Para ello pueden usarse expresiones que en el trato social son frecuentes, tales como: “eso es...”, “claro...”, “sí...”; etc. y hacer algún comentario que sea una manifestación de interés pero que no exprese ni aprobación ni desaprobación de la opinión del entrevistado.

3.4.3.2. Pasos en una entrevista a profundidad

De acuerdo con Moreno y Gallardo (Aprender a Investigar 1999:68), existen cuatro pasos importantes en el trabajo de campo de la entrevista, que contribuyen decisivamente al proceso. Estos pasos son:

- **Creación de una atmósfera amistosa:** La idea principal es colocar al entrevistado en un ambiente de tranquilidad. La introducción del entrevistador debe ser breve, cordial y positiva. Presentaciones muy lentas o embarazosas disminuyen la curiosidad del entrevistado o desatan sus sospechas. El entrevistador puede tomar cualquier tema como pretexto para romper el hielo, pero una vez empezado no debe olvidar que la entrevista está y debe permanecer en sus manos, descartando las conversaciones irrelevantes o reorientando al entrevistado en los puntos concretos.
- **Planteamiento de las preguntas:** Las respuestas deben ser hechas a cada uno de los entrevistados exactamente como han sido elaboradas. Un cambio en las palabras de las preguntas puede conducir a cambios en el sentido, que producirán respuestas muy diferentes. Cuando un interrogado no entiende la pregunta, el entrevistador debe repetirla lentamente, o si existen instrucciones autorizadas, ofrecer una explicación breve que no condicione la respuesta del interrogado.
- **Las preguntas deberán ser hechas en el mismo orden en que aparecen en el cuestionario:** Como debe existir una sucesión lógica entre ellas el interrogado debe ser sometido al mismo estímulo. Plantear las preguntas en desorden puede condicionar las respuestas de los entrevistados, produciendo evidentes distorsiones.
- **Obtención de respuestas:** Lo importante, en ese caso, como en el anterior, es evitar sugerir al entrevistado cualquier posible respuesta.
- **Registro de las respuestas:** Existen dos medios de registrar las respuestas durante las entrevistas. Si las preguntas están precodificadas (si son de respuesta fija) simplemente se chequea la alternativa correspondiente a la respuesta. Si las preguntas son libres o abiertas, el entrevistador debe registrar por escrito, de manera clara, las respuestas o utilizar la grabadora.

En el registro de las preguntas de respuesta libre es importante el registro escrito completo; en este caso es difícil, a veces, registrar todo lo que el entrevistado dice. La manera más cómoda de recoger las respuestas verbales de los entrevistados es la utilización de la grabadora. Ésta garantiza un registro completo y fidedigno de las respuestas verbales.

4. MODELOS COMERCIALES DE ASESORÍA Y VENTA

A continuación se analizarán los diferentes modelos comerciales de asesoría y venta con sus respectivos elementos, que han sido planteados en América Latina para dar estructura y metodología a la actividad de las ventas.

Estos modelos fueron tomados por medio de una revisión bibliográfica de procesos y modelos comerciales planteados en los últimos 10 años (desde 1999 en adelante) en América Latina. La revisión completa se encuentra registrada en el Anexo N°1.

De esta revisión se extrajeron los tres modelos comerciales más ricos en elementos, es decir, con mayor número de herramientas, técnicas y metodologías y mayor profundidad en los contenidos; así como aquellos modelos comerciales con objetivo similar al que se pretende lograr con el desarrollo de este trabajo.

Los modelos con mayor ajuste a lo que se pretende lograr dentro de la compañía, fueron seleccionados por el Gerente regional Medellín, el Gerente del canal de asesores y dos gerentes comerciales de sucursales.

Estos modelos fueron:

- El proceso de Venta Eficaz (Raúl López . Colombia. 1999)
- La venta: un proceso no una actividad (Maykel Chávez. Cuba. 2004)
- Entrenamiento a equipos de venta (Gabriel Jaime Soto. Colombia. 2008)

A continuación se detallan cada uno de los modelos seleccionados.

4.1. El Proceso de Venta Eficaz¹¹ – Raúl López.1999. (Bogotá - Colombia)

Raúl López afirma en su libro “El proceso de la Venta Eficaz” que la venta es un proceso en el que intervienen dos actores: el comprador y el vendedor. Es en este contexto en el que se tiene que considerar esta profesión de ventas y no como una simple tarea como lo fue en el pasado. Es válido el principio general de la administración moderna en el sentido de que si el proceso es bueno y eficiente de la misma manera lo será el resultado final.

El proceso de la Venta según Raúl López F. se compone de seis fases:

¹¹ El Proceso de la Venta Eficaz. Raúl López. Editorial Norma. 1999

4.1.1. Fases del Proceso de Venta Eficaz

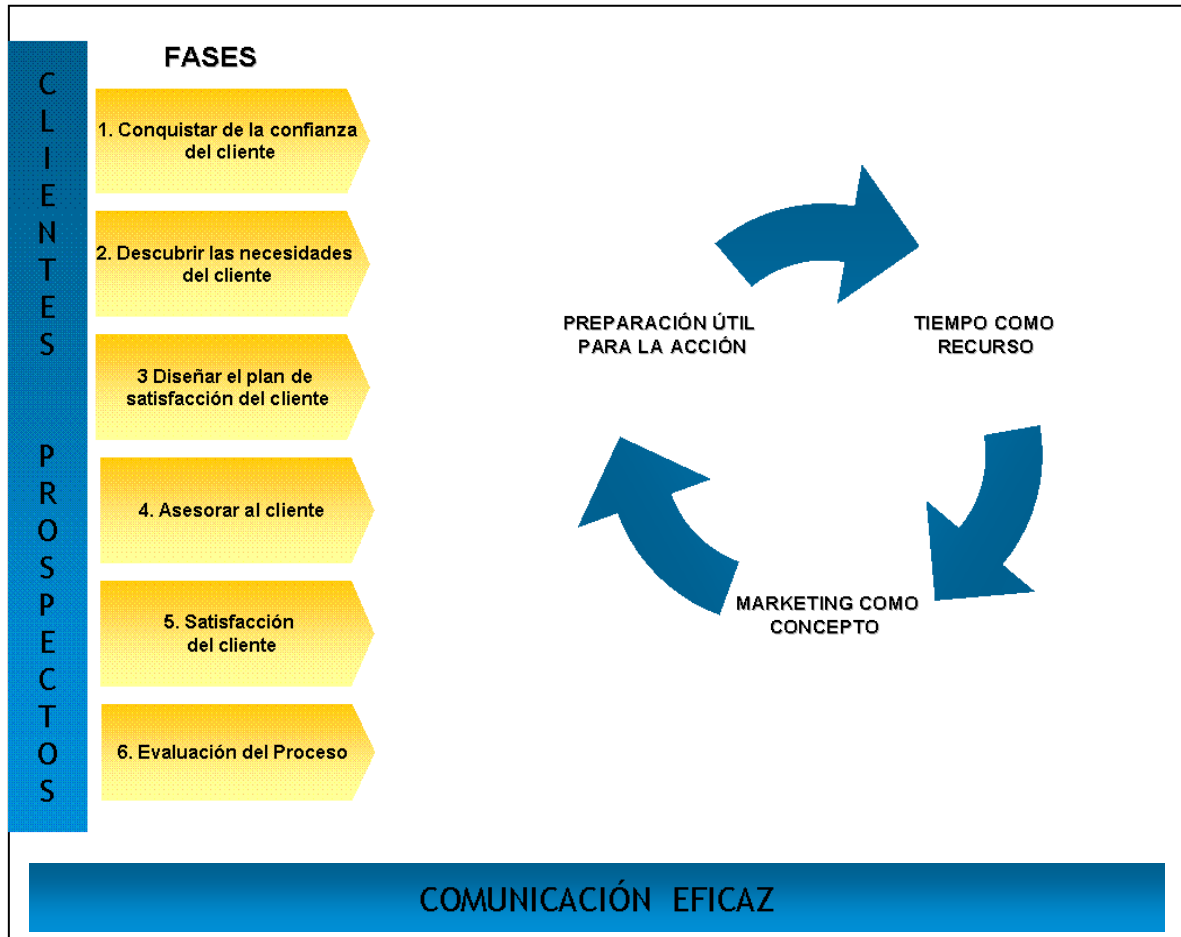


Figura N°19. El Proceso de la Venta Eficaz

En la figura anterior se puede observar los principales elementos y las fases del modelo o proceso de venta que plantea Raúl López.

En esta se puede observar cuatro elementos fundamentales que son transversales al proceso de venta y que por tanto deben acompañar cada una de las etapas ó fases del proceso. Raúl López los llama el Ciclo PTMC y está conformado por los siguientes elementos:

1. **Preparación útil para la Acción:** Es inútil emprender cualquier acción si antes no ha habido una exhaustiva y profunda preparación. El mundo moderno exige en todos los campos la presencia de profesionales preparados, serios y responsables, y descalifica a quienes no lo son. Si esto es válido para todas las actividades, lo es muy especialmente para las ventas por lo exigentes que hoy en día son los clientes y los consumidores.

Se plantean adicionalmente en el modelo cuatro pasos que son claves para adquirir de forma continua, permanente y coherente la preparación necesaria para triunfar en el campo de las ventas:

Investigación y exploración de los hechos: esta primera etapa de la preparación para la acción consiste en identificar las necesidades que se tienen como persona, como miembro de familia, como vendedor y como representante de una compañía

para encontrar la verdadera razón para emprender vuelo y establecer el plan de acción para satisfacer estas necesidades, se requiere también definir de forma clara y concisa el objetivo que se quiere alcanzar y conocer los riesgos y amenazas a los cuales se está expuesto. En conclusión, se requiere ser un investigador permanente, un coleccionista de detalles, conocer a fondo cada detalle de si mismo, del cliente y de su negocio, de la competencia, del mercado, de la economía, de la empresa y de sus productos.

Armonizar los detalles: esta etapa consiste básicamente en mezclar de forma armónica los detalles del conocimiento adquiridos en la etapa anterior. Es darle armonía y consecuencia lógica a cada uno de los pasos a seguir guardando la coherencia de los mismos con el propósito original.

Pesar y sopesar los hechos del día: esta etapa consiste en poner los diferentes elementos que el vendedor considere claves para el cumplimiento de su gestión en una balanza. Pesar y sopesar las actuaciones, su mejoramiento con respecto al día anterior, el crecimiento con respecto a sus resultados, la forma en que se desempeñó con cada cliente, el manejo del tiempo, el cumplimiento de las metas para el día y la forma como contribuyó al progreso de la empresa.

Laboriosidad: una vez se ha practicado a cabalidad con las tres etapas anteriores, se abre lugar a emprender la etapa de la laboriosidad con absoluta determinación. Trabajando con permanente sentido de contribución, entrega y servicio.

2. **Tiempo Como Recurso:** Una vez que el vendedor se ha preparado de manera metódica para la acción, ha de detenerse en esta instancia y debe hacerlo con un profundo sentido de reflexión.

El tiempo cumple una función vital en el proceso de venta, y es necesario que los vendedores, antes de comprender su trabajo, diseñen ellos mismos, con la colaboración de su jefe inmediato una carta de navegación personal. Esto es, un plan de trabajo anual muy bien determinado, en el que se incluya los objetivos de venta por cliente y por producto para todo ese periodo y la intención de cobranza medida en términos de días de cartera.

Es además imperioso, realizar una lista exhaustiva con todas las tareas que comprenden el proceso de ventas, sin omitir ninguna actividad, y clasificar cada una de estas tareas de acuerdo a los términos "Urgente", "No Urgente", "Importante" y "No Importante".

De acuerdo a esta clasificación de las tareas, se debe hacer la asignación de uno de los recursos más importante de la venta: el tiempo. Raúl López lo sugiere hacer de esta manera:

- **Lista Clave:** tareas que son no urgentes pero si Importantes. Se sugiere siempre hacer lo de esta lista primero que las demás dedicando el mayor tiempo posible a estas actividades puesto que constituyen la columna vertebral del negocio.
- **Lista del Deber Laboral:** tareas que son urgentes e importantes. Se sugiere realizar estas tareas con excelencia pero siempre y cuando se realice primero y excelentemente bien hechas las tareas de la lista clave.

- **Lista de la Urgencia Fantasma:** tareas que son urgentes pero no importantes. Se sugiere tratar, en lo posible, de no dejarse comprometer en estos asuntos que quitan tanto tiempo y cuya trivialidad a nada conduce pues no agregan valor al trabajo. El tiempo que aquí se ahorra se debe invertir indudablemente en la lista clave.
 - **Lista del Desperdicio:** tareas que no son urgentes ni tampoco importantes. Sencillamente se sugiere con esta lista no perderle tiempo, con el tiempo dedicado a clasificarla es suficiente.
3. **Marketing como concepto:** Otro de los elementos fundamentales que siempre debe de acompañar el proceso de la venta es el concepto del marketing. En este concepto desempeñan un papel determinante tres variables básicas que interactúan entre sí como un sistema: la investigación o inteligencia del sistema, la planeación y producción de los productos que actúan como el desarrollo del proceso y el contacto de comunicación con el cliente que interviene como la salida.

El concepto del marketing se inicia con la investigación del mercado, en este punto el vendedor profesional es la fuente principal de información del sistema, en cuanto a la percepción del mundo en general, sus clientes en particular y lo que sucede "en la calle". El vendedor, con miras a contribuir a la compañía y servir al cliente, debe aportar la información que habrá de convertirse en el insumo de ideas generadoras de ventajas competitivas. Una vez se tenga este insumo, debe existir un punto de desarrollo del proceso, donde se acopia la información proveniente del mercado, se analiza y de ella se extraen las ideas que conducen al desarrollo de nuevos productos o servicios o a la mejora de los ya existentes con miras a satisfacer la necesidad del cliente.

Estos tres elementos anteriores, el autor los presenta como un ciclo repetitivo y secuencial en donde el vendedor lo aplica una vez con el cliente y se prepara para repetirlo nuevamente con un nuevo cliente.

4. **Comunicación eficaz, Necesidad/beneficio:** la comunicación eficaz juega un papel preponderante en absolutamente todo el proceso de la venta, puesto que es el canal mediante el cual fluye la información a través de todo el proceso y determina el éxito del mismo, en cuanto a que capta las necesidades y requerimientos del cliente, las convierte en especificaciones propias del producto y las entrega nuevamente al cliente brindándole la satisfacción que busca con la adquisición del producto. Para el excelente desarrollo de este elemento de las ventas se proponen actualmente técnicas sofisticadas como la Programación Neurolingüística.

Una vez abarcados los elementos previos al proceso de la venta que son determinantes en la eficacia del mismo, procedemos entonces a analizar cada una de las fases del proceso de venta que propone el autor en el modelo comercial que presenta:

1. **Conquista de la confianza del cliente:** En la actualidad, la fase más importante del proceso y a la que es necesario dedicarle más tiempo es la conquista de la confianza del cliente.

En la medida en que el vendedor pueda conquistar la confianza del cliente éste estará dispuesto a recibir asesoría y consejo de él.

La confianza de los demás sólo se consigue con base en el buen comportamiento, continuo y coherente.

Inspiran confianza quienes cumplen con sus compromisos, quienes obran con sinceridad y cuyas obras coinciden con sus palabras. Conquistar la confianza de los demás es algo que toma mucho tiempo y que se puede perder en sólo un segundo de incertidumbre o de incoherencia en el comportamiento.

Un vendedor se hace acreedor a la confianza que le imprime poder diferenciador cuando es:

- Cumplido con sus promesas (Generador de credibilidad)
- Profesional en el proceder
- Conocedor a fondo de su actividad
- Con habilidad de escucha activa
- Cuidadoso de su imagen personal (Presentación personal)

Como puede apreciarse, no es fácil poseer el perfil para conquistar la confianza de los demás y en especial la de los clientes en este mundo de alta competitividad. Lo que si es una verdad indiscutible es que sin la práctica de todos estos atributos no se consigue la confianza, y sin ella no existe el poder competitivo, clave de la venta y el mercadeo moderno.

2. **Descubrir las necesidades del cliente:** Este tema constituye la esencia misma de las ventas. Es importante tener en cuenta que todo cliente, como ser humano, es diferente y representa un mundo aparte y diverso, razón por la cual exige un trato especial y personalizado.

Es un hecho que las personas, trátense de clientes, pacientes, compradores, consumidores, seguidores políticos o público en general tienden a ocultar sus verdaderas necesidades, sus problemas, sus dudas. Sienten que pierden terreno al compartirlas y que la información que suministren en este sentido será utilizada en su contra. Así pues, es tarea básica del vendedor activo y eficiente investigar y llegar hasta el fondo de las necesidades de su cliente sin que él tenga que decírselas.

Un profesional de la venta, con verdadero interés por el cliente, se prepara antes de hacer el contacto, realiza un estudio detallado del cliente y de su entorno. Trata de visualizar sus gustos, sus deseos, sus quejas y sus posibles reclamos. Hace muchas preguntas acerca del servicio que va a prestar tanto al propio cliente como a sus dependientes, vecinos y amigos. Desde luego, es necesario guardar siempre el mayor respeto por su privacidad pues de lo contrario se rompe por completo el hilo de la confianza. Vale la pena que el vendedor conozca a cabalidad el mundo de su cliente.

3. **Diseñar el plan de satisfacción del cliente:** Una vez conocidas las necesidades del cliente, el paso siguiente es determinar los objetivos y las metas tendientes a satisfacerlas mediante la presentación de beneficios. Se trata de un diseño metódico y ordenado, razón por la cual es necesario reconocer todos los elementos posibles que puedan llegar a generar la satisfacción del cliente.

En este punto es importante aclarar y puntualizar la diferencia existente entre una característica del producto y un beneficio. El beneficio es un bien otorgado o recibido, es utilidad, provecho, mejora o gracia. La característica es algo intrínseco del producto algo que éste posee como una parte o como la suma de varias partes, mientras que el beneficio es la utilidad que recibe el cliente y que puede estar representada en una de las características del producto pero no necesariamente en todas.

De esta forma se puede afirmar que un cliente se puede sentir muy atraído por una característica de un producto, inteligentemente bien presentada por un vendedor como un beneficio, generador de utilidades, mientras que una característica mencionada innecesariamente, con seguridad absoluta estropea una venta.

En síntesis, la verdadera tarea del vendedor consiste en dominar hasta el más mínimo detalle el producto y las características que lo componen y, paralelamente, conocer hasta el más mínimo detalle las necesidades de cada cliente para luego proceder a encontrar qué característica en particular se convierte en un beneficio que satisfaga las necesidades de ese cliente particular.

Todo lo anterior significa que un vendedor, con toda calma, debe preparar cada visita a un cliente con una solución propuesta cada vez, así:

- Solucionar una necesidad
- A este cliente
- Con este producto
- Este día
- Basado en esta característica
- Con este beneficio

4. Asesorar al cliente: Este es un aspecto esencial de todo el mercadeo: satisfacer las necesidades y deseos del prospecto.

Esta satisfacción se logra con sinceridad y honestidad absolutas, razón por la cual el vendedor debe actuar como un asesor. En otras palabras, al cliente no hay que venderle sino ayudarlo a comprar aquello que realmente necesita para su negocio, progreso o bienestar.

Aquella relación que se fundamente en un buen consejo, así a corto plazo este consejo vaya en detrimento de los intereses del vendedor, será una relación que perdure y que con el tiempo será benéfico para ambas partes.

5. Satisfacción del cliente: Esta es la razón de ser del proceso, la consecuencia esperada y el resultado que, de presentarse, generará la lealtad y por tanto la recompra, que es la iniciación del nuevo ciclo.

En este orden de ideas vale la pena realizar una actividad de visita posterior a la venta, con el objetivo de verificar si el cliente ha percibido que los sucesos físicos que se han presentado después de la entrevista de ventas coinciden con los argumentos y promesas que el vendedor expuso para lograr la venta.

La coincidencia deberá ser exacta, de lo contrario más le vale al vendedor intervenir para hacer las aclaraciones del caso o hacer la enmienda correspondiente. Si no ocurre así, la venta se convertirá en algo puntual, no

sucesivo y perdurable, y los clientes se tornarán en fácil blanco de un vendedor profesional de la competencia.

- 6. Evaluación del Proceso:** Un vendedor profesional habrá de establecer una actividad mensual de manera disciplinada para detenerse y preguntarse por la pertinencia de su esquema de trabajo de acuerdo a sus resultados.

Debe establecer un análisis personal sobre la manera y el rigor con que sigue las actividades del proceso según se ha expuesto en los numerales anteriores y con base en este análisis determinar planes o acciones para mejorar su manera de proceder.

Otro de los modelos interesantes de venta que se ha planteado se trata de uno construido en un proyecto de investigación en Cuba por el investigador Maykel Chávez Rodríguez que analizaremos a continuación:

4.2. La Venta: un Proceso no una Actividad – Maykel Chávez. Cuba 2004

Maykel Chávez afirma que el proceso de ventas tiene como inconveniente que no se presta a una sistematización y planeación completa debido a que implica una operación persona a persona. Algunas etapas de las ventas se combinan gradualmente y en ocasiones en una secuencia apenas irreconocible, no obstante resultando eficaces con los clientes.

A continuación se explican detalladamente las fases que componen el proceso de venta propuesto por Maykel Chavez y se exponen las consideraciones teóricas, técnicas para desarrollarlas y consejos útiles para transitar por ellas exitosamente.

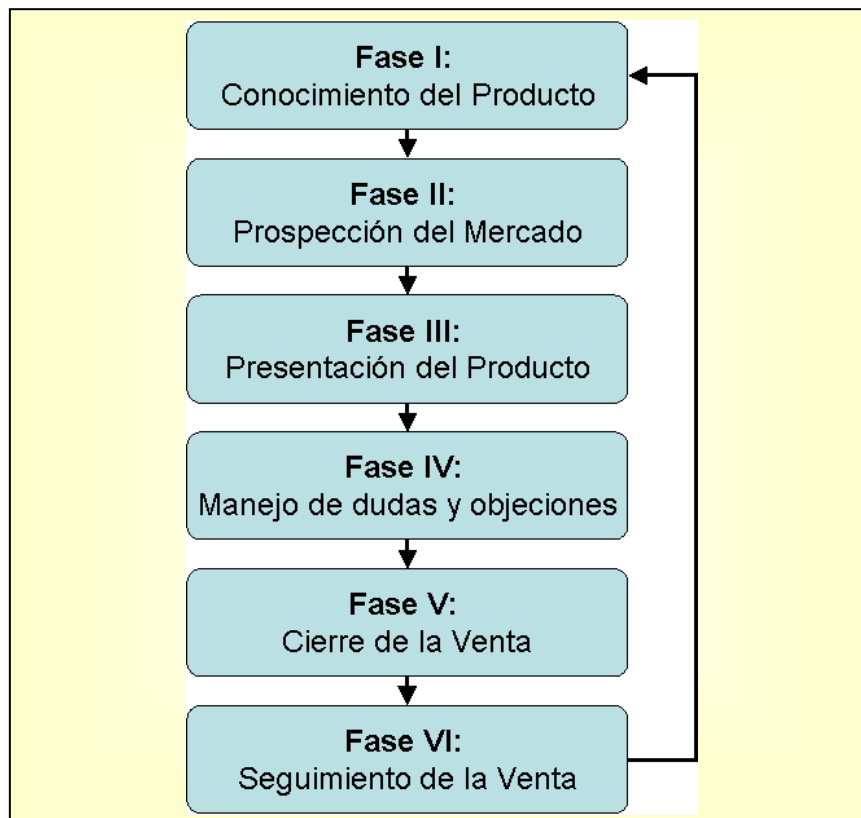


Figura N°20. La Venta: Un proceso no una actividad

1. Fase I. Conocimiento del producto: En un sentido riguroso, un producto es una serie de atributos conjuntados en forma reconocible, en el sentido del cliente un producto es una serie de atributos capaces de resolver un problema o satisfacer una necesidad presentados de una manera clara, sencilla y atractiva.

Desde una perspectiva mas moderna y mas abarcadora un producto no es solo el bien en si y sus atributos, también forman parte de el su presentación, el servicio que lo acompaña y otros atributos subjetivos pero no menos importantes.

El vendedor como fase inicial e imprescindible debe conocer a fondo el producto que se dispone a vender, no solo debe dominar los aspectos técnicos (consistencia, calidad, facilidades, durabilidad, especificaciones, etc.) sino las formas de uso del producto (bondades adicionales que incrementan su valor, características que lo diferencian de entre sus semejantes, etc.)

“Los mejores vendedores no son necesariamente aquellos que mejor conocen un producto, en realidad el conocimiento sobre el producto es lo más fácil que una persona puede obtener, pero no así las habilidades para la venta y mucho menos la motivación” Heins Goldmau. Capacitador y Consultor de Ventas

El conocimiento del producto por sí solo no garantiza una venta, pero es un elemento crucial que complementa a las habilidades y aptitudes del vendedor a pesar de ser más fácil de ejercitar y adquirir.

El vendedor de cualquier producto o servicio debe tener un conocimiento tal de este que sea capaz de contestar cualquier pregunta para satisfacer la curiosidad de un comprador, cautivo o potencial. Además debe ser capaz de transmitir este conocimiento de una manera sencilla ya que en la mayoría de los casos el cliente no es un conocedor del producto, se debe traducir este conocimiento en términos de ventajas y adecuación a lo que desea el comprador sin abusar de los tecnicismos.

“El 51,5 % de los vendedores encuestados suelen vender carentes del esencial conocimiento del producto” Estudio Realizado por Heller Consulting

Conocer producto es fundamental para el vendedor profesional. Se puede decir que quien conozca a fondo su producto y este convencido de lo que está vendiendo se convierte en su primer cliente y podrá transmitir con eficacia los beneficios que se pueden obtener comprándolo.

El vendedor debe sumar el conocimiento del producto que posea al conocimiento del mercado en el que se encuentra para entonces poder estar en condiciones de diferenciarlo de la competencia.

2. Fase II. Prospección del mercado: La importancia de detectar las necesidades de los prospectos de clientes es un pilar fundamental en la gestión de ventas.

En esta segunda fase que al igual que la primera está contenida en la fase de preparación de la venta se trata de identificar los clientes potenciales nuevos y de trazar nuevas estrategias para los que en la actualidad integran la cartera de la empresa.

“Vender es una actividad cara, el costo promedio de ventas de un vendedor en EUA es de 513 dólares y más del 50 % de las compañías comentaron que de 6 visitas que realizan solo tres realizan una venta a un nuevo cliente” Revista Fortune. 1995

Estas estadísticas demuestran las consecuencias de la realización de visitas sin una labor de prospección del mercado sería y a medida que se logre identificar a prospectos con posibilidades de convertirse en clientes se podrá aumentar la efectividad de las visitas de venta.

La prospección de nuevos clientes se realiza con la utilización de estudios de mercado e investigaciones de campo. Pero la prospección del mercado no solo debe estar enfocada a buscar nuevos clientes, también hay que revisar conscientemente como se están comportando las ventas de los clientes existentes ya que la cartera de estos puede estar necesitando una cuidadosa revisión y puede que sea preciso cambiar la estrategia para llegar a ellos.

La efectividad de una venta es una variable dependiente en gran medida de una buena prospección, esto es puntualizado en la siguiente declaración.

“El secreto es simple: hay que venderle a la gente que quiere un producto e ignorar a la que no la quiere. Es difícil colocar un producto, este tipo de venta requiere de un espíritu diferente. Me tomó bastante tiempo aprender que uno no puede convertir a los ateos” Guy Kawasaki. Presidente del directorio Garage. Com. California.

Aunque categórico el planteamiento ilustra la importancia de dirigir una venta de una manera estratégica.

La primera acción a tomar para la prospección del mercado es la de trazar un perfil del prospecto ideal para tratar de mover la fuerza de ventas dentro de un mercado con posibles compradores que se acerquen lo más posible a ese perfil (Incluso hay perfiles ya definidos con base en la manera de decidir y la respuesta a la información). Este perfil ideal no se determina al azar, entran en juego técnicas de análisis grupal conocidas ya como es el caso de la tormenta de ideas, grupos nominales, etc. Después de lograr determinar este perfil se determinan los grupos de posibles clientes que se aproximan de alguna manera a ese perfil y entonces se orienta el trabajo de campo en esa dirección.

Ya en las investigaciones de campo y en las visitas previas se debe ajustar el perfil ideal a un perfil más objetivo y preciso o Perfil de Cliente. Este perfil contendrá información detallada de toda índole y se la adjuntará una calificación teniendo en cuenta su capacidad para comprar, la autoridad en él para comprar, etc. El registro de los clientes en esta etapa del proceso puede realizarse a través de una ficha de clientes o si el grupo de estos es demasiado grande puede almacenarse la información en una base de datos automatizada, haciendo uso así de las facilidades que brindan las tecnologías de computo.

En las bases de datos se puede categorizar y sementar a los clientes de acuerdo a la actitud que toman al comprar, su poder adquisitivo, sus características, etc., en dependencia de las necesidades de información que se requiera para vender determinados productos y de las características de la organización.

3. Fase III. Presentación del producto: Una excelente presentación de un producto realizada por un buen vendedor, logra no solo crear una necesidad de la nada sino deja un estado de satisfacción tal que queda una relación de mutuo beneficio que se traduce en una futura recompra.

“Ser vendedor en los Estados Unidos de América es una profesión muy seria, muy importante y muy crucial. Una vez deje entrar a un vendedor de SEARS a mi casa y termine por comprarle una recubierta exterior para toda mi casa. Me costo \$ 9000 us y lo pague por 10 años. A pesar de eso lo agradecí profundamente y le pregunte si había algo más que podía comprarle. Así son de buenos” John Harris. Consejero Comercial de la Embajada de EUA en Chile.

Las ventas en realidad son un “show” impresionante y depende del vendedor si este show le parece al cliente de verdad interesante o le figura como una proposición más entre tantas que esta recibiendo a todo lo largo del día.

Surgen aquí preguntas cruciales: ¿Cómo usar el conocimiento de los productos? ¿Que hace el producto, como lo hace y que beneficios aporta su uso, posesión o consumo?

¿Cómo enriquecer el proceso de venta pasando de una simple transacción a un evento digno de atención e interés?

“La persona para quien la venta es una transacción esta destinada al fracaso. Vender no es colocar un producto se trata de envolver ese producto en un servicio y de vender ambos, como una experiencia. Vender es demostrar que uno tiene algo que va bien con el cliente y luego demostrar este supuesto con hechos” Marilyn Carlson Presidente de Carlson Company Inc. Minnesota

Nadie se siente satisfecho si tiene la sensación de que le han vendido, por el contrario todos se sienten felices si les damos la sensación de que han comprado inteligentemente.

“Usted no vende un producto, vende una idea. Todo vendedor debe comprender este principio y actuar conforme a el” Inter managers.com. México

Las características de una presentación efectiva son las siguientes:

- a. Bien preparada, con anticipación.
- b. Empatía y con actitud positiva
- c. Se practica la escucha activa
- d. Mantiene el estilo personal del vendedor
- e. Autocontrolada y no precipitada
- f. Con un lenguaje sonoro y gestual
- g. Concreta.

La primera de las características de una buena exposición es que debe estar centrada fundamentalmente en el cliente para el cual va dirigida, en lo que quieren, les gusta o prefieren. Aquí la etapa precedente (prospectación) es muy útil puesto que se puede diseñar una presentación de ventas mucho más personalizada.

La primera etapa de la presentación de la venta es su preparación. En esta etapa realizamos la planificación de la entrevista o exposición y la “ensayamos” cuidadosamente para perfeccionarla.

Como aclara M. Javis puede ser muy útil conformar un guión para la presentación, y seguirlo lo más disciplinadamente posible.

El comienzo de una presentación de ventas no es el inicio de la exposición de las ventajas o características del producto o servicio, comienza en el instante preciso en que el vendedor es visto por el cliente. Esta primera impresión es importante y el éxito de la presentación es derivado en gran medida por ella.

Pero la presentación del producto no se remite solo a enseñar lo que vendemos, se debe desatar un dialogo interactivo que inspire motivación donde no solo toma parte el vendedor sino también el comprador. En este dialogo se dan a la luz tanto las características obvias del producto como las ocultas que son el argumento decisivo del vendedor.

La exposición de ventas suele centrarse en un atributo principal que represente al producto (el atributo puede estar acompañado de símbolos que transmitan el prestigio de una marca por ejemplo), este atributo es la base sobre la cual se arma toda la estructura de la presentación.

Una presentación de ventas puede ser “enlatada” o personalizada. La presentación personalizada es la que se usa mas frecuentemente y consiste en adecuar cada presentación a cada cliente teniendo en cuenta su perfil, sus necesidades, su comportamiento, su personalidad, si es cliente cautivo o prospecto, etc.

Muchos expertos en las presentaciones de ventas coinciden en el uso de guiones que contienen paquetes de propuestas pensadas con anterioridad y explicaciones detalladas con diferentes niveles de profundidad. Estos paquetes están encaminados a modelar una oferta comercialmente y adecuarla a una solución integral a un problema o necesidad del cliente.

En la presentación se destaca la comunicación como elemento central en todo el proceso. La interacción persona a persona incrementa la complejidad de esta fase y como apunta Sid Friedman no existe ninguna televenta que supere a una presentación profesional personal.

Para presentar una venta se pueden usar muchas técnicas. Una de las técnicas mas usadas para la presentación de ventas es la técnica AIDDAS que consta de las fases siguientes:

- a. **Atención:** Captar la atención y despertar interés
- b. **Interés:** Exponer el objetivo de la entrevista tratando de involucrar al cliente
- c. **Demostración:** Probar la veracidad de los argumentos mediante pruebas concretas
- d. **Deseo:** Despertar en el cliente el deseo del producto
- e. **Acción:** Logro del cierre
- f. **Satisfacción:** Lograr la conformidad con la compra

Otra técnica usada en las presentaciones es la Técnica de las Preguntas, que busca hacer intervenir al cliente en la presentación, conociendo así en todo momento la actitud y los cambios en las posiciones del comprador.

Una de las herramientas más importantes que se usan en una presentación de ventas es el Argumentario. Un argumentario es un conjunto de argumentos de venta de un producto o servicio que pueden tener formas de fotos, textos o dibujos. Se compone de dos partes: Características del producto o servicio (físicas, comerciales, técnicas o de aplicación) y los Beneficios (ventajas, problemas que se evitan, esfuerzos que se dividen y resultados que se multiplican). Los argumentarios pueden servirse de múltiples fuentes de información y pueden presentarse de muy variadas maneras como es el caso de presentación de hojas de cálculos técnicos, calculadoras, información estadísticas sobre el desarrollo del uso del producto, dispositivos especiales de demostración, certificados, etc.

La utilidad de disponer de argumentarios es mucha, pues son una importante herramienta de trabajo para el equipo de ventas. Un buen argumentario evita improvisaciones y ayuda a vender. El argumentar comprende, no solo una información resumida de las características del producto, sino la traducción de dichas características en ventajas y beneficios para el comprador.

Muchos autores exponen la presentación de ventas como el contacto directo con el cliente y no le dan un lugar exacto el proceso. Estas teorías incluyen dentro de la misma presentación el cierre y el manejo de las dudas u objeciones y no son erradas desde el punto de vista práctico. En este caso se separó la presentación en una fase del proceso de ventas para lograr formar una visión sistémica secuencial de una venta facilitando así la comprensión.

4. Fase IV. Manejo de Dudas y Objeciones: El vendedor tiene que despejar las dudas del cliente con empatía y sensibilidad dándose cuenta del efecto que está produciendo con sus palabras al cliente. El manejo de dudas y objeciones se realiza para llegar al convencimiento, a la aceptación del cliente de los argumentos del vendedor y además se trata de llegar no solo a que el cliente acepte el producto en sí, sino también las condiciones comerciales de la venta.

No es falso que en la fase de las objeciones el cliente realice una evaluación profunda del profesionalismo del vendedor y del conocimiento que tiene de los productos que vende.

A las objeciones se debe adelantar el vendedor haciendo un análisis desde el punto de vista del cliente ya que vender no es discutir sino manejar las objeciones con eficacia.

“Cerca del 70% de las objeciones son falsas. Las personas mienten. Pero "mentir" rima con "adquirir" y usted debe suponer que su cliente es un comprador y no un embustero” Don Sheehan

Suponer que la mayoría de las objeciones son falsas y por lo tanto no son dignas de ser demostradas es un error muy común en los vendedores. La política al respecto debe ser demostrar una a una las objeciones aunque su falsedad sea obvia para nosotros.

Los clientes plantean dudas y objeciones fundamentalmente por las razones siguientes:

- Desconocimiento
- Problemas de precio
- Poca autonomía al comprar
- Falta de seguridad
- Mal vendedor
- Excusas para sacar ventajas.

Frecuentemente, las causas profundas del planteamiento de problemas radican en el temor de dejarse influir, en el espíritu innato de contradicción o en el solo hecho de tratar de sobresalir o aparentar conocimiento sobre determinada materia.

Pero aunque la objeción sea dominada por el solo hecho de contradecir no quiere decir que no las escuchemos. Toda objeción tiene irremediamente que ser escuchada, en eso está la imagen del vendedor. La mejor manera de rebatir objeciones y derribar las resistencias hacia la venta es comenzar por escuchar atentamente. Los vendedores expertos no interrumpen a sus clientes y dan por sentado que sus objeciones son importantes; escuchan sus problemas atentamente y se preocupan por ellos.

En esta fase de la venta el vendedor debe incrementar su poder de autocontrol para dominar la situación, poniendo a prueba su capacidad de empatía. Pero las objeciones no siempre son negativas ya que pueden llegar a ser puntos de interés para aclarar y reforzar características del producto. La objeción tiene como contrapartida la contraobjeción, que no es más que las respuestas a las dudas e inquietudes del cliente.

La contraobjeción debe hacerse en uno de los tres momentos siguientes:

- a) Antes de la objeción del Cliente
- b) Inmediatamente a la objeción del cliente
- c) Posteriormente
- d) Nunca contestar a la objeción planteada.

La contraobjeción pasa por tres fases fundamentales: escuchar atentamente, dar la razón aparentemente y transformar la objeción. De las fases anteriores la última es la más importante, en ella el vendedor se debe prestar a traducir en forma de pregunta la afirmación del cliente y a reducir las generalizaciones concretándolas a sus justos términos. La contraobjeción no se debe llevar a cabo por la intuición.

"La mejor manera de refutar al que no tiene razón es dejarlo hablar..." Sydney Smith

Como a dicho S. Smith dejar al cliente hablar es la mejor manera de resolver cualquier objeción ya que en la misma aclaración del cliente puede estar la respuesta a la duda de este.

El lado positivo de las objeciones es que pueden ser señales de que el cliente quiere decidirse a comprar, en el caso que el vendedor sepa evaluar la objeción y revertirla será tal vez un cierre seguro.

5. Fase V. Cierre de la Venta: El cierre es una función directa de las etapas que le preceden y a pesar de no ser la etapa final de la venta (como se cree con frecuencia) es la fase más temida por los vendedores ya que clarifica lo que puede ser el resultado de un largo y trabajoso proceso.

"Estudios relacionados con ventas demuestran que se pueden necesitar hasta 5 o 7 contactos adicionales con un prospecto antes de lograr una venta". Jesús Martínez. Editor de Recursosdenegocios.com

Estadísticas como la anterior indican lo difícil que puede resultar cerrar una venta. Entendemos por cierre de la venta no solamente el logro de la venta, la firma del pedido, sino también en términos más amplios cualquier otro resultado positivo perseguido por el vendedor.

"El vendedor puede dirigir el caballo hacia el agua pero no puede obligarlo a beber, dirigirlo hacia el agua es el proceso de venta y hacerlo beber es el cierre de la venta"
Anónimo

El éxito del vendedor es ir cubriendo a lo largo de un solo contacto o como resultado de una serie de entrevistas, objeción tras objeción, cierre tras cierre, hasta llegar a vender y convertir al interlocutor en un cliente habitual.

El cierre es un logro de voluntad, perseverancia y profesionalidad donde tenemos que revertir el proceso de ventas hasta volver a los argumentarios, la exposición u otras etapas.

"Olvide por un momento su afán de cerrar la venta; cambie el tema de la conversación; luego ataque nuevamente y cierre la venta" Don Sheehan. Conferencista y Consultor de Ventas.

El cliente sin pretenderlo nos da pistas que si estamos al tanto y las sabemos interpretar, nos indican que se ha dispuesto a decidir positivamente.

En el cierre al igual que en otras etapas de la venta se debe ser cauteloso con las palabras y tener como arma el silencio en el momento oportuno.

Cualquiera que sea la señal del comprador, el vendedor debe intentar un cierre de prueba previo o acelerar su presentación, subrayando más que detallando las ventajas del producto.

En la etapa final de la venta el vendedor debe mantener un equilibrio entre la actitud positiva (empatía) y la confianza de obtener el cierre de inmediato.

Para cerrar una venta pueden usarse muchas técnicas que se encuentran sustentadas fundamentalmente en la comunicación y la psicología, algunas de estas técnicas aparecen a continuación:

- a. **Técnica de alternativa:** cerrar proponiendo alternativas o presuponiendo cerrada la venta.

- b. **Técnica de la Batería de “asi es”:** Situar al comprador en una postura afirmativa aceptando cuestiones de detalle o secundarias cuya admisión lo llevan a una postura afirmativa.

- c. **Técnica del balance:** Escribir las ventajas del producto y las objeciones planeadas por el cliente y establecer comparaciones.

- d. **Técnica del resumen de acuerdos:** Se resumen los acuerdos a que se han llegado y se expresan de forma integrada.

- e. **Técnica condicional contingente:** Manifestar al cliente que si se cumple determinada condición se efectuaría la compra.

- f. **Técnica de las cuatro reglas:** Cerrar ofreciendo ventajas, como es el caso de las ofertas especiales.

“Antes de hacer la visita, piense en tres razones por las cuales el cliente debería comprar su producto” Don Sheehan. Conferencista y Consultor de Ventas.

- g. **Técnica de la anécdota o la referencia:** Aportar pruebas documentales o experiencia.

“Lleve algo a todas sus visitas; muestre unos cuantos artículos; fotografías, muestras, o cualquier cosa que atraiga la atención del cliente. El 87% de nuestras impresiones son visuales. Al hablar solo se “ve” un 9%, y algunas veces se escucha mucho menos. (Si el cliente es una de esas raras personas que sabe escuchar, estará entre sus redes)” Don Sheehan. Conferencista y Consultor de Ventas.

- h. **Técnica Boomerang:** Convertir las objeciones planteadas por el cliente en las principales argumentaciones para efectuar el cierre.

Como en el fútbol, en el cierre de la venta hasta los últimos minutos son cruciales para el éxito. Un cliente puede decidirse a comprar en escasos segundos inclusive en momentos en que ya damos por adelantado el fracaso de la transacción.

El cierre no es un ataque final. Es en cambio el resultado natural de todo lo que lo ha antecedido, es en suma una elección que hace tanto el vendedor como el cliente.

Para que el cierre sea efectuado de una manera exitosa se usa con mucha frecuencia modelos de comunicación, como es el caso de la programación neurolingüística (PNL) que no es más que un proceso de influir, persuadir y acompasar el mundo de otra persona para lograr la venta.

Fase VI. El seguimiento de la venta: El cierre no da por concluido el proceso aunque así parezca. El seguimiento es el conjunto de actividades que se realizan después de haber realizado una venta para ayudar al cliente, dar un buen servicio, aumentar el valor de la oferta y buscar la lealtad del comprador para convertirlo en un cliente cautivo. Esta fase es la que suele también llamarse servicio pos – venta y en la actualidad se ha convertido en un atributo mas para conformar una oferta de un producto y aumentar su valor.

“La fidelidad de los clientes en un 50 % produce entre 35 a 100 % de mejora de la rentabilidad” Frederick Reichheld. Autor del Libro “El Efecto de la Lealtad”

4.3. Entrenamiento a equipos de venta. Gabriel Jaime Soto (Medellín - Colombia)

El entrenamiento a equipos de ventas es un programa desarrollado por el actual coordinador del área académica de ventas de la Universidad Eafit: Gabriel Jaime Soto (2007), que tiene como finalidad capacitar y entrenar en cada una de las actividades del proceso de venta estructurado por el equipo de investigadores del área de mercadeo y ventas de dicha universidad.

En la siguiente gráfica se ilustra el proceso completo de ventas propuesto por el equipo de investigación con cada una de sus actividades, que se entrarán a detallar a continuación.



Figura N°21. Entrenamiento a Equipos de Ventas

1. **Planeación:** Con un adecuado ejercicio de planeación se llega a eliminar gran parte de los imprevistos y se logran visitas organizadas según las necesidades de cada uno de los clientes.

Una adecuada planeación de las visitas de ventas permite establecer prioridades para las diferentes actividades y manejar en forma eficiente la relación con los clientes.

Las diferentes tareas que componen la actividad de planeación de acuerdo a la propuesta del entrenamiento al equipo de ventas son:

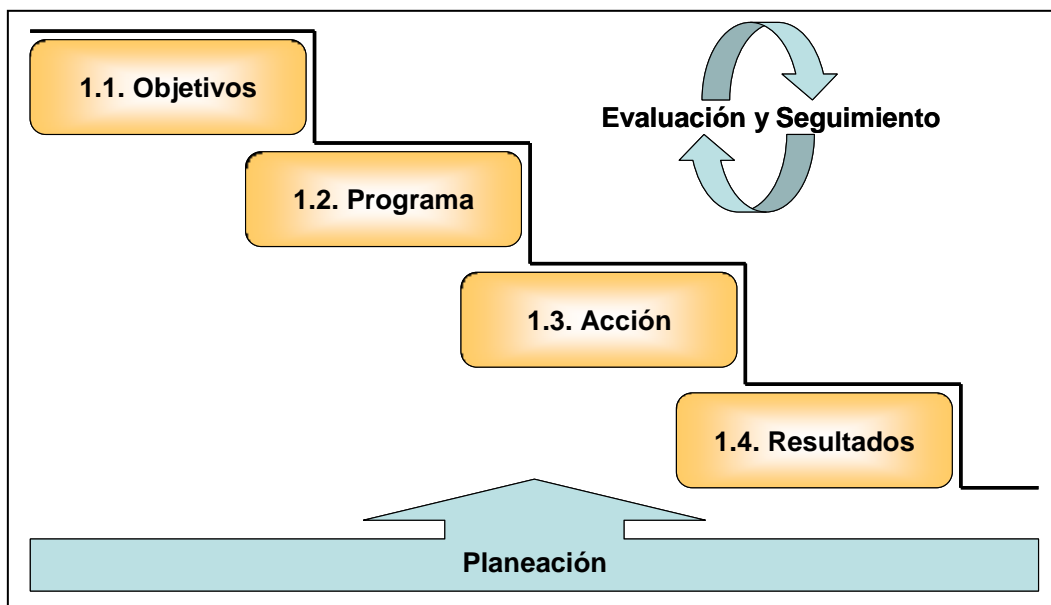


Figura N°22. Tareas que componen la actividad “Planeación”

Objetivos: los objetivos en la planeación del tiempo del vendedor deben cumplir los siguientes requisitos:

- Representar beneficios potenciales (ventas, rentabilidad)
- Estar integrados dentro de los objetivos de la organización
- Se debe contar con los recursos para realizarlos efectivamente
- Deben ser concretos, específicos y medibles
- Deben ser claros y entendibles
- Deben tener un tiempo límite para su realización

En este punto se diseña el presupuesto de ventas que integra la potencialidad de los clientes y las necesidades de la compañía.

Programa: Son los pasos necesarios para llevar a la práctica los objetivos. Se busca establecer las prioridades y determinar el tiempo de implementación.

La creación de un sistema de visitas tiene como finalidad mantener la información necesaria, la disposición lógica o el derrotero para llegar a los clientes con la frecuencia requerida y con el tiempo de visita necesario según las necesidades particulares de cada uno.

Se pueden utilizar en la creación del programa de visitas herramientas como las siguientes:

- Directorio de clientes: Es la recopilación de la información necesaria de cada cliente con el fin de mantener una administración basada en la relación. Son los datos empresariales y personales del cliente.
- Rutero permanente: Es una herramienta que facilita la distribución ordenada y lógica para las visitas a clientes en un tiempo determinado, es una guía de trabajo. Es la programación de visitas en un periodo establecido. El rutero está conformado por rutas de trabajo, una ruta es un periodo de trabajo específico, por ejemplo un día, o una semana.

El rutero permanente organiza para un período determinado, por ejemplo un mes o bimestre, las rutas a seguir en cada día, en ellas los clientes se distribuyen según su frecuencia y tiempo de visita. Los clientes definidos en una ruta de trabajo se visitan, en lo posible, en orden geográfico.

- Cronograma de actividades del mes: Es la herramienta que permite llevar a cabo las visitas programadas en el rutero permanente en fechas específicas. Ayuda a planear un periodo amplio determinado de trabajo con clientes, varias semanas o meses. El cronograma de actividades está conformado por las rutas diseñadas en el rutero permanente, pero en este ya se tiene en cuenta la disponibilidad del mes, es decir, los días festivos o programados para eventos especiales de la compañía.
- Control de actividades: Es la programación de varios periodos, por ejemplo un año, se utiliza para programar eventos especiales en el tiempo. En realidad cada mes o periodo, es igual al cronograma de actividades, el cual se ajusta cuando se establezca la programación de ese periodo específico.

La administración de la planeación de los vendedores se puede llevar a cabo en formatos diseñados para tal fin, o con la ayuda de sistemas de información.

Acción: Implementación del programa y de los pasos programados en las etapas anteriores.

Resultados: En esta etapa de la planeación a medida que se van recolectando los resultados se va realizando una evaluación y seguimiento.

La venta se inicia realmente después de la venta, es aquí donde existe la oportunidad de generar relaciones de largo plazo.

El seguimiento a propuestas y a clientes permite una adecuada administración y control de las diferentes actividades llevadas conjuntamente con los clientes.

Puede hacerse de la siguiente manera:

- Seguimiento a cotizaciones o propuestas: Es la herramienta que permite un seguimiento y control sobre las propuestas entregadas a clientes. Su objetivo es no perder el cliente, no perderlo de vista, mantenerlo informado, asesorado y motivado para que tome la decisión.
- Seguimiento a clientes: Su objetivo es generar una relación de largo plazo, continuar el contacto después del cierre, mostrar que se está interesado por el cliente, mantenerlo en comunicación permanente con la compañía y el vendedor.
- Control de actividades: Es una herramienta donde el gerente de ventas o vendedor no sólo controla el presupuesto versus las ventas sino que controla todas las actividades que hacen que el presupuesto se cumpla, es decir, se controla el cumplimiento del presupuesto, las cotizaciones, los seguimientos a cotizaciones y las llamadas posventas, es decir, se supervisa el proceso y no sólo el resultado.

2. **Procedimiento de visita:** Después de detallar la actividad de la planeación, posteriormente se inicia el desarrollo de las etapas de la visita propiamente dicha.

Basarse en las fases de la estructura de visita para crear un procedimiento adecuado, no implica la mecanización del proceso, sino más bien, una estructuración del mismo, tal y como se ilustra en la siguiente gráfica.

Etapa	Acción
Preparación	2.1. Revisión de planes
Contacto	2.2. Saludo, chequeo y acercamiento
Desarrollo	2.3. Presentación de productos y planes
Cierre	2.4. Cierre
Despedida	2.5. Resumen de acuerdos y cobro 2.6. Valor agregado
Análisis	2.7. Registros y reportes 2.8. Análisis de la visita

Figura N°23. Etapas de la estructura de la visita

2.1. Revisión de planes: corresponde a la preparación previa de la visita que tiene como objetivo asegurar un buen desempeño y una imagen de organización e interés ante el cliente.

Parece trivial este punto, pero es ahí donde un gran número de vendedores tienen una oportunidad para mejorar sus visitas. Muchas veces no se tiene una segunda oportunidad con el cliente, y muchas veces ocurre que no se cuenta con el material completo para la presentación con el cliente.

Se recomienda para cumplir con esta etapa del procedimiento contar con una lista de chequeo pro forma diseñada por la empresa de acuerdo al tipo de visita que se vaya a elaborar. De esta manera será más fácil para el vendedor antes de salir a sus vistas del día, revisar de acuerdo a la lista los elementos necesarios para el correcto desarrollo de la misma.

Además de la revisión de la lista de chequeo, es importante también en la etapa de revisión de planes, chequear aspectos como:

- El rutero y agenda
- El material de trabajo, artículos personales y de la compañía
- El objetivo de la visita
- El historial de ventas del cliente
- Las necesidades del cliente
- Los gustos y las aficiones del cliente
- La cartera del cliente

- Los pendientes con el cliente
- El material publicitario y las promociones del periodo
- Los materiales o elementos para proporcionar el valor agregado en la visita

2.2. Saludo, chequeo y acercamiento: Posteriormente a realizar la revisión de planes se procede a realizar el saludo, chequeo y acercamiento con el cliente de la siguiente forma:

- **Saludo:** Este debe ser profesional, proyectando siempre una imagen corporativa. Se debe saludar por el nombre del cliente y con un título de respecto hacia el mismo (Doctor, Don, Señor, entre otros). Se recomienda al tiempo del saludo recordar o informar sobre el motivo de la visita.

El saludo corporativo tiene como finalidad posicionar el nombre de la compañía en la mente del comprador. Muchos vendedores piensan a menudo que todos sus clientes los conocen, recuerdan y asocian con su compañía pero la realidad es otra: en muchos casos el comprador no recuerda el nombre del vendedor ni la compañía que representa.

El objetivo es que el cliente asocie sus necesidades con el nombre de la compañía que represente el vendedor, a un nivel inconsciente y que esta relación lo lleve a considerar la compañía entre sus alternativas de solución.

Para lograr un posicionamiento se requiere de un número de impactos o repeticiones, muchos de estos se logran al saludar al cliente con el nombre de la compañía que se representa. De esta forma se contribuye a generar un número de impactos que formen un buen nivel de recordación en la mente del comprador.

- **Chequeo:** Con el chequeo se pretende eliminar los posibles imprevistos o interrupciones que se pueden presentar en la visita de venta y aprovechar las oportunidades que faciliten el propósito de la misma.

Básicamente se chequean dos cosas: el tiempo y las personas.

Chequeo del tiempo: Suele suceder que se prepara una visita para un tiempo determinado, se pide la cita, se inicia puntualmente la reunión pero el comprador, en mitad de la visita, anuncia su retiro y pide que le dejemos la información para tenerla en consideración. Consecuentemente la efectividad disminuye. Esto sucede por no chequear el tiempo al inicio de la reunión. Si al iniciar la reunión se acuerda el tiempo con que se cuenta, los temas se trabajan de acuerdo al tiempo disponible y el comprador se siente comprometido a respetar el tiempo pactado.

Chequeo de los asistentes y de las personas que influyen en la decisión: En otro escenario, una visita bien programada se puede ver interrumpida por la asistencia inesperada de otra persona. Esto sucede por no chequear al inicio de la reunión quienes más pueden o deben asistir y quienes influyen en la decisión del tema propuesto.

Esto contribuye a visitas más efectivas, pues de esta forma es muy probable que las personas involucradas en la decisión escuchen directamente la propuesta.

- **Acercamiento:** Una reunión que se inicie con un tema positivo tiende a ser positiva, de la misma manera una reunión que inicie con temas negativos tiende a ser pesimista y negativa.

Se recomienda iniciar con una expresión amable y sonriente, con comentarios positivos, sinceros, no muy extensos. Se busca lograr que el cliente se sienta bien, haciendo alusión a su persona, a su compañía, su publicidad, sus productos, su página de Internet, entre otros.

Este acercamiento en teorías de programación neurolingüística se llama generar “Rapport”.

2.3. Presentación de productos y planes: Este punto constituye el corazón de la visita de ventas. Aquí se establece una comunicación de doble vía entre el vendedor y el comprador. El vendedor presenta los beneficios que satisfagan las necesidades reales del cliente.

La presentación debe ser lógica, simple, interesante y convincente. Para realizar una presentación efectiva se debe estudiar el comportamiento mental del consumidor y según este, se debe preparar el orden de la presentación. La estructura de la presentación del producto se detallará en el numeral siguiente correspondiente a “Presentaciones efectivas”

2.4. El cierre como negociación “Gana – Gana”: Posteriormente de efectuar una buena visita de ventas, en el tiempo acordado, con los participantes indicados, después de haber escuchado y descubierto las necesidades reales del cliente y haber realizado una excelente presentación y su manejo adecuado de objeciones; se encontraría en el óptimo escenario para el cierre.

Saber cuándo y cómo manejar un cierre es parte clave del proceso de venta, de asesorar al comprador para su mejor elección. En el numeral 6: “El cierre como una negociación” se analizará en detalle los diferentes tipos de cierre existentes.

2.5. Resumen de acuerdos y cobro: Este paso se debe realizar después del cierre de la visita para tener la seguridad de que tanto el vendedor como el comprador están interpretando igual los acuerdos correspondientes. Muchas de las diferencias que ocurren entre el comprador y el vendedor se deben a que cada una de las partes interpretó o entendió algo de manera diferente.

Se debe resumir el negocio acordado, reconfirmar las condiciones financieras (precio, descuentos, plazos), ratificar tiempos de entrega o de iniciación del servicio y efectuar el cobro correspondiente.

2.6. Valor agregado: Después de efectuada la presentación de productos y planes y pasado el cierre, haya sido éste efectivo o no, se debe desarrollar el paso del valor agregado.

Se le proporciona al cliente valor agregado cuando se hace algo adicional por él, algo que posiblemente no esperaba y que demuestra que realmente estamos interesados en él y no sólo en la venta o servicio planteado. Unos ejemplos de valor agregado pueden ser: guías prácticas para la toma de decisiones, artículos

con lecturas de interés, regalos u obsequios prácticos, invitaciones a eventos, entre otros.

2.7. Registros y reportes: Es recomendable diligenciar totalmente el registro o informe inmediatamente después de cada visita. Un informe de visita es de fácil elaboración si se diligencia rápidamente. Sin embargo, si se espera al final del día o de la semana para hacerlo, la menor recordación de los temas y la acumulación del tiempo requerido dificulta esta labor.

2.8. Análisis de la visita: Regularmente se acostumbra analizar el resultado, es decir si se logró o no el negocio, o si el cliente quedó interesado o no en la propuesta, pero analizando el resultado sólo se obtiene la información de una cifra de ventas real o estimada. Se propone adicional al resultado analizar el proceso, si se detectan oportunidades de mejoramiento en el proceso, muy seguramente se mejoran los resultados al corto, mediano y largo plazo.

3. Presentaciones efectivas: Son muchos los estudios existentes sobre el comportamiento mental en la toma de decisiones en los individuos, uno de ellos se denomina AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción de decisión), corresponden a estados mentales en el proceso de compra venta.

El vendedor debe empezar por captar la atención del individuo, luego generarle interés, despertarle el deseo de adquisición y finalmente lograr que tome una acción de decisión. Entender este proceso mental le proporciona al vendedor una estructura para la presentación de productos y planes.

En la siguiente gráfica se ilustran los pasos de una presentación efectiva, tomando como base el esquema mental de toma de decisiones AIDA.

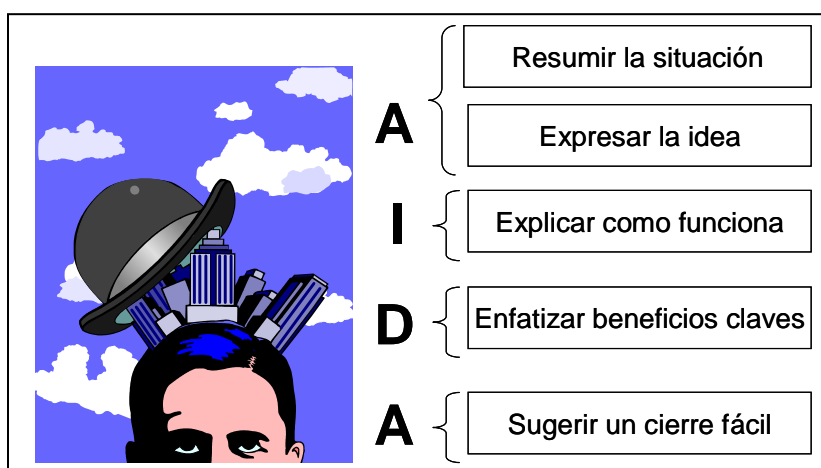


Figura N°24. Pasos de las presentaciones efectivas

Paso 1: Resumir la situación. La atención es el proceso por medio del cual un individuo concentra su actividad mental hacia un estímulo recibido. De esta manera, aplica voluntariamente su entendimiento sobre un objeto o idea, logrando ser conciente de la existencia de éste.

Es común que el vendedor inicie su presentación o exposición de la idea sin antes haber captado la atención del cliente. En ocasiones captar la atención no es fácil, y hasta no lograrlo no se debe continuar con el paso siguiente de la presentación.

Paso 2: Expresar la idea. Una vez que se haga un resumen de la situación con el cliente en la cual se haya logrado captar su atención, se procede en un tono más enérgico a expresar la idea de lo que se quiere o pretende.

Paso 3: Explicar como funciona. Una vez captada y retenida la atención, se pretende incrementarla, despertando el interés del cliente. Éste generalmente se despierta cuando se hace alusión a algo relacionado con la satisfacción de una necesidad o un deseo, una persona despierta interés en la utilidad o beneficio que le pueda presentar un producto o servicio.

Cuando se ha logrado captar la atención del cliente, el vendedor debe realizar acciones que logren aumentarla para generar interés. Esto generalmente se logra explicando como funciona el producto o servicio.

Paso 4: Enfatizar beneficios claves. Después de lograr el interés a partir de la presentación de los argumentos de la venta, le corresponde al vendedor mantenerlo y aumentarlo hasta lograr el deseo, para lograrlo se debe hacer una buena demostración basada en argumentos relacionados con las necesidades del cliente. En la presentación de productos y planes, el deseo generalmente surge cuando se enfatizan los beneficios.

Paso 5: Sugerir un cierre fácil. La acción de compra es la determinación por parte del individuo de la adquisición del producto o servicio. Para provocar una acción de compra se deben estimular emociones en el prospecto que lo lleven a dicha determinación.

Para llegar a que el prospecto tome la acción de compra el vendedor debe analizar a través de la entrevista de ventas los motivadores del cliente y según estos, reforzar la demostración. Adicional, el vendedor debe anticiparse e identificar las posibles objeciones que se presenten para fortalecer aún más los argumentos de la presentación. Es en este momento cuando el vendedor debe estar atento a las señales de cierre, es cuando más se debe escuchar, no hablar más de la cuenta, dejar que sea el cliente quien tome la decisión. Es decir, que sea el cliente quien compre y no el vendedor quien le venda.

4. Manejo de objeciones: Las objeciones son manifestaciones inequívocas de que el cliente desea comprar; es decir; cuando se presenta una objeción es porque el vendedor ha captado la atención del cliente, ha despertado su interés y se manifiesta el motivo de la no compra y a su vez el deseo de compra.

El cliente siente el deseo de adquirir el bien o servicio, pero a la vez, aparecen una serie de “resistencias naturales”, dificultades, temores, que entran en juego al momento de tomar la decisión final.

Cuando se muestra el modo de adquirir los satisfactores, eliminando o contrarrestando diferentes obstáculos (objeciones), el cliente compra. Manejar adecuadamente dichos obstáculos, objeciones, es una de las funciones más importantes en el proceso de a venta.

El principio fundamental para el manejo de las objeciones consiste en pensar en las necesidades del comprador como medio para solucionar las objeciones. Ver las objeciones como una oportunidad en el proceso de la negociación y no permitir que éstas detengan la venta.

Es importante diferenciar entre las objeciones y las excusas. Las excusas o pretextos regularmente se utilizan para eludir una obligación, mientras que la objeción es una diferencia o desacuerdo en el cliente. El determinar claramente, excusas y objeciones, da la oportunidad de un manejo diferente y especializado para cada una.

En la gráfica siguiente se ilustran los pasos para realizar un adecuado manejo de objeciones.

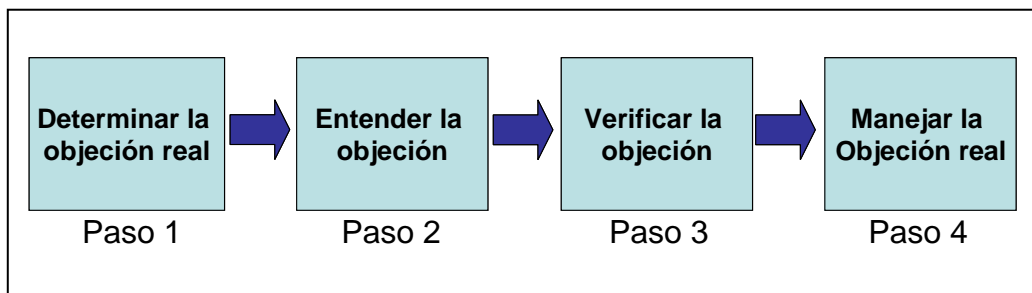


Figura N°25. Pasos del manejo de objeciones

Paso 1: Determinar la objeción real. El primer paso a seguir en el manejo de objeciones es diferenciar entre excusas o pretextos y objeciones. Una vez determinadas las verdaderas objeciones se deben clasificar con el fin de manejarlas en orden de importancia.

Es común que ante una objeción surja de inmediato una respuesta por parte del vendedor, de esta manera se está dando validez a cada objeción, sin importar si esta es verdadera o no, es decir, si es un pretexto o una objeción verdadera.

El primer paso en el manejo de las objeciones es determinar la objeción o las objeciones reales, es decir, diferenciar entre pretextos y objeciones, posteriormente, una vez determinadas las objeciones reales, éstas se deben ordenar de acuerdo a su importancia, para entenderlas, verificarlas y solucionarlas en este orden.

Al surgir una objeción se sugiere repetirla tal y como se dijo y se sugiere preguntar si hay algo más que inquiete al cliente. Al final, cuando no surjan más inquietudes, se deben repetir todas las objeciones y preguntar cuál es la más importante de todas, cuál es la que verdaderamente le preocupa al cliente. De esta manera es muy probable que la objeción verdadera quede determinada.

Existen ciertos tips que ayudan a determinar las objeciones reales:

Por medio del contenido de las mismas:

- De tipo General – Corresponden a excusas
- De tipo Particular – Corresponden a objeciones

Por el tiempo:

- Al comienzo - Corresponden a excusas
- Durante los argumentos - Corresponden a objeciones
- Al final - Corresponden a excusas

Por la conversación:

- Sino cambia de tema - Corresponden a objeciones
- Si cambia de tema - Corresponden a excusas

Paso 2: Entender la objeción. Es costumbre del vendedor iniciar el manejo de objeciones suponiendo el motivo por el que se presentan. Para tener un manejo acertado de las objeciones se debe preguntar al comprador la razón de cada una de ellas.

Paso 3: Verificar la objeción. Es común haber entendido algo diferente a lo que el cliente realmente explicó; por tal razón, siempre se debe verificar lo entendido versus lo argumentado por el comprador. Sólo en este momento se debe manejar la objeción.

Paso 4: Manejar la objeción real. Según el tipo de objeción y con las ventajas y beneficios del producto o servicio y la necesidad del cliente se procede a la solución.

Entre las objeciones más comunes se encuentran, las objeciones claramente definidas: Precio, fidelidad, reclamaciones, calidad, defecto, no tiene necesidad, falta de información, orgullo y las objeciones ocultas: aplazamiento, silencio, desconfianza, temor, duda, no le gusta.

5. El cierre como negociación Gana - Gana: Si no hay cierre no hay venta. Un buen sistema de prospección, una visita estructurada basada en las necesidades del cliente, una buena presentación, un adecuado manejo de objeciones no necesariamente llevan al cierre de la venta, preparan el escenario para cerrar.

La preparación de los compradores hace que un cierre profesional sea el complemento necesario en el proceso de la venta. Un cierre profesional es aquel donde el comprador adquiere productos o servicios que satisfagan su necesidad, suministrados por el vendedor, con beneficios de las dos partes, es decir es una negociación gana-gana.

El cierre ocurre como resultado final del proceso mental AIDA, donde después de hacer captado la atención, logrado del interés y provocado el deseo; el cliente realiza la acción de compra. Cada uno de los estados mentales son motivados por las diferentes actividades del proceso de ventas, el cierre contribuye a la parte del proceso final, tomar una acción de decisión, el cierre es una decisión del cliente motivada por el vendedor. Muchos vendedores se sienten a gusto con todo el proceso de la visita de ventas pero les cuesta trabajo realiza el cierre.

Los vendedores deben aprender, el momento adecuado, la manera, las señales, las estrategias y las actitudes requeridas para el cierre de ventas. Según la complejidad y/o costo del producto o servicio y el tipo de comprador, se pueden utilizar diferentes tipos de cierre.

Existen diferentes técnicas para realizar el cierre de ventas, éstas dependen del tipo de producto, de la experiencia del vendedor y del comprador y, sobre todo, de la personalidad del comprador. El estudio y la práctica de diferentes tipos de cierre le darán al vendedor la oportunidad de cerrar de diferentes maneras, dependiendo del tipo de cliente o de la situación que se presente en la negociación. Es importante anotar que no todas las técnicas son aptas para todos los productos ni para todo tipo de cliente.

- **Cierre mediante elección de productos:** Se utiliza cuando el cliente está dudando por la propuesta inicial, al punto de que no va a aplazar la decisión. En este caso se ofrece otra alternativa de producto. Por Ejemplo: Cuál quiere: el modelo compacto o el regular?, iniciamos con la versión sencilla o la completa? Su inversión inicial puede ser el 100% ó el 60% de lo propuesto? Entre otros.
- **Cierre supuesto:** Se emplea cuando el cliente es inseguro y le cuesta tomar la decisión, sólo por inseguridad. El cliente necesita ayuda para tomar la decisión. Por Ejemplo: su pago será según las condiciones pactadas, sólo falta firmar..., la instalación se hará según lo pactado, procedamos a..., hoy mismo se puede llevar los equipos....entre otros
- **Cierre mediante estímulos de respuestas:** Cuando el cliente ha estado distraído en la presentación y se ve inseguro en la decisión, se hace un resumen acompañado de preguntas positivas con las cualidades del producto. Se pregunta en forma guiada hasta llegar al "Sí". Por Ejemplo: Es el ahorro de gasolina que espera con este producto? Es el presupuesto el adecuado? Es este el producto que usted está buscando?
- **Cierre mediante resumen:** Igual que en el caso anterior se emplea cuando el cliente estuvo distraído en la presentación, muestra interés pero no tiene toda la información. Se resume la presentación enfatizando aquellos puntos donde se observó distracción por parte del cliente.

Son cierres de resumen, tanto el de estímulo de respuesta como el del resumen. Sí el cliente es una persona dominante se emplea el de resumen, si su personalidad es sumisa se emplea el de estímulo respuesta.

- **Cierre mediante pacto especial:** Se utiliza cuando hay una oferta o condición especial. Por Ejemplo: Si toma la decisión hoy, usted puede tener un descuento en el contrato de mantenimiento, si compra este mes, los adaptadores son gratis..entre otros.
- **Cierre mediante historia de éxito:** El cliente no está seguro, quiere tener referencias de clientes satisfechos. Se debe hablar acerca de un cliente

que tuvo una necesidad similar y la resolvió al comprar el producto. Por Ejemplo: La compañía XYZ cambió sus equipos por una propuesta igual a la nuestra y mejoró su productividad en un 15%.

Se deben conseguir testimoniales y pruebas concretas para sustentar historias de éxito. Las palabras están a disposición de todos. Las palabras se las lleva el viento.

- **Cierre mediante cambio de vendedor:** Cuando el cliente no va a tomar la decisión, más por una posición personal de entendimiento con el vendedor, que por el producto en si, el vendedor debe proponer que otra persona de la compañía lo visite y de esta manera tratar de no perder el negocio.

Se debe permitir que el cierre lo realice otro vendedor con una perspectiva más fresca. Por Ejemplo: Me gustaría pedirle a mi colega que le hable acerca de ese producto en particular, estoy seguro de que a él le dará mucho gusto ayudar a resolver sus inquietudes.

- **Cierre de venta perdida:** Cuando nada parece funcionar para cerrar la venta, se debe preguntar al cliente que haría posible el cierre. En ocasiones, motivos secundarios llevan a la situación de no cierre siendo otro el motivo principal de esa situación. Se debe interiorizar y aprender de estas situaciones y motivos de no cierre.

El común de los vendedores utilizan un solo tipo de cierre, con el que más se acomoda, no el que se acomoda a cada cliente. Los vendedores profesionales utilizan una diversidad de técnicas probadas y utilizan e tipo de cierre adecuado según la situación y/o personalidad del cliente.

6. **Comunicaciones:** Una de las más importantes habilidades que debe tener el vendedor, o probablemente la más importantes, es la comunicación interpersonal. La visita de venta inicia con una relación e interacción entre las partes, con un proceso constante de recepción y transmisión de información, con una relación que se construye por medio de la comunicación entre vendedor y cliente.

Una buena comunicación facilita el reconocimiento de las necesidades, motiva la retroalimentación, identifica oportunidades que se puedan aprovechar, así como amenazas que se deben contrarrestar, identifica preocupaciones, genera confianza, entendimiento, acuerdos y compromiso.

Una comunicación efectiva se caracteriza por ser de dos sentidos. Vendedor y cliente transmitiendo un mensaje por medio de un canal determinado. Regularmente en la venta personal el canal más utilizado es la voz, las palabras, es decir, la comunicación oral, la comunicación cara a cara.

Anteriormente se daba toda la importancia a las palabras, hoy en día es tan importante las palabras como los gestos, el lenguaje corporal, la entonación, la expresión de los sentimientos, entre otros.

Existen tres tipos de estilos comunicación de acuerdo a la programación neurolingüística:

- **Visual:** Se utilizan expresiones como: lo veo claro, no es clara la propuesta, una brillante idea, necesito darle otra mirada, lo veo igual. Para realizar la presentación del producto o servicio ante un cliente con estilo de comunicación visual, el vendedor debe complementarla con múltiples presentaciones que permitan al cliente visualizar los beneficios y bondades.
- **Auditivo:** Se utilizan expresiones como: lo oigo bien, escuché su propuesta, hablemos del tema, no deseo escuchar más del tema, suena interesante. Para realizar la presentación del producto o servicio ante un cliente con estilo de comunicación auditivo, el vendedor debe enfocarse más en sus palabras y argumentos para permitirle al cliente interiorizar los beneficios y bondades.
- **Sensorial:** Se utilizan expresiones como: no tiene peso, no me siento tranquilo, es una idea sólida, toquemos ese tema, sensacional. Generalmente la comunicación con clientes con este estilo de comunicación es más lenta y pausada.

Al analizar los tres modelos de asesoría y venta (los cuales gozan de un amplio reconocimiento en el medio de la ventas) ilustrados anteriormente, se puede notar que la estructura o base de los modelos o procesos es fundamentalmente la misma.

Estos modelos gozan de una estructura similar en cuanto a sus elementos y fases, varían un poco quizás en la forma o manera de llevarlas a cabo, no obstante los pasos a seguir convergen hacia el mismo objetivo o fin.

De esta forma sucede con los diversos modelos comerciales o procesos de venta disponibles en el mercado, difieren de los acá presentados más en la forma de presentar los elementos, de llevar a cabo las fases ó en la profundidad de las mismas, que en los elementos o las fases en sí mismas.

En la siguiente tabla se puede observar un análisis comparativo entre los elementos y las fases de los modelos presentados anteriormente.

	Proceso Venta Eficaz	La Venta como Proceso	Entrenamiento a equipos de venta
ELEMENTOS DEL MODELO			
1. Planeación Comercial	X	x	x
2. Mercadeo y producto	X	x	-
3. Manejo del tiempo	X	-	x
4. Comunicación	X	-	x
FASES DEL MODELO			
1. Preparación o Planeación de la visita	-	-	x
2. Generar Raport (conquistar confianza del cliente)	X	-	x
3. Descubrimiento de las necesidades del cliente	X	-	-
4. Presentación del producto o servicio	X	x	x
5. Manejo de las objeciones del cliente	-	x	x
6. Cierre de la venta	X	x	x
7. Actualización de registros y reportes	-	-	x
8. Evaluación (Análisis de la visita y seguimiento a la venta)	X	x	x

Tabla N°3. Análisis comparativo de los modelos de venta presentados

En la tabla anterior se puede visualizar de una manera más sencilla como los tres modelos comerciales comparten una estructura similar en cuanto a los elementos y las fases que los componen. La diferencia radica fundamentalmente en la profundidad de cada fase o elemento de acuerdo al modelo o en el como llevarlos a cabo.

Cabe notar que estos modelos comerciales son ampliamente reconocidos y han sido fuente de referencia en el medio local de las ventas, adicionalmente están diseñados de forma general para todo tipo de productos y de servicios, incluyendo el sector asegurador.

Este trabajo utilizará como base inicial o punto de partida de la investigación la estructura común a los modelos comerciales como guía o carta de navegación hacia el modelo comercial que se pretende definir aplicado a la realidad de la empresa Suramericana de Seguros y a la necesidad que presenta.

5. DEFINICIÓN Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA REQUERIDA PARA LA CONSTRUCCIÓN DEL MODELO COMERCIAL

5.1. Premisas y observaciones iniciales

De acuerdo a las necesidades propias del sector asegurador y la compañía de seguros propiamente dicha se requiere un modelo comercial que cumpla las siguientes características o dicho de otra manera que obedezca a las siguientes premisas:

1. Que ayude al asesor de seguros a constituir un diferenciador ante el cliente
2. Que impulse al asesor de seguros a tener resultados de ventas más productivos
3. Que garantice la sostenibilidad del negocio del asesor de seguros en el largo plazo (minimice los riesgos)

De acuerdo a lo expresado anteriormente es necesario profundizar en detalle en cada una de estas premisas bajo las cuales se construirá el modelo comercial y traducirlas en atributos, especificaciones o características propias del modelo.

Nótese que la primera premisa está de cara completamente al **cliente externo** y depende totalmente de su **percepción** frente al esquema de aproximación con que lo aborda el asesor de seguros (actitudes, competencias o acciones del asesor), la segunda está de cara al **asesor** mismo y se refiere fundamentalmente al establecimiento de **acciones** encaminadas a aumentar sus niveles de producción (ventas) y la tercera premisa está orientada a las **Directivas comerciales** del asesor y está encaminada básicamente al establecimiento de **hábitos comerciales** que minimicen la exposición de las carteras a los riesgos propios del negocio brindándole sostenibilidad en el tiempo al asesor.

A modo de resumen se pueden observar en la siguiente tabla:

Fuente	Tipo de Componente a incorporar en el Modelo	Resultado esperado
Cliente	Actitudes, competencias ó acciones	Diferenciación ante el cliente. Preferencia del cliente
Asesor de Seguros	Acciones o actividades	Aumentar niveles de venta
Directivas Comerciales	Hábitos Comerciales	Minimizar riesgos del negocio

Tabla N°4. Componentes a incorporar en el modelo comercial de asesoría y venta de seguros.

De acuerdo a lo anterior se centrará la investigación en la identificación y descripción de estos tres tipos de componentes que serán los pilares del diseño del modelo y se tomará la información primaria de las tres fuentes principales enunciadas en la tabla anterior.

5.2. Metodología de recolección de la información detallada de los tipos de componentes para la construcción del modelo

Para iniciar la recolección de la información primaria necesaria, se fragmentará la investigación en tres partes de acuerdo a la fuente de la información (clientes, asesores y directores), ya que cada una requiere de instrumentos de medición diferentes de acuerdo a su esencia.

5.2.1. Los Clientes Externos como fuente de información

Para recolectar la información primaria requerida de los clientes para la construcción del modelo se seguirá el procedimiento propuesto por (Moreno y Gallardo 1999: 58 en el libro Aprender a Investigar):

5.2.1.1. Definición de la información primaria requerida

Para poder realizar una definición más clara y concisa de la información que se pretende recolectar de los clientes externos se debe primero precisar cuales serán las variables a medir desde el punto de vista de los clientes.

De acuerdo al modelo propuesto por (López Raúl en el libro El proceso de la venta Eficaz 1999:123), las actitudes, competencias o acciones que debe tener un vendedor para crear confianza y generar diferenciación con el cliente son:

- Cumplido con sus promesas (Generador de credibilidad)
- Profesional en el proceder
- Conocedor a fondo de su actividad
- Con habilidad de escucha activa
- Cuidadoso de su imagen personal (Presentación personal)

Por otro lado, Soto Gabriel J. en su publicación (Entrenamiento a equipo de ventas 2006:7), presenta los elementos que más agrada a los compradores en la actualidad:

- | | |
|--|-------|
| • Confiabilidad y credibilidad | 98,6% |
| • Profesionalismo | 93,7% |
| • Conocimiento del producto | 90,7% |
| • Innovación en la solución de problemas | 80,5% |
| • Presentación personal y preparación | 69,7% |

Otros elementos importantes pero no tan apreciados como los anteriores:

- Comunicador de datos de la competencia
- Que visite frecuentemente al cliente

Agrupando los elementos similares expresados por los dos autores anteriores, se definirían las variables que se analizarán en este estudio desde la perspectiva de los clientes, buscando definir los atributos, competencias o acciones más apreciadas por los clientes de los seguros. En la siguiente tabla se presentan las variables que serán objeto de estudio desde el frente de los clientes.

N°	Ítem	Definición	Variables
1	Credibilidad	Son los componentes objetivos y subjetivos que definen la capacidad de creer en una fuente o mensaje.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Exacto en sus informes: buen comunicador de los sucesos sin falsedades ni exageraciones 2. Cumple las promesas y compromisos establecidos
2	Profesionalismo	Capacidad de una persona de brindar un servicio o elaborar un bien, garantizando el resultado con calidad determinada.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de asesorar de acuerdo a las necesidades reales del cliente por encima de sus intereses personales. 2. Con habilidad de escucha activa al cliente
3	Conocimiento del producto y de la actividad	Comprensión y manejo completo de los productos que comercializa, así como de todos los elementos relacionados con los mismos (procesos, políticas, restricciones, competencia, entorno, entre otros)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocimiento profundo del producto y los procesos y procedimientos 2. Conocimiento profundo de la competencia y el entorno
4	Presentación personal	Imagen que se proyecta hacia el cliente, mediante la manera de vestir, los gestos, actos y manera de expresarse	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuidado de la presentación personal de acuerdo a las circunstancias 2. Cuidado del lenguaje y la manera de expresarse con el cliente

Tabla N°5. Ítems a considerar en el estudio

5.2.1.2. Elección y construcción del instrumento de recolección

- **Listar las variables:** A partir de la agrupación de las características enunciadas por los autores y sus respectivas definiciones, se procede a listar las variables que serán objeto de estudio desde la perspectiva de los clientes con el objeto de encontrar como perciben los clientes actuales de seguros estas variables y cuales tienen más peso o importancia para ellos.

Las variables objeto de estudio se listan en la siguiente tabla:

N°	Variables	Ítem
1	Exacto en sus informes: buen comunicador de los sucesos sin falsedades ni exageraciones	Credibilidad
2	Cumple las promesas y compromisos establecidos	Credibilidad
3	Capacidad de asesorar de acuerdo a las necesidades reales del cliente por encima de sus intereses personales	Profesionalismo
4	Con habilidad de escucha activa al cliente	Profesionalismo
5	Conocimiento profundo del producto y los procesos y procedimientos	Conocimiento del producto y de la actividad
6	Conocimiento profundo de la competencia y el entorno	Conocimiento del producto y de la actividad
7	Cuidado de la presentación personal de acuerdo a las circunstancias	Presentación personal
8	Cuidado del lenguaje y la manera de expresarse con el cliente	Presentación personal

Tabla N°6. Variables a considerar en el estudio desde la perspectiva cliente.

- **Elección de los instrumentos de medición para las variable:** Se utilizará el método de la Escala Diferencial Semántico propuesta por Osgood, Suci y Tannembau (1957) para realizar la medición de las variables desde la perspectiva de los clientes (Ver definición en Marco Conceptual numeral 3.4)

Para esta investigación se utilizará la escala diferencial semántico de 5 grados o niveles.

- **Indicar el nivel de medición de cada variable:** Para la medición de las 8 variables anteriores desde la perspectiva de los clientes de seguros, utilizando una escala de 5 niveles, como se ilustra en la Figura 26, se hace necesario que cada afirmación tenga la posibilidad de ser contestada en cada uno de los niveles, por lo que se requiere tener una medición mínima de 40 ($8 \times 5 = 40$). Por lo tanto el número mínimo de entrevistas debe ser 40.

Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
--------------------------	---------------	--------	------------	-----------------------

Figura 26. Escala de niveles para medición de las variables

- **Indicar la manera como se codificarán los datos:** A cada variable se le asignó un número de afirmación que va desde el 1 hasta el 8, y una escala de medida para las respuestas de la siguiente forma: **1 Totalmente en desacuerdo, 2 En desacuerdo, 3 Neutro, 4 De acuerdo, 5 Totalmente de acuerdo.**

Esta asignación se muestra en la tabla siguiente:

Escala	Número asignado
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutro	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

Tabla N°7. Asignación de números a la escala de niveles para la medición

- **Definir el instrumento:** se definió que la entrevista sería el instrumento para recolectar información primaria, dada sus bondades para recolectar información sobre testimonios y reportes verbales que proporcionarían un conjunto de clientes de Suramericana que han participado en varias visitas de ventas con asesores de seguros de la compañía y han participado dentro del proceso de ventas¹². La lista de los clientes que cumplen las características se presenta en el Anexo 2.

Según Moreno y Gallardo (1999:68), este instrumento puede ser entendido como la conversación que sostienen dos personas, celebrada por iniciativa del entrevistador con la finalidad específica de obtener alguna información importante para la indagación que realiza.

- **Construir el instrumento:** se diseñó la entrevista siguiendo las recomendaciones de Moreno y Gallardo (1999:69). La guía de entrevista completa se presenta en el Anexo 3.
- **Aplicar una prueba piloto de los instrumentos de medición:** Se aplicó la prueba piloto con algunos clientes que cumplían las características seleccionadas, previa revisión de la guía de la entrevista. Adicionalmente se realizaron pruebas de consistencia de las afirmaciones, comprensión de la misma y tiempo de respuesta de cada una de las preguntas.
- **Modificar, ajustar y mejorar el instrumento:** Se realizó el ajuste del instrumento corrigiendo las preguntas 1 y 4 de la guía de la entrevista, las cuales no fueron en un principio comprendidas por los clientes entrevistados en la prueba piloto.
- **Aplicar el instrumento:** El último paso de la recolección de la información primaria fue la aplicación del instrumento, para lo cual, de la lista completa de clientes de la compañía que cumplían con las características¹³ escogidas se seleccionaron mediante la generación de 40 números aleatorios los clientes que harían parte de la muestra. A los clientes seleccionados se les realizó un proceso de actualización de datos básicos de ubicación mediante su correspondiente Asesor de Seguros, se realizó una llamada telefónica a cada cliente para explicar el alcance de la investigación y concertar las citas para el levantamiento de la información. El Guión o estructura de la llamada que se utilizó para pedir las citas con los clientes seleccionados se encuentra en el Anexo 4.

¹² Se seleccionaron los clientes de la compañía que tienen vinculaciones simultáneas en los cuatro ramos de seguros de personas y familias principales: vida, salud, autos y hogar, y con por lo menos 2 años de antigüedad en los mismos. Ya que estos clientes son los que han participado con mayor frecuencia en las visitas y el proceso de ventas por medio de un asesor de seguros.

¹³ La lista de la población total de clientes extraída de acuerdo a las características seleccionadas fue generada mediante el programa SINCO (Sistema de Inteligencia de Negocio) de la compañía Suramericana de Seguros S.A.

Ya con la garantía por parte del entrevistado sobre su interés y disposición a participar en el desarrollo del proyecto, se realizaron las entrevistas en el lugar y a la hora programada para cada una de ellas.

5.2.1.3. Validez y confiabilidad de la prueba

Según Moreno y Gallardo (1999:47), un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observados que representan verdaderamente a los conceptos o variables que el investigador tiene en mente.

Por este motivo se requiere contar con instrumentos que sean, por un lado confiables, es decir, que al replicarlos en condiciones similares arrojen aproximadamente los mismos resultados; y por otro lado los instrumentos deben ser válidos, es decir que efectivamente midan lo que el investigador quiere medir.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procedió a realizar el análisis de confiabilidad y validez de la prueba, de la siguiente manera:

El primer paso fue identificar las inconsistencias entre las variables del instrumento. Para ello se analizaron los resultados obtenidos con Microsoft Excel 2000 a partir de los gráficos de distribución de frecuencias para las 8 preguntas, las cuales se pueden observar en la Tabla 8:

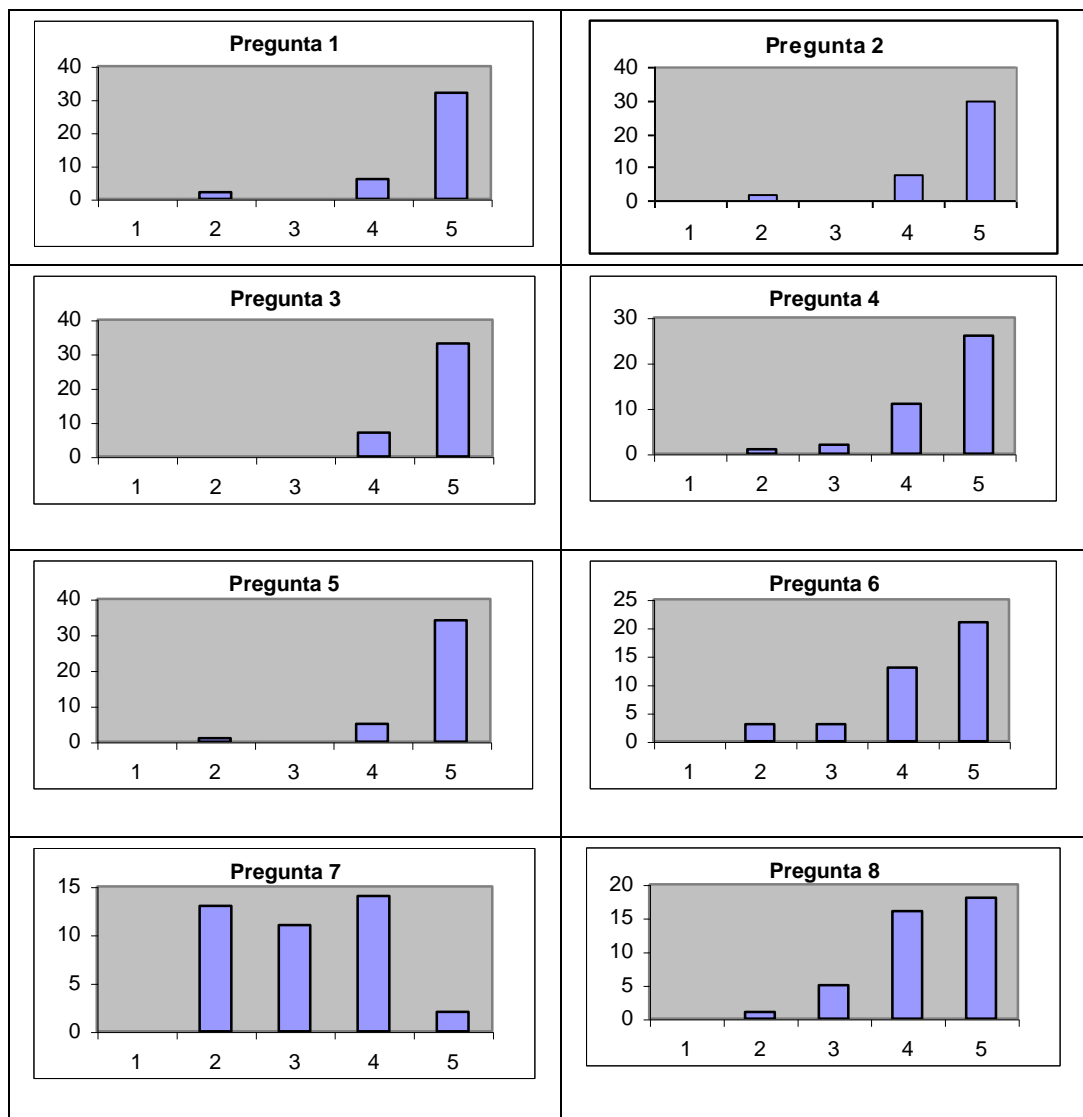


Tabla N°8. Distribución de Frecuencias

De la Tabla anterior se puede afirmar que la variable P7, presenta histograma uniforme, mientras las demás variables muestran histogramas triangulares a la derecha, lo que no permite identificar algún nivel de acuerdo o desacuerdo con la pregunta correspondiente. Dado este resultado, se procedió a censurar esta afirmación, ya que el semántico diferencial de Osgood no permitió validarla. La variable censurada es:

P7: Cuidado de la presentación personal de acuerdo a las circunstancias

Los resultados anteriores muestran que para los clientes de seguros que han percibido por lo menos dos visitas de asesoría y venta de seguros en cada uno de los cuatro tipos de seguros (vida, salud, autos y hogar) no se encuentran muy de acuerdo frente a lo determinante que es, en el momento de compra del seguro, la imagen que proyecta el asesor mediante su manera de vestir y presentación personal.

Por lo tanto, al no haber una tendencia clara y determinante frente a esta variable desde la perspectiva de los clientes y no poderse validar mediante el semántico diferencial de Osgood procedemos a censurarla del estudio.

El paso siguiente consiste en la validación de las variables no censuradas, con el fin de definir las correlaciones entre ellas y precisar las que definitivamente permitirán definir el modelo comercial desde la percepción de los clientes. Para esto, se calcularon los coeficientes de correlación entre las variables, para luego proceder a la construcción de la prueba de hipótesis que definirá las variables no correlacionadas, es decir aquellas que harán parte en la construcción del modelo comercial.

A continuación se describe el test de hipótesis con un nivel de confianza de 95% y 38 grados de libertad (40 -2), utilizando la Función Distribución T¹⁴ del Excel versión 2000.

Proceso de verificación de un test de hipótesis

1. Plantear test de hipótesis y definir un nivel de confianza (1- α)

Ho: Rs = 0 No hay correlación

Ha: Rs \neq 0 Hay correlación

(1- α) = 0,95 Nivel de confianza del 95%

2. Construir estimadores a partir de los datos muestrales

$$R_s = 1 - 6 \frac{\sum d_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

3. Construir el estadístico de la prueba

$$T = R_s \sqrt{\frac{n-2}{1-R_s^2}}$$

¹⁴ La función de distribución t es una distribución de probabilidad que surge del problema de estimar la media de una población normalmente distribuida cuando el tamaño de la muestra es pequeño. Esta es la base del popular test de la t de Student para la determinación de las diferencias entre dos medias muestrales y para la construcción del intervalo de confianza para la diferencia entre las medias de dos poblaciones. La distribución t surge, en la mayoría de los estudios estadísticos prácticos, cuando la desviación típica de una población se desconoce y debe ser estimada a partir de los datos de una muestra (Albert Prat Bartes Et. Al. 39:2000)

Los resultados se pueden observar en la siguiente Tabla 9:

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P8
P1	1	0,85795338	0,3593135	0,52609508	0,54072011	0,17892468	0,42052
P2	0,85795338	1	0,32159636	0,47337353	0,4451234	0,16063329	0,30456
P3	0,3593135	0,32159636	1	0,54569922	0,54358942	0,44594504	0,24858
P4	0,52609508	0,47337353	0,54569922	1	0,53473906	0,4489581	0,31818
P5	0,54072011	0,4451234	0,54358942	0,53473906	1	0,51885976	0,47558
P6	0,17892468	0,16063329	0,44594504	0,4489581	0,51885976	1	0,31215
P8	0,42052184	0,30455802	0,24858251	0,31818446	0,47558013	0,31215295	1

Tabla N°9. Correlaciones entre las variables

4. Hallar el estadígrafo de la prueba a un nivel de confianza y con un número de grados de libertad definidos con base en las necesidades del estudio

$$t(1-\alpha/2, n-2) = t(0.975, 38) = t(0.025, 38) = 2.33$$

Calculado en Microsoft Excel 2000 función Distr.t.

5. Construir la regla de decisión

$$|t| \leq 2.33 \quad \text{Acepto } H_0.$$

$$|t| > 2.33 \quad \text{Rechazo } H_0 - \text{Acepto } H_a$$

Continuando con el proceso, se realizó la comparación entre los estadísticos de prueba (Tabla 9) y el estadígrafo, a partir de la regla de decisión $|t| \leq 2.33$ acepto H_0 , de lo contrario acepto H_a . Es decir, si el estadístico de prueba es menor o igual que el valor absoluto de 2.33, entonces no hay correlación y la variable nos permite explicar la característica que se debe incorporar en el modelo comercial, de lo contrario, las variables están correlacionadas con las demás y hacen que éstas no expliquen el modelo.

De acuerdo a lo anterior, se puede observar que los coeficientes entre P1, P2, P3, P4, P5, P6 y P8 son todos menores que 2.33, es decir no hay correlación entre dichas variables y por tanto pueden ser incluidas dentro del modelo comercial.

Según lo anterior, **desde la perspectiva de los clientes de seguros** se incluirán las siguientes variables en el diseño del modelo comercial ya que corresponden a características apreciables e importantes para los clientes a la hora de adquirir seguros:

- P1:** Buen comunicador de los sucesos sin falsedades ni exageraciones
- P2:** Cumple las promesas y compromisos establecidos
- P3:** Capacidad de asesorar de acuerdo a las necesidades reales del cliente por encima de sus intereses personales
- P4:** Con habilidad de escucha activa al cliente
- P5:** Conocimiento profundo del producto y los procesos y procedimientos
- P6:** Conocimiento profundo de la competencia y el entorno
- P8:** Cuidado del lenguaje y la manera de expresarse con el cliente

5.2.2. Los Asesores de Seguros como fuente de información

Desde la perspectiva de los asesores de seguros, el interés más relevante con respecto a la creación del modelo comercial es aumentar sus niveles de venta y de productividad en su negocio (ver Tabla N°4).

Nuevamente para recolectar la información primaria requerida de los asesores de seguros para la construcción del modelo se seguirá el procedimiento propuesto por Moreno y Gallardo (1999: 58 en el libro Aprender a Investigar):

5.2.2.1. Definición de la información primaria requerida

Se tomará como punto de partida inicial para la validación de la información primaria requerida, los elementos y fases presentados en la revisión teórica de los modelos comerciales existentes de los autores López Raúl, Chávez Maykel y Soto Gabriel Jaime, expuestos en el marco teórico y resumidos en la Tabla N°3.

Se analizará el impacto y la pertinencia de cada uno de estos elementos y fases comunes a los modelos presentados desde el punto de vista de los asesores de seguros y desde la perspectiva del aumento de los niveles de venta y productividad del negocio.

Por tanto, las variables a considerar en la toma de la información primaria con los asesores de seguros serán las presentadas en la siguiente Tabla:

N°	Elementos/Fases	Descripción	Variables a considerar
1	Planeación Comercial	Actividad mediante la cual se establecen los objetivos y metas que se pretenden alcanzar en un tiempo determinado (generalmente un año). Adicionalmente se diseña un programa mediante el cual se pretende lograr los objetivos propuestos y se hace evaluación y seguimiento constante a lo largo de su implementación para obtener retroalimentación.	<ul style="list-style-type: none"> Definición de objetivos y metas a alcanzar Diseño y Creación de un sistema de visitas (Directorio de clientes, Ruteo permanente, Cronograma de actividades del mes y control de actividades) Evaluación y control de lo programado (Seguimiento a cotizaciones postpuestas, Seguimiento a clientes y Control de presupuesto)
2	Preparación o Planeación de la visita	Corresponde a la preparación previa de la visita que tiene como objetivo asegurar un buen desempeño y una imagen de organización e interés ante el cliente.	<ul style="list-style-type: none"> Prospección Estudio y análisis profundo del cliente Diseño y utilización de una lista de chequeo con los elementos necesarios para la visita
3	Generar Raport (conquistar confianza del cliente)	Proceso mediante el cual se lleva a cabo el primer acercamiento con el cliente en donde el vendedor conquista la confianza del cliente y chequea las condiciones de la reunión.	<ul style="list-style-type: none"> Saludo inicial corporativo Chequeo de las condiciones de la reunión (tiempo, personas) Acercamiento personal al cliente
4	Descubrimiento de las necesidades del cliente	Constituye una tarea básica del vendedor activo y eficiente investigar y llegar hasta el fondo de las necesidades de su cliente sin que él tenga que decírselas. Es la realización de un estudio detallado del cliente y su entorno (Gustos, deseos, quejas y reclamos)	<ul style="list-style-type: none"> Preguntas acerca del servicio que se va a prestar tanto al propio cliente como a sus dependientes
5	Presentación del producto o servicio	Constituye el corazón de la visita de ventas. Se establece una comunicación de doble vía entre el vendedor y el comprador. En este punto es donde el vendedor presenta los beneficios que satisfagan las necesidades reales del	<ul style="list-style-type: none"> Metodología de Presentaciones Efectivas (Resumir la situación, expresar la idea, explicar como funciona, enfatizar beneficios claves, sugerir cierre fácil)

		cliente.	
6	Manejo de las objeciones del cliente	El manejo de dudas y objeciones se realiza para llegar al convencimiento, a la aceptación del cliente de los argumentos del vendedor y además se trata de llegar no solo a que el cliente acepte el producto en sí, sino también las condiciones comerciales de la venta	<ul style="list-style-type: none"> • Metodología para el manejo de objeciones (Determinar la objeción real, Entender la objeción, Verificar la objeción, Manejar la objeción real)
7	Cierre de la venta	El cierre es una función directa de las etapas que le preceden y es la fase que clarifica el resultado de un largo y trabajoso proceso.	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas para realizar el cierre de ventas • Resumen de acuerdos y cobro • Valor agregado al cliente
8	Actualización de registros y reportes	Consiste en el diligenciamiento del registro o informe después de cada visita.	<ul style="list-style-type: none"> • Registro e informe de resumen de la venta
9	Evaluación (Análisis de la visita y seguimiento a la venta)	<p>Análisis personal sobre la manera y el rigor con que el vendedor sigue las actividades del proceso y con base en este análisis determinar planes o acciones para mejorar su manera de proceder.</p> <p>Conjunto de actividades que se realizan después de haber realizado una venta para ayudar al cliente, dar un buen servicio, aumentar el valor de la oferta y buscar la lealtad del comprador</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación del proceso completo de la visita • Servicio posventa

Tabla N°10. Variables a considerar en el estudio desde la perspectiva de los asesores de seguros

5.2.2.2. Elección y construcción del instrumento de recolección

- **Listar las variables:** A partir de la recopilación de los elementos y fases de los diferentes modelos enunciados anteriormente y sus respectivas definiciones, se procede a listar las variables que serán objeto de estudio desde la perspectiva de los asesores de seguros con el objeto de encontrar el impacto en el nivel de ventas y productividad y la pertinencia de la incorporación de dichas variables en el modelo comercial que se diseñará para la compañía.

Las variables objeto de estudio se presentan en la siguiente Tabla:

N°	Variable	Etapas
1	Definición de objetivos y metas a alcanzar	Planeación
2	Diseño y Creación de un sistema de visitas (Directorio de clientes, Rutero permanente, Cronograma de actividades del mes y control de actividades)	Planeación
3	Evaluación y control de lo programado (Seguimiento a cotizaciones postpuestas, Seguimiento a clientes y Control de presupuesto)	Planeación
4	Prospectación	Preparación de la visita
5	Estudio y análisis profundo del cliente	Preparación de la visita
6	Diseño y utilización de una lista de chequeo con los elementos necesarios para la visita	Preparación de la visita
7	Saludo inicial corporativo	Acercamiento inicial al cliente
8	Chequeo de las condiciones de la reunión (tiempo, personas)	Acercamiento inicial al cliente
9	Acercamiento personal al cliente	Acercamiento inicial al cliente
10	Preguntas acerca del servicio que se va a prestar tanto al propio cliente como a sus dependientes	Identificación de Necesidades
11	Metodología de Presentaciones Efectivas (Resumir la	Presentación del producto

	situación, expresar la idea, explicar como funciona, enfatizar beneficios claves, sugerir cierre fácil)	
12	Metodología para el manejo de objeciones(Determinar la objeción real, Entender la objeción, Verificar la objeción, Manejar la objeción real)	Manejo de objeciones
13	Técnicas para realizar el cierre de ventas	Cierre de la venta
14	Resumen de acuerdos y cobro	Cierre de la venta
15	Valor agregado al cliente	Cierre de la venta
16	Registro e informe de resumen de la venta	Registro y Evaluación
17	Evaluación del proceso completo de la visita	Registro y Evaluación
18	Servicio posventa	Seguimiento

Tabla N°11. Variables a considerar en el estudio desde la perspectiva del asesor de seguros.

- **Elección del instrumento de análisis para las variables:** Se utilizará la metodología de las sesiones de grupo (Focus Group) para realizar el análisis de las variables desde la perspectiva de los asesores de seguros (Ver definición en Marco Conceptual numeral 3.4.2)
- **Construir el instrumento:** Para la preparación de la sesión de grupo con los asesores de seguros se seguirá el procedimiento propuesto por Gates y McDaniel en el libro Investigación de Mercados Contemporánea (1999:130), el cual se presenta en la Figura siguiente:

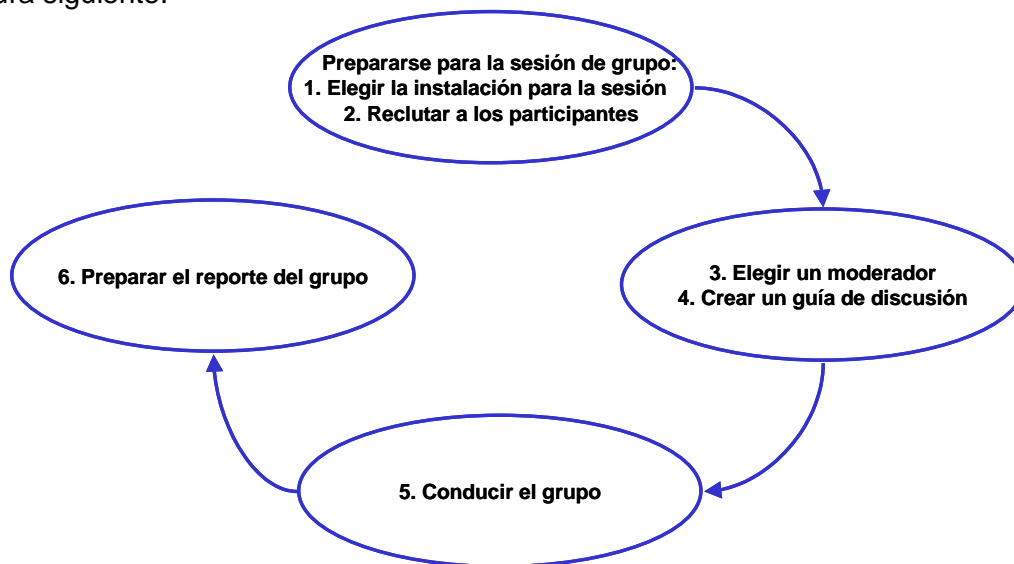


Figura 27. Pasos para conducir una sesión de grupo

1. Elegir la instalación de la sesión: la sesión de grupo se llevó a cabo en un salón tipo conferencia proporcionado por la compañía en el que se realizan videoconferencias. Este salón brinda la facilidad de mediante una cámara de video transmitir toda la sesión de grupo que se está llevando a cabo en el salón a otro salón distinto de la compañía.

Esta ventaja tecnológica permitió observar y escuchar en privado todo el desarrollo de la sesión de grupo llevada a cabo con los asesores de seguros.

2. Reclutar a los participantes: la sesión de grupo se realizó con 10 asesores de seguros de la compañía que cumplieran con las siguientes características (Este perfil fue construido por el Gerente de la Regional Medellín de la compañía).

Perfil del Asesor de Seguros para la sesión de grupo	
<p>Características Personalidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hombres menores de 60 años y mujeres menores de 55 años (Asesores acún activos comercialmente, es decir, Asesores no jubilados) • Actitud positiva para aportar ideas y opiniones • Abierto al cambio • Participativo <p>Características del Negocio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cartera balanceada en los seguros de personas y familias (vida, salud, autos y hogar). Se requieren asesores con experiencia en la venta de los diferentes productos. 	<p>Experiencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Con mínimo 100 clientes en su cartera. • Antigüedad en la compañía de mínimo 5 años. <p>Con estas dos características de la cartera se garantiza que el Asesor tiene una experiencia mínima en la colocación de seguros que permite dar conceptos y opiniones más acertadas a la esencia del negocio.</p>

Figura 28. Perfil del asesor de seguros para la sesión de grupo

Los asesores fueron seleccionados de acuerdo al perfil anterior por cada uno de sus directores comerciales correspondientes dos de cada una de las cinco sucursales de la compañía para un total de 10 asesores.

La tarjeta de invitación para cada uno de los participantes se presenta en el Anexo 5.

3. Elegir un moderador: Según Gates y McDaniel (en el libro Investigación de Mercados Contemporánea 1999:133), el moderador de la sesión de grupo necesita dos habilidades. Primero, debe ser capaz e conducir un grupo de manera correcta; segundo, debe de poseer buenas habilidades para interactuar de manera eficaz con los participantes.

Para el caso particular de este trabajo, se solicitó la colaboración de uno de los Analistas de la Gerencia de Mercadeo de la compañía quienes tienen amplia experiencia en la conducción y elaboración de sesiones de grupo para la compañía.

Los demás interesados en los temas allí discutidos nos ubicamos en el otro salón donde se televisaba la sesión de grupo. Esto con el fin de no interferir en el desarrollo de la entrevista ni sesgar a los asesores participantes de la sesión debido a la relación laboral existente.

4. Crear una guía de discusión: La guía de discusión diseñada para esta investigación tiende a fluir en tres etapas. En la primera, el analista de mercadeo establece la relación con el grupo, explica las reglas de interacción grupal e indica los objetivos. La segunda etapa se caracteriza porque el analista intenta provocar una discusión intensa al rededor del tema de interés. La etapa final se emplea para resumir conclusiones significativas y probar los límites de ciertos supuestos y compromisos.

La guía de discusión elaborada se presenta en el Anexo 6.

5. Conducir el grupo: La sesión de grupo realizada se llevó a cabo de acuerdo a la guía anterior y tuvo una duración aproximada de tres horas.

6. Preparar el reporte del grupo: De acuerdo a lo observado y a las notas tomadas en la transmisión de la sesión de grupo, así como las percepciones y opiniones del moderador, se extrajeron las siguientes observaciones y conclusiones de la sesión con los asesores de seguros:

I. Observaciones Generales:

Como resultado de la sesión de grupo llevada a cabo se tienen las siguientes observaciones:

- A. Muchos de los asesores de seguros que laboran en la compañía han llegado casi “por accidente” al negocio de la venta de seguros, por tanto no tienen una formación formal en procesos y metodologías de venta; ha sido la experiencia propia del campo de su día a día la que los ha formado como profesionales en la materia.
- B. Al confrontar los elementos y fases propuestos en los modelos teóricos de venta con la realidad de los asesores de seguros de la compañía se puede notar que aunque algunos de los elementos y pasos son llevados a cabo por los asesores, no se realiza de una manera formal o estructurada y que adicionalmente esto puede variar asesor a asesor.
- C. Los asesores de seguros en repetidas ocasiones durante la sesión de grupo expresaron el deseo y la necesidad de contar con un modelo comercial de ventas organizado y esquematizado como vía inequívoca para la adquisición de hábitos comerciales sanos que les ayudarían a incrementar la productividad de su negocio y con ello su nivel de ventas.
- D. El asesor de seguros se ve enfrentado a una disyuntiva en cuanto a la orientación de su trabajo, algunas veces trabaja con el enfoque de satisfacer las necesidades reales de los clientes y otras con el afán de cumplir las metas de crecimiento que le son asignadas en la compañía para cada producto.

II. Observaciones sobre cada fase de la sesión de grupo:

A. Planeación del proceso de ventas:

- En cuanto al proceso anual de planeación comercial existe una metodología corporativa que implica una herramienta llamada el Planeador Comercial. De esta forma cada Director Comercial al inicio del año acuerda con cada uno de los asesores las cuotas presupuestales de crecimiento que trabajaran en el año, a la cual se le hace seguimiento trimestral.

Esta practica resulta eficaz para los asesores y una excelente herramienta para planear y controlar su crecimiento; no obstante uno de los patrones más comunes de respuesta en este punto fue: **“Lo que se necesita para que la planeación comercial anual se cumpla más acertadamente es que las metas con que se alimente la herramienta correspondan a un verdadero compromiso y deseo de crecimiento nuestro, que no sea viciado por las necesidades de crecimiento que impone la compañía”**(Comentario Tomado de la Sesión de Grupo de Asesores de Seguros septiembre de 2008)

- Los asesores en general tienen un buen manejo de directorio de clientes, la mayoría de ellos tienen una base de datos Excel con información como: Nombre, cédula, teléfono, celular, dirección, email, fecha de cumpleaños, productos que posee con los respectivos números de póliza. Los asesores que

tienen una cartera mucho más grande poseen un sistema de administración de clientes y procesos llamado A.I.S. Celler.

- Los asesores de seguros por el afán comercial del día a día y por la falta de conciencia de la importancia de la planeación del trabajo, son muy pocos los que realizan la programación de un mes ó semana de trabajo, escasamente realizan la programación de un día de trabajo. Es decir, llevan a cabo una planeación durante la marcha. Esto hace que no poseen claridad acerca del norte al que quieren llegar ni realizan seguimiento a que efectivamente lo estén haciendo.
- Los asesores son concientes de la gran importancia y del impacto que tiene la realización y seguimiento de una planeación semanal en su nivel de ventas, ellos afirman: ***“el llevar a cabo una planeación de mi semana de trabajo, me permitiría organizar mis visitas con los clientes actuales y programaría de una forma anticipada visitas con clientes referidos...es que el día a día pocas veces me deja espacio para hacer este ejercicio de planear...a decir verdad, NO HE TRABAJADO EL HÁBITO”*** (Comentario Tomado de la Sesión de Grupo de Asesores de Seguros septiembre de 2008)
- Por unanimidad, los asesores estuvieron de acuerdo con que la compañía tuviera e hiciera seguimiento a la planeación semanal mediante un esquema estandarizado. La mayoría estuvo de acuerdo con la segunda opción de formato que se les presentó para llevar a cabo esta actividad, este formato se presenta en el Anexo 7.
- La opción de tener un Rutero estandarizado para sus visitas de la semana no tuvo mucha acogida entre los asesores, ellos argumentaban: ***“si ya vamos a tener una planeación semanal de las visitas, me parece más práctico para nuestro negocio organizar en orden de ubicación las visitas con los clientes que tener otro formato sólo para esto, además estoy casi seguro que la mayoría de las veces no lo vamos a poder hacer de esta forma por el tiempo de los clientes, ellos son los que nos definen los horarios”*** (Comentario Tomado de la Sesión de Grupo de Asesores de Seguros septiembre de 2008)

B. Preparación de la visita

- Los asesores carecen de una metodología clara de prospección¹⁵, todos realizan esta actividad de manera improvisada y casi reactivamente (mediante referidos de sus clientes). Están concientes que este elemento es crítico y fundamental para elevar su productividad, muchos de ellos expresaron que si hubiera una metodología estandarizada para crear este hábito de la prospección en su negocio les ayudaría mucho a incrementar su nivel de ventas: ***“... los prospectos son como la gasolina de nuestro negocio, hoy en día los manejamos más que todo como referidos de nuestros mismos clientes, me pregunto como sería si tuviéramos el hábito incorporado en nuestro día a día...”*** (Comentario Tomado de la Sesión de Grupo de Asesores de Seguros septiembre de 2008)

¹⁵ **Prospección:** Estudio de las posibilidades futuras de un negocio teniendo en cuenta los datos de que se dispone. Tomado de la página www.es.thefreedictionary.com/prospeccioncomercial

- Al presentarles a los asesores dos opciones diferentes de formatos de prospectación y control estuvieron la mayoría de acuerdo con la primera opción presentada. Esta se muestra en el Anexo 8.
- Los asesores no poseen un esquema de preparación de la visita determinado. Por tanto, cada asesor realiza la preparación de manera informal y empírica olvidando en ocasiones algunos implementos necesarios para la misma (solicitudes, huelleros, ayuda ventas, entre otros).
- Se presento consenso unánime cuando se les preguntó si les parecía importante que la compañía diseñara una lista de chequeo estándar para las visitas, ya que muchos argumentaban haber perdido momentos importantes con sus clientes por haber olvidado algunos elementos de apoyo a la venta.

C. Acercamiento inicial al cliente

- Se comentó que es muy frecuente que en el momento de la visita con el cliente, el asesor no realice una verificación de las personas que intervienen en la toma de decisión de compra esto conlleva a que se pierdan ventas casi seguras, puesto que el asesor supone que la persona a la que le hará la presentación tiene el poder real de decisión y realiza toda la presentación del producto y sus beneficios a esta persona y al final de la presentación el cliente le solicita al asesor que le deje toda la información para explicarle a la persona que realmente tiene el poder de decisión. De esta forma la explicación pierde bastante claridad y fuerza y la probabilidad que se cierre la venta disminuye notablemente.

Adicional a lo anterior, el asesor no ratifica con el cliente el tiempo disponible que se tiene para la visita y en muchas ocasiones el cliente no tiene todo el tiempo necesario dejando la presentación a medias y con esto disminuyendo la posibilidad de un cierre efectivo.

D. Identificación de Necesidades

- Los asesores reconocieron ser muy buenos identificando las necesidades reales de los clientes. No obstante también reconocieron que en ocasiones el estudio de la perfilación o calificación previa del cliente se realiza igualmente de manera informal y casi predeterminada, desconociendo necesidades importantes del cliente que pueden llegar a cambiar los resultados de la visita.

Es decir, un asesor va a visitar a un cliente casi con una idea predeterminada de lo que éste necesita (producteo), sin realizar una validación juiciosa con el cliente de su momento actual de vida.

E. Presentación del producto

- ***“...Esto sí que es lo nuestro, es nuestro pan de cada día, lo sabemos hacer muy bien, sólo que lo hacemos desde nuestra amplia experiencia y nos va bien...aunque incorporar un poquito de estructura a la presentación del producto no vendría mal y podría ayudarnos a cerrar más...”*** (Comentario Tomado de la Sesión de Grupo de Asesores de Seguros septiembre de 2008)

- Los asesores mostraron actitud positiva frente a la estructura de presentaciones efectivas que se les mostró (Figura 24) y comentaron que les puede dar un aire de profesionalismo frente a sus cliente, probablemente aumentando la posibilidad de cierre de la venta. No obstante, también comentaron que les tomaría tiempo adaptarse a esta forma de presentación y les preocupaba un poco que al principio se vieran algo “postizos” delante del cliente.

F. Manejo de Objeciones

- En cuanto al manejo de las objeciones los asesores de seguros al tener un método empírico de venta, simplemente se dedican a rebatir toda objeción que el cliente presenta sin primero identificar la diferencia entre los pretextos que presenta el cliente y las verdaderas objeciones. Esta situación hace que el cliente no se sienta escuchado y el asesor se dedique a rebatir argumentos que en realidad no son de preocupación real del cliente.
- Los asesores mostraron empatía con la estructura de manejo de objeciones que se les presentó (Figura 25) y comentaron que les puede ayudar a detectar más fácil la objeción real del cliente. Nuevamente en este punto surgió la preocupación de tener que tener muy presente tantos pasos durante la visita que puedan confundirse echando a perder la venta: **“...me parece una metodología excelente y profesional y sin duda nos ayudaría a incrementar nuestros cierres, pero temo llenarnos de tantas metodologías y tantos pasos a seguir que nos terminemos confundiendo y echando a perder las posibles ventas..”** (Comentario Tomado de la Sesión de Grupo de Asesores de Seguros septiembre de 2008)

G. Cierre de la venta

- Los asesores de seguros actualmente no utilizan diferentes tipos de cierres de acuerdo a las circunstancias, el tipo de producto y el tipo de cliente. La mayoría realizan el mismo esquema de cierre sin tener en cuenta variables como las anteriores, haciendo que pueda perderse la efectividad de la visita en esta última etapa. Sin embargo, afirman la utilidad que puede llegar a tener disponer de un abanico de opciones diferentes de cierre de acuerdo a las diferentes situaciones.
- El 87% de los asesores de seguros entrevistados comentaron no tener el hábito de resumir los términos y acuerdos de la reunión con el cliente después del cierre de la visita y solicitar referidos o recomendados al cliente. Esta sana práctica puede impactar considerablemente el nivel de ventas de los asesores y proyectar una imagen profesional ante el cliente.

H. Registro y Evaluación Seguimiento a las ventas

- El 97% de los asesores entrevistados sólo registran en sus agendas los compromisos que asumieron en las visitas con sus clientes. No registran aspectos relacionados con su desempeño en la visita a manera de oportunidades de mejora o retroalimentación personal.

- El análisis del desempeño en la visita básicamente en la actualidad depende de su director comercial. Es decir, solamente en las ocasiones en que el director acompaña en una visita al asesor, éste le retroalimenta sobre su desempeño comercial y los aspectos a mejorar.

I. Seguimiento a las ventas

- Las actividades de fidelización con los clientes que actualmente realizan la mayoría de los asesores están orientadas básicamente al periodo de Navidad, en donde el asesor escoge una lista de sus mejores clientes y procede a visitarlos para entregarles un detalle.

III. Recomendaciones extraídas de la sesión:

De acuerdo a lo observado, escuchado y a las mismas sugerencias que surgieron de la sesión de grupo realizada con los asesores de seguros, se tendrán en cuenta las siguientes recomendaciones:

- A. Las metodologías presentadas serán de gran ayuda para incrementar el nivel de productividad de los asesores de seguros, no obstante su implementación debe ser por fases, partiendo desde los elementos más críticos y de mayor impacto hasta llegar a la implementación total. De esta manera no se causará traumatismos dentro de la compañía.
- B. Si bien el modelo comercial representa una estructura estandarizada por la compañía para profesionalizar más la labor de ventas y de esta manera aumentar los niveles de venta de los asesores de seguros, éste debe ser una guía y no una camisa de fuerza para los asesores, en primer lugar ya que corresponde a un proceso de creación de hábitos nuevos y en segundo lugar ya que en ventas siempre se debe tener la competencia de la flexibilidad ya que los clientes y las circunstancias son muy dinámicas.
- C. El acompañamiento por parte de los directores comerciales en la implementación del modelo comercial es crítica, ya que ellos serán los que en un principio acompañen de la mano a los asesores mientras éstos dominan el hábito comercial que se quiere implementar.

5.2.3. Los Directores y Gerentes Comerciales como fuente de información

Una vez analizadas las perspectivas de los clientes y los asesores de seguros, el último paso para recolectar la información necesaria para la construcción del modelo, es levantar la información desde la perspectiva de las directivas comerciales de la organización, como principales responsables del sano desarrollo comercial de la fuerza de ventas de la compañía.

Desde esta fuente primaria de información se pretende recolectar aquellas características, prácticas, hábitos o actividades a incorporar en el modelo comercial que lleven al asesor a desarrollar una cartera sostenible a lo largo del tiempo, es decir, una cartera con baja exposición a los riesgos propios del negocio (ver Capítulo 1).

Nuevamente para recolectar la información primaria requerida de las Directivas Comerciales para la construcción del modelo se seguirá el procedimiento propuesto por Moreno y Gallardo en el libro (Aprender a Investigar 1999: 58)

5.2.3.1. Definición de la información primaria requerida

Se tomará como punto de partida inicial para la validación de la información primaria requerida, los elementos de riesgo presentados en el Capítulo 1 de esta escrito, se analizará el impacto y las posibles alternativas de solución para la prevención o mitigación de estos riesgos con miras a incorporarlo dentro del modelo comercial que será construido en esta investigación.

Por tanto, las variables a considerar en la toma de la información primaria con las Directivas Comerciales serán las presentadas en la siguiente Tabla:

N°	Riesgo	Descripción
1	Envejecimiento de la cartera	Riesgo de edad avanzada en la mayoría de clientes que conforman una cartera. Este efecto es una bomba de tiempo y si no es mitigado inevitablemente lleva a la muerte de la misma. Este tipo de cartera tienen alta probabilidad de cancelaciones y siniestralidad de los clientes.
2	Estancamiento de la dinámica de ventas	Debido al crecimiento vegetativo de los negocios, es decir, al aumento año tras año de las condiciones del seguro y por lo tanto del costo del mismo (primas), se genera un crecimiento disfrazado del negocio, en donde realmente no se crece en número de clientes o número de pólizas sino que renovando los mismos negocios se genera un moderado crecimiento. Por tanto el asesor de seguros solamente por renovar los seguros con sus clientes actuales sin necesidad de hacer ventas nuevas año tras año tiene unos aumentos en sus comisiones asegurados y hace que el asesor entre en una especie de Zona de Confort o de estancamiento en la dinámica de ventas.
3	Carteras Monoproducto	Se presenta por la alta concentración que tiene una cartera en uno o dos productos. Los asesores de seguros en algunos casos se enfocan en uno o dos productos ya que o son los que más conocen, los más fáciles de comercializar, los que más les gustan, entre otras razones, llegando a tener carteras con una distribución poco diversificada convirtiéndola en una cartera muy riesgosa.
4	No visualización del ciclo de vida de los clientes	Este riesgo se deriva directamente de la falta de método del asesor. Si las soluciones de riesgo (seguros) no se ajustan a las necesidades del momento de vida del cliente, este no estaría bien cubierto y por tanto se podría llegar a generar una insatisfacción grande por su parte en el momento del siniestro.
5	Concentración de la cartera en pocos clientes	Este riesgo se deriva directamente de la falta de método del asesor. En este caso, el mayor porcentaje de los ingresos de la cartera del asesor dependen de unos pocos clientes importantes, de manera que en el momento que estos clientes lleguen a irse prácticamente acabarían con la cartera.

Tabla N°12. Elementos a considerar en el estudio desde la perspectiva de las Directivas Comerciales de la compañía

5.2.3.2. Elección y construcción del instrumento de recolección

- **Listar las variables:** A partir de la recopilación de los riesgos a los que están expuestas las carteras de los asesores de seguros en el desarrollo propio del negocio, se procede a listar las variables que serán objeto de estudio desde la perspectiva de las Directivas Comerciales con el objeto de encontrar métodos de prevenirlos y mitigarlos, para luego incorporarlos en el modelo comercial que se diseñará.

Las variables objeto de estudio se presentan en la siguiente Tabla:

N°	Riesgo
1	Envejecimiento de la cartera
2	Estancamiento de la dinámica de ventas
3	Carteras Monoproducto
4	No visualización del ciclo de vida de los clientes
5	Concentración de la cartera en pocos clientes

Tabla N°13. Variables a considerar en el estudio desde la perspectiva de las Directivas Comerciales.

- **Elección del instrumento de análisis para las variables:** Se utilizará la metodología de las entrevistas profundas para realizar el análisis de las variables desde la perspectiva de las Directivas Comerciales (Ver definición en el Marco Conceptual numeral 3.4.3)
- **Construir el instrumento:** Para la preparación de las entrevistas profundas con las Directivas Comerciales se utilizará, de acuerdo a lo que plantea Moreno y Gallardo en el libro Aprender a Investigar (1999:71), entrevistas no estructuradas.

En las entrevistas no estructuradas ni las preguntas del entrevistador ni las respuestas de los entrevistados son predeterminadas antes de la entrevista. Esto con el fin de permitir que las respuestas del entrevistado sean más espontáneas, más profundas y concretas, más personales y auto-reveladoras.

- ✓ **Elección de participantes:** En total se realizaron 6 entrevistas profundas, cada una con un representante de cada sucursal de la Regional Antioquia. De esta forma, se seleccionaron 3 Directores Comerciales de Personas y Familias de tres sucursales diferentes, 2 Gerentes Comerciales de las dos sucursales restantes y el Gerente Regional.
- ✓ **Estructuración de la Guía de la entrevista:** De acuerdo con Moreno y Gallardo en (Aprender a Investigar 1999:70), Cuando se trata de una entrevista informal o no estructurada, es necesario preparar un esquema o una relación de preguntas.

Estas pueden ser de dos clases: primero las preguntas de tipo general cuyas respuestas se espera poseer una vez concluida la entrevista; se trata de un esquema en forma interrogativa acerca de la información que se desea obtener.

Segundo: una lista de preguntas específicas que pueden formularse bien en forma directa o indirecta e incidental (Ver Marco Conceptual numeral 3.4.3.1)

La guía diseñada para las entrevistas se presenta en el Anexo 9.

- **Realización de las entrevistas:** las entrevistas profundas tuvieron una duración aproximada de una hora y cuarenta minutos.

Para el desarrollo de las mismas se tomó en cuenta lo recomendado por Moreno y Gallardo(Ver Marco Conceptual numeral 3.4.3.2).

- **Resultados obtenidos de las entrevistas profundas:** De las seis entrevistas profundas que se realizaron se extrajeron los siguientes hallazgos comunes:

I. Observaciones Generales:

- A. Debido a que la mayoría de las carteras de los asesores se han ido conformado a través de la experiencia del asesor a lo largo de su proceso empírico de aprendizaje varias de ellas se encuentran vulnerables en la actualidad a los riesgos enunciados.
- B. Una anotación mencionada en 4 de las 5 entrevistas realizadas es que aunque es alto el porcentaje de las carteras de los asesores que se encuentran expuestas a alguno de los riesgos mencionados, la compañía se encuentra en un tiempo adecuado de iniciar un proceso para subsanar estas carteras: ***“...Si bien es cierto que padecemos de múltiples casos de exposición a estos riesgos, nos encontramos en un tiempo adecuado de emprender acción para mitigarlos...la compañía ya ha adelantado bastante con la identificación de los mismos, ahora la tarea consiste en prevenirlos para las generaciones venideras y subsanar nuestra fuerza actual de ventas...”*** (Comentario Tomado de la Entrevista a Profundidad realizada al Gerente de la Regional Medellín de Suramericana de Seguros. Noviembre de 2008)
- C. El 90% de los entrevistados coincidieron en que los factores más determinantes e influyentes en la generación de la mayoría de los riesgos obedecen a factores relacionados con la carencia de hábitos, metodologías y visión estratégica de negocio por parte de los asesores de seguros (planeación estratégica)

II. Observaciones sobre cada fase de la entrevista:

A. Envejecimiento de la cartera:

- El envejecimiento de la cartera fue percibido por el 100% de los entrevistados como el proceso mediante el cual, una cartera va perdiendo vida y se va deteriorando debido a la falta de renovación de los clientes que la conforman: ***“..Son carteras que se envejecen con el asesor...con los mismos clientes de siempre...las mismas pólizas de siempre, de manera que si no se toma una respectiva acción le queda inevitablemente la muerte...”*** (Comentario Tomado

de la Entrevista a Profundidad realizada al Director Comercial de la Sucursal Laureles de Suramericana de Seguros. Noviembre de 2008)

- Los entrevistados coincidieron fundamentalmente en dos grandes factores o variables que hacen que las carteras se envejecen: la falta de identificación de posibles clientes o segmentos de mercados y la carencia de un esquema de acercamiento diferenciador ante el cliente:

“...El problema fundamental del envejecimiento de las carteras radica en que muchos de los asesores no tienen el hábito de prospectar, me explico un poco mejor, algunos asesores no tienen la costumbre de estar mirando oportunidades de negocio donde estén, alianzas estratégicas, segmentos de mercado sin explotar, en fin... las estadísticas del sector asegurador revelan que aproximadamente el 60% de las personas no tienen un seguro porque no se lo han ofrecido...esto confirma el potencial grande de mercado que tenemos y no estamos alcanzando...” (Comentario Tomado de la Entrevista a Profundidad realizada al Gerente de la Sucursal San Fernando de Suramericana de Seguros. Noviembre de 2008)

“...Yo diría que el asesor se acostumbra a vender de una forma determinada que le llega a un público determinado pero a medida que el tiempo va pasando los clientes son cada vez más exigentes, tienen menos tiempo, quieren ir más al grano y quieren estar mejor informados, esto hace que se requieran esquemas o métodos de aproximación al cliente diferentes a los convencionales...si el asesor no desaprende los esquemas antiguos y reaprende esquemas frescos, su cartera indudablemente se envejecerá...” (Comentario Tomado de la Entrevista a Profundidad realizada al Director Comercial de la Sucursal Centrosura de Suramericana de Seguros. Noviembre de 2008)

- Una de las conclusiones más mencionadas para prevenir y subsanar este riesgo se trata del establecimiento del hábito de la prospectación en los asesores, mediante la implementación y seguimiento de metodologías sencillas y el diseño e implementación de modelos de presentación de producto y servicios que sean percibidos por el cliente de una manera profesional.

B. Estancamiento de la dinámica de ventas

- Este riesgo fue interpretado por los diferentes entrevistados los asesores en zona de confort. Todos los entrevistados afirmaron que este es un riesgo bien inherente a las características propias del negocio de los seguros, en donde el asesor llega a tener una base “suficiente” de clientes que le proporciona unos ingresos con los que se sienten cómodos y por tanto disminuyen considerablemente el crecimiento de su negocio en clientes y pólizas, solamente dedicándose a renovar los negocios actuales de su cartera y corriendo el riesgo de tener impactos por las cancelaciones que puedan ocurrir.
- La razón o el factor más mencionado por las directivas comerciales como variable principal para que este riesgo se esté presentando en las carteras de los asesores es la falta de planeación a mediano y largo plazo de su negocio: ***“...Si los asesores no vivieran tanto el día a día y se dieran a la tarea de planear de forma más estratégica el futuro y la permanencia de su negocio a un largo plazo, sabrían que una cartera estática en renovaciones tarde que temprano***

tiende a desaparecer...” (Comentario Tomado de la Entrevista a Profundidad realizada al Director Comercial de la Sucursal Centrosura de Suramericana de Seguros. Noviembre de 2008)

- En consecuencia de lo anterior, la solución preventiva y correctiva más mencionada para mitigar este riesgo es la implementación de esquemas de planeación estratégica y seguimiento periódico a los objetivos trazados para el crecimiento del negocio del asesor.

C. Carteras Monoproducto

- Las carteras monoproducto han sido asimiladas por los entrevistados como aquellas que están conformadas por un 60% o más de uno sólo de los productos de la compañía. Explicándose por los entrevistados como riesgo de impacto alto dentro del negocio del asesor de seguros, ya que al dárse un cambio drástico en el producto que impacte directamente los clientes o simplemente la compañía decida sacar el producto de circulación, la cartera se vería tan seriamente impactada que la llevaría a su fin.
- Una cartera se llega a conformar como monoproducto por dos razones fundamentales, identificadas por los entrevistados: el porcentaje de comisión que brinda el producto y el desconocimiento de los otros productos.

“ ...El tema de las carteras monoproducto radica principalmente en el porcentaje de comisionamiento que se le ofrece a los asesores por la comercialización del producto, este es el claro ejemplo de las pólizas de salud, por las que hoy en día estamos ofreciendo la comisión más alta a los asesores, razón por la cual tenemos varias de las carteras concentradas en este producto, sobretudo la de los asesores más nuevos puesto que es el atractivo más importante para ellos...” (Comentario Tomado de la Entrevista a Profundidad realizada a la Gerente de la Sucursal Poblado de Suramericana de Seguros. Noviembre de 2008)

“...Este no es un negocio fácil, no se trata de la venta de cosméticos o lapiceros, nuestros productos son complejos y nuestros asesores deben capacitarse constantemente en coberturas, exclusiones, competencia y demás, las presiones del día a día hacen que los asesores se casen con el producto que más conocen y más manejan y el desconocimiento de los demás productos hace que sus carteras sean monoproducto...” ...” (Comentario Tomado de la Entrevista a Profundidad realizada a la Gerente de la Sucursal Poblado de Suramericana de Seguros. Noviembre de 2008)

- Los entrevistados afirman que este tipo de riesgo se puede prevenir y mitigar de dos maneras: seleccionando grupos de asesores con carteras monoproductos similares y estableciendo programas de formación y capacitación continuos de los productos menos comercializados por ellos, además realizando con estos asesores una prospección de clientes perfilados para la adquisición de los demás productos (venta cruzada) y hacerle seguimiento constante.

D. No visualización del ciclo de vida de los clientes

- Este riesgo es percibido por los entrevistados como la falta del hábito por parte de los asesores de seguros de estudiar el momento de vida en que se encuentra el cliente en el momento de la renovación del seguro. Los seguros sirven para cubrir los riesgos del momento a los que están expuestos los clientes y estos van cambiando a medida que los clientes van avanzando, si las condiciones del seguro (coberturas, amparos, entre otros) no se van actualizando de acuerdo a los cambios del cliente, éste no estaría bien cubierto y en caso de una eventualidad habría bastante inconformidad por parte del cliente.
- Los factores o variables más mencionados por los entrevistados por los que ocurre este fenómeno en algunos asesores, se debe a la falta de preparación de las visitas de renovación de los seguros de los clientes y a la falta de identificación de necesidades nuevas del cliente.
- Este tipo de riesgo se previene o mitiga diseñando un plan o programa de visitas en donde se prepare y analice de antemano la información del momento de vida del cliente y antes del momento de la presentación de las condiciones de renovación, en la visita del cliente, se realice un análisis metódico de las nuevas necesidades del cliente para actualizar sus condiciones del seguro.

“...La manera más adecuada de prevenir esta situación es la creación del hábito de un buen proceso de preparación de visitas de renovación, en donde el asesor de manera anticipada planea sus visitas de renovación preparando la información concerniente al momento de vida del cliente e indague durante la visita las necesidades nuevas de aseguramiento que éste tenga...” (Comentario Tomado de la Entrevista a Profundidad realizada a la Directora Comercial de la Sucursal San Fernando Piso 6 de Suramericana de Seguros. Noviembre de 2008)

E. Concentración de la cartera en pocos clientes

- Este riesgo, de acuerdo a los entrevistados, es de los más peligrosos puesto que si la mayoría de la producción de la cartera (más del 80%) es producida por muy pocos clientes (menos de 5), en el momento en que estas cuentas importantes decidan cancelarse por determinada razón, la cartera prácticamente se acabaría.
- El hábito de la prospectación es el camino para diversificar una cartera concentrada en pocos clientes, afirmaron la mayoría de los entrevistados. Si el asesor, conciente de este peligroso riesgo, constantemente esta buscando nuevas fuentes de clientes y realizando el cierre de los negocios, la cartera se irá subsanando poco a poco.

“...La única forma de sanear este riesgo es trayendo clientes nuevos mediante el hábito de la prospectación, el asesor debe sembrar y sembrar visitando clientes prospectos hasta que empiece a ver los frutos de la cosecha...” ...” (Comentario Tomado de la Entrevista a Profundidad realizada a la Gerente de la Regional Medellín de Suramericana de Seguros. Noviembre de 2008)

III. Principales recomendaciones extraídas de las entrevistas:

De acuerdo a lo observado, escuchado y a las mismas recomendaciones que se solicitaron en las diferentes entrevistas profundas realizadas con los directivos comerciales, se tendrán en cuenta las siguientes recomendaciones:







- A. Si bien es cierto que todos los riesgos son importantes y deben ser atendidos con agilidad, debe encontrarse la manera de trabajarse por etapas con los asesores. Esto debido a que la mayoría de riesgos requieren de la creación de hábitos de metodología en su trabajo y por tanto requiere de tiempo incorporarlos en el trabajo de los asesores. Una buena recomendación sería la priorización de los riesgos más críticos y comenzar el trabajo con estos riesgos.
- B. Una buena segmentación de los asesores de acuerdo al grado de exposición a los riesgos identificados podría facilitar la implementación de los métodos de prevención y mitigación de los mismos.








6. RESULTADOS ENCONTRADOS EN LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN PRIMARIA Y DEFINICIÓN DE COMPONENTES DEL MODELO COMERCIAL











Una vez recolectada la información primaria desde las tres perspectivas participantes dentro del proceso comercial (clientes, asesores y directivas comerciales), se procede a definir los componentes a incorporar en el diseño y la caracterización del modelo comercial para la asesoría y venta de seguros de personas y familias para la compañía.

Dentro del diseño del modelo se agruparán los hallazgos y los componentes a considerar en las etapas o fases correspondientes del modelo (ver Tabla N°3). Es decir, para cada etapa del modelo se identificarán los componentes requeridos por cada una de las fuentes investigadas (clientes, asesores y directivas comerciales).

Esta agrupación se presenta en la siguiente tabla:

N	Etapa o Fase	Desde la Perspectiva: Asesores	Desde la Perspectiva: Clientes	Desde la Perspectiva: Directivos Comerciales
1	Planeación	<p>Los asesores requieren una definición clara de objetivos y metas a alcanzar en la etapa de planeación</p> <p>Componente </p>	<p>P5: Para los clientes es muy importante que el asesor de seguros tenga un conocimiento profundo del producto y los procesos y procedimientos.</p> <p>P6: Para los clientes es muy importante que el asesor de seguros tengan un conocimiento profundo de la competencia y el entorno.</p> <p>Esto debe realizarse en la fase de planeación del proceso.</p>	<p>Las directivas comerciales requieren para los asesores de seguros, la implementación de esquemas de planeación estratégica y seguimiento periódico a los objetivos trazados. Para minimizar el riesgo del Estancamiento de la dinámica de ventas.</p> <p>Esto debe realizarse en la fase de planeación del proceso.</p> <p>Componente </p>
		<p>Los asesores requieren un diseño organizado para programar sus visitas en la etapa de planeación</p> <p>Componente </p>	<p>Componente </p>	<p>Las directivas comerciales requieren para los asesores de seguros, el diseño de un plan o programa de visitas en donde se prepare y analice de antemano la información del momento de vida del cliente. Con este requerimiento se busca minimizar el riesgo de no visualización del ciclo de vida de los clientes</p>
		<p>Los asesores requieren realizar una evaluación y llevar un control de lo programado</p> <p>Componente </p>		<p>Componente </p>

2	Preparación de la visita	<p>Los asesores requieren realizar actividades de prospección que les ayude a dinamizar sus carteras.</p> <p>Componente </p>		<p>Las directivas comerciales requieren establecer en los asesores de seguros el hábito de la prospección para impactar el riesgo de envejecimiento de Cartera</p>
		<p>Los asesores requieren realizar un estudio y análisis profundo del cliente en la etapa de preparación de la visita.</p> <p>Componente </p>		<p>Las directivas comerciales requieren que los asesores de seguros realicen labores de prospección de clientes perfilados para la adquisición de los demás productos (venta cruzada) y hacerle seguimiento constante. Esto con el fin de impactar la exposición de las carteras monoproducción y la concentración de la cartera en pocos clientes.</p>
		<p>Los asesores requieren tener una lista de chequeo diseñada con los elementos necesarios para la visita.</p> <p>Componente </p>		<p>Componente </p>
3	Acercamiento inicial al cliente	<p>Los asesores requieren que se establezca un método para realizar un saludo inicial corporativo al cliente</p> <p>Componente </p>		
		<p>Los asesores requieren de un procedimiento para realizar un chequeo de las condiciones de la visita (tiempo disponible, personas que deben estar presentes)</p> <p>Componente </p>		
		<p>Los asesores manifestaron la necesidad de realizar un acercamiento personal al cliente para generar confianza y promover relaciones de largo plazo.</p> <p>Componente </p>		

4	Identificación de Necesidades	<p>Los asesores manifiestan la importancia de hacer preguntas acerca del servicio que se va a prestar tanto al propio cliente como a sus dependientes</p> <p>Componente </p>	<p>P3: Para los clientes es muy importante que el asesor de seguros tenga una capacidad de asesorar de acuerdo a las necesidades reales del cliente por encima de sus intereses personales</p> <p>Componente </p> <p>P4: Para los clientes es muy importante que el asesor de seguros tenga un habilidad de escucha activa al cliente</p> <p>Componente </p>	<p>Las directivas comerciales requieren que los asesores de seguros realicen un análisis metódico de las nuevas necesidades del cliente para actualizar sus condiciones del seguro. Con el fin de impactar el riesgo de No visualización del ciclo de vida de los clientes</p> <p>Componente </p>
5	Presentación del producto	<p>Los asesores manifiestan la importancia de tener una metodología para hacer presentaciones efectivas con el cliente</p> <p>Componente </p>	<p>P1: Para los clientes es muy importante que el asesor de seguros sea un buen comunicador de los sucesos sin falsedades ni exageraciones</p> <p>P8: Para los clientes es muy importante que el asesor de seguros sea cuidadoso del lenguaje y de la manera de expresarse con el cliente</p> <p>Componente </p>	<p>Las directivas comerciales requieren que los asesores de seguros implementen esquemas de presentación de producto para minimizar el envejecimiento de Cartera</p> <p>Componente </p>
6	Manejo de objeciones	<p>Los asesores manifiestan la importancia de contar con una metodología para el manejo de objeciones</p> <p>Componente </p>		
7	Cierre de la venta	<p>Los asesores manifiestan la importancia de contar con diversas técnicas para realizar el cierre de ventas</p> <p>Componente </p>	<p>P2: Para los clientes es muy importante que el asesor de seguros cumpla las promesas y compromisos establecidos</p> <p>Componente </p>	





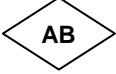
		<p>Los asesores manifiestan la importancia de hacer un resumen de acuerdos con el cliente y realizar el cobro oportuno</p> <p>Componente </p>		
		<p>Los asesores manifiestan la importancia de dar valor agregado al cliente</p> <p>Componente </p>		
8	Registro y Evaluación	<p>Los asesores manifiestan la importancia de llevar un registro y un informe del resumen de la venta</p> <p>Componente </p>		
		<p>Los asesores manifiestan la importancia de hacer una evaluación del proceso completo de la visita</p> <p>Componente </p>		
9	Seguimiento	<p>Los asesores manifiestan la importancia de prestar un servicio posventa al cliente</p> <p>Componente </p>		

Tabla N°14. Agrupación de las variables a incorporar desde las perspectivas cliente, asesor y directivas comerciales en las etapas del modelo.

En la tabla anterior se pueden observar los componentes de que deben formar parte del modelo comercial a diseñar de acuerdo a los requerimientos solicitados por parte de los clientes de la compañía, los asesores comerciales y las directivas comerciales de Suramericana. Cada componente tiene asignada una letra del alfabeto para ser hacer más fácil su posterior identificación dentro de la modelación.

En el capítulo siguiente se procederá a realizar el diseño y la caracterización del modelo comercial para la asesoría y venta de seguros de personas y familias considerando en cada una de las etapas los componentes identificados.

7. DEFINICIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL MODELO COMERCIAL PARA LA ASESORIA Y VENTA DE SEGUROS DE PERSONAS Y FAMILIAS

El diseño del modelo comercial que se presenta a continuación está constituido básicamente en tres bloques:

1. **Datos Básicos del Modelo Comercial:** En este bloque se presentan las características básicas del modelo comercial, tales como su objetivo principal, el alcance de su aplicación y los productos para los cuales aplica el modelo comercial.
2. **Cuerpo del Modelo Comercial:** Este bloque se encuentra conformado por el diagrama de secuencia de actividades que conforman el modelo y la especificación detallada de cada una de estas.

Para el diseño del flujo de actividades se tomó como base la estructura de etapas o fases identificadas en los modelos comerciales analizados en el Capítulo 4, las cuales se resumen en la Tabla N°3. El diagrama de actividades se encuentra segmentado de acuerdo a estas fases.

Adicionalmente, en el diagrama se puede observar para cada actividad el (los) componente(s) que ha(n) sido incorporado(s) en la misma, tomados en la recolección de la información primaria desde la perspectiva de clientes, asesores y directivas comerciales. Cada componente fue identificado con una letra del alfabeto, la cual se utiliza para denotarlo en la actividad que fue considerado.

En la especificación de las actividades se presenta la descripción de cada una de estas, así como el responsable de la ejecución de la misma, el formato asociado a la actividad (para las actividades que lo requieren) y el componente incorporado con el respectivo aporte al objetivo que se pretende alcanzar con el diseño del modelo.

3. **Indicadores del Modelo Comercial:** En este bloque se presentan las métricas o indicadores que ayudan a monitorear el cumplimiento del objetivo del modelo comercial, la frecuencia con que deben ser medidas, las metas a alcanzar y el responsable en la organización de llevar a cabo la medición.

1. Datos Básicos del Modelo Comercial

NOMBRE	Modelo Comercial para la Asesoría y Venta de Seguros de Personas y Familias
OBJETIVO	Proporcionar una estructura metódica y estandarizada para las actividades relacionadas con el proceso comercial de la venta de seguros personales y familiares, que apalanque el crecimiento del negocio de los asesores de seguros constituyendo una verdadera ventaja diferenciadora ante el cliente, impactando directamente sus resultados de productividad y mitigando los riesgos propios a los que puedan estar sometidas sus carteras garantizando de esta manera la sostenibilidad del negocio del asesor de seguros en el largo plazo.
ALCANCE	Canal Tradicional de Asesores de Seguros
REGIONAL	Medellín
PRODUCTOS ASOCIADOS	<p>Productos de Vida: Vida individual, Accidentes personales, Exequias, Juvenil, Enfermedades graves.</p> <p>Productos de Salud: Salud familiar</p> <p>Productos de Hogar: Hogar</p> <p>Productos de Rentas: Renta Educativa, Renta Pensional</p> <p>Productos del Fondo de Ahorro: Fondo Renta Fija y Crecimiento, Fondo Renta Variable</p> <p>Productos de Autos: AutoSura, Pesados y Utilitarios Sura</p>

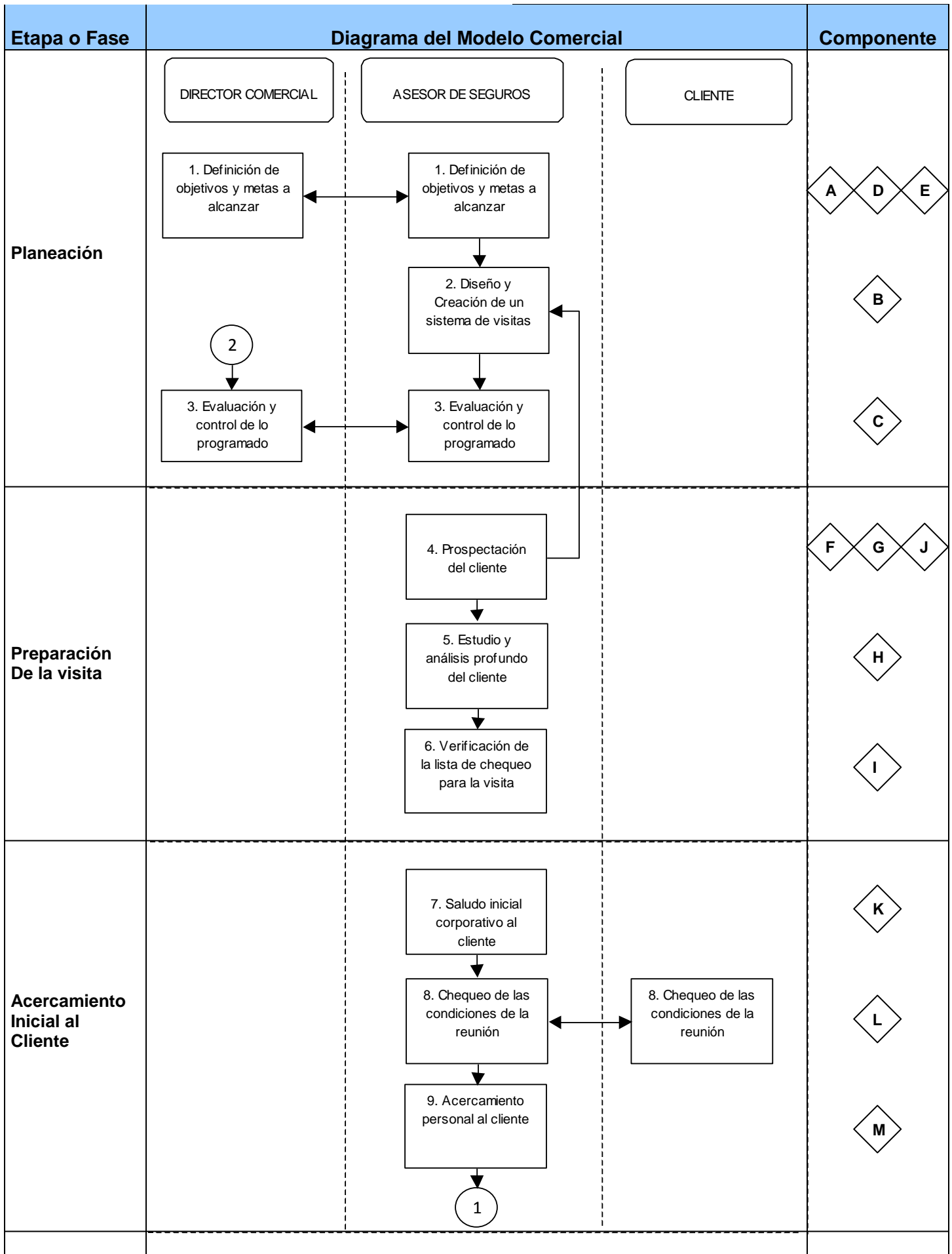
ENTRADAS		
NOMBRE	PROVEEDOR¹⁶	DESCRIPCIÓN
Lineamientos estratégicos de crecimiento de cada uno de los productos (metas y estrategias para el año)	Alta dirección de la compañía	Al iniciar cada año se entregan los presupuestos de las metas establecidas por cada variable comercial (clientes nuevos, producción por producto, venta cruzada, entre otras) para las sucursales. En las diferentes sucursales se realiza la distribución presupuestal para cada uno de sus asesores

SALIDAS		
NOMBRE	CLIENTE¹⁷	DESCRIPCIÓN
Cumplimiento del presupuesto de ventas establecido	Alta dirección de la compañía	Cumplimiento del presupuesto planeado de crecimiento en cada una de las variables comerciales establecidas por la alta dirección
Satisfacción de los clientes de seguros	Clientes	Satisfacción de los clientes con el nivel de profesionalismo de los asesores de seguros
Carteras de asesores saneadas de los riesgos inherentes al negocio	Alta dirección de la compañía	Carteras de los asesores con mayor sostenibilidad en el tiempo

¹⁶ **Proveedor:** Ente encargado de suministrar la entrada necesaria para el desarrollo del proceso. Este puede ser un área de la organización, un rol, un cargo, otra compañía, entre otros.

¹⁷ **Cliente:** Ente al cual se le es suministrada la salida o el entregable del proceso. Este puede ser un área de la organización, un rol, un cargo, otra compañía, entre otros.

2. Cuerpo del Modelo Comercial



2. Cuerpo del Modelo Comercial

Etapa o Fase	Diagrama del Modelo Comercial		Componente
Identificación de necesidades	<p>DIRECTOR COMERCIAL</p> <p>ASESOR DE SEGUROS</p> <p>CLIENTE</p> <p>1</p> <p>10. Identificación de necesidades del cliente</p> <p>10. Identificación de necesidades del cliente</p>		<p>N O P</p> <p>Q</p>
Presentación del Producto	<p>11. Realización de la presentación del Producto</p>		<p>R S T</p>
Manejo de Objeciones	<p>12. Realización del manejo de objeciones</p>		<p>U</p>
Cierre de la Venta	<p>13. Utilización de técnicas para realizar el cierre de ventas</p> <p>14. Realización del resumen de acuerdos y cobro</p> <p>15. Presentación de valor agregado al cliente</p>		<p>V</p> <p>W Y</p> <p>X</p>
Registro y evaluación	<p>16. Registro e informe de resumen de la venta</p> <p>17. Evaluación del proceso completo de la visita</p> <p>17. Evaluación del proceso completo de la visita</p> <p>2</p>		<p>Z</p> <p>AA</p>
Seguimiento	<p>18. Presentación del Servicio posventa</p>		<p>AB</p>

ESPECIFICACIÓN DE ACTIVIDADES DEL MODELO COMERCIAL

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESPONSABLE	FORMATO ASOCIADO	COMPONENTE INCORPORADO/ OBJETIVO A LOGRAR
1	Definición de objetivos y metas a alcanzar	Analizar las metas de crecimiento de la unidad de asesores para el año, así como las estrategias establecidas para el año por la compañía. Esto es el presupuesto de crecimiento en ventas por cada producto y las variables a trabajar en el año con los asesores (venta cruzada, cancelaciones, consecución de clientes nuevos, entre otros)	Sistemas de Información y extracción de datos de la compañía	Director Comercial		Componente A-E Objetivo a lograr: Con esta actividad se busca lograr que el Director Comercial y el asesor de seguros establezcan las metas de crecimiento concensuadamente. Partiendo desde las necesidades del asesor y los requerimientos de la compañía. Se busca minimizar el riesgo de estancamiento de la dinámica de ventas en la cartera del Asesor.
		Analizar por cada asesor los comportamientos históricos de los crecimientos en cada uno de los productos de la compañía	Sistemas de Información y extracción de datos de la compañía	Director Comercial		
		Definir y distribuir para cada asesor las metas de crecimiento de cada producto de acuerdo al análisis anterior y la estrategia a trabajar en el año con el asesor	Microsoft Excel	Director Comercial		
		Definir los objetivos y las metas propias de crecimiento del negocio para el año		Asesor de Seguros		
		Negociar y establecer las variables y metas de crecimiento del año para cada uno de los productos	Microsoft Excel	Director Comercial, Asesor de Seguros	Planeador Comercial (Ver Anexo 10)	
		Establecer un programa de formación continua para el año en productos, procesos, herramientas y competencia	Microsoft Excel	Director Comercial		
						Componente D Objetivo a lograr: Con esta actividad se busca lograr que el Asesor se forme y actualice continuamente en

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESPONSABLE	FORMATO ASOCIADO	COMPONENTE INCORPORADO/ OBJETIVO A LOGRAR
						productos, procesos y competencia. Se pretende lograr el dominio sobre estos temas ya que son catalogados de preferencia para el cliente.
2	Diseño y Creación de un sistema de visitas	Distribuir el presupuesto anual de crecimiento en ventas mes a mes y semana a semana por cada producto	Microsoft Excel	Asesor de Seguros, Director Comercial		Componente B Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende lograr que el Asesor tenga un programa de visitas organizado que le permita tener mayor efectividad en la organización de su tiempo.
		Extraer las renovaciones de todos los negocios correspondientes a cada uno de los meses	Sistemas de Información y extracción de datos de la compañía	Auxiliar del Asesor ó Asesor de Seguros		
		Realizar la planeación de cada semana de trabajo, teniendo en cuenta el presupuesto de negocios nuevos y las renovaciones de la semana. La programación de cada semana de trabajo se realiza en el formato "Agenda Semanal"	Microsoft Excel	Asesor de Seguros	Agenda Semanal (Ver Anexo 7)	
3	Evaluación y control de lo programado	Realizar un seguimiento mensual al cumplimiento de las metas y las estrategias planeadas, así como al cumplimiento de la agenda semanal.		Director Comercial, Asesor de Seguros		Componente C Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende crear el hábito de retroalimentación en el Asesor para fomentar en su trabajo la cultura del mejoramiento continuo.
		Tomar acciones correctivas y de mejoramiento de acuerdo a los hallazgos encontrados en el seguimiento		Director Comercial, Asesor de Seguros		
4	Prospección del cliente	Identificar posibles clientes de las diferentes fuentes de prospección. Entre las fuentes más importantes se encuentran:		Asesor de Seguros, Analista de Gerencia de Mercadeo		Componente F-G-J Objetivo a lograr: Con esta actividad se busca fomentar en el Asesor la disciplina de la

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESPONSABLE	FORMATO ASOCIADO	COMPONENTE INCORPORADO/ OBJETIVO A LOGRAR
		<ul style="list-style-type: none"> - Mercados o segmentos específicos: Consiste en identificar grupos de personas o negocios que se relacionan y comunican entre ellos y que tienen necesidades comunes de aseguramiento que pueden ser satisfechas con productos o servicios (Colegios, Clubes, Asociaciones, Agremiaciones, Universidades, Sectores industriales, Profesiones, Estratos socioeconómicos, entre otros) - Centros de Influencia: Son todas aquellas personas que por alguna razón tienen prestigio, dominio o influencia en una zona en la que se desarrolla el trabajo comercial, que lo conocen bien y están dispuestas a proporcionar nombres de personas que pudieran ser clientes (Rectores de colegios y universidades, Gerentes de empresas, Administrador(a) de unidades residenciales, Administradores de centros comerciales, Sacerdotes, entre otros) - Zonificación: Buscar candidatos en un área geográfica concreta y delimitada. Estos candidatos deben tener un asentamiento físico, es decir, un lugar en el que tienen su domicilio y viven actualmente. Ideal para identificar nuevos mercados (Barrios, Pueblos, Comunas, Ciudades, Centros comerciales, entre otros) - Relaciones personales: El asesor se dirige a personas que ya conoce y con las que mantiene o mantuvo anteriormente algún tipo de contacto o afinidad (Parientes directos, 				<p>búsqueda constante de clientes potenciales.</p> <p>Se busca minimizar el riesgo de no visualización del ciclo de vida de los clientes y el riesgo de carteras concentradas en pocos productos o en pocos clientes.</p>

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESPONSABLE	FORMATO ASOCIADO	COMPONENTE INCORPORADO/ OBJETIVO A LOGRAR
		<p>familia política, amistades, conocidos por estudios y trabajos pasados o actuales, conocidos por aficiones, ocio y hobbies, vecinos, vendedores, entre otros)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Candidatos sin relación personal: Consiste en entrar en contacto con los posibles candidatos sin ninguna referencia o recomendación previa que facilite el contacto, es decir, Venta en frío (Base de datos, directorio telefónico, entre otros) - Cadena de candidatos o referencias: El asesor se dirige a una persona en nombre de otra a la que ya conoce por haber sido candidato / cliente anteriormente. En otras palabras es la petición expresa a alguien, sea cliente o no, de una recomendación especial para ver a un tercero. - Venta cruzada: El asesor se dirige a sus propios clientes. Aunque no es un método para encontrar nuevos clientes, su correcta utilización, servirá para proporcionar oportunidades de negocio y hacer nuevas pólizas. Se debe conocer cualquier cambio en la situación de los clientes que pueda suponer la aparición de nuevas necesidades de aseguramiento (Nacimientos, Creación de nuevos negocios o ampliación de los existentes, Ascensos ,Adquisición de nuevas propiedades, fincas, vehículos, entre otros, Cambios en el estado civil, matrimonio, separación, divorcio, entre otros, Intenciones de inversiones, Jubilación) 				

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESPONSABLE	FORMATO ASOCIADO	COMPONENTE INCORPORADO/ OBJETIVO A LOGRAR
		- Mailing: Se trata de enviar cartas que presenten al asesor y a la compañía a aquellas personas que pueden ser compradores potenciales. Estas cartas se elaboran a partir de patrones que hacen que el grupo de personas tengan características semejantes entre sí por su estilo de vida, profesión, ingresos, entre otros				
		Crear una base de datos con los prospectos seleccionados. Se utiliza el formato de "Listado de control de prospectos"	Microsoft Excel	Asesor de Seguros, Director Comercial	Listado de Control de Prospectos (Ver Anexo 8)	
		Extraer semanalmente un número determinado de clientes prospectos de este listado para alimentar la agenda semanal de trabajo		Asesor de Seguros		
5	Estudio y análisis profundo del cliente	Previamente a la visita con el cliente, realizar un análisis detallado del momento de vida del cliente (Edad, estado civil, pertenencias, hijos, tipo de trabajo, entre otros). De acuerdo a lo anterior hacer un pre-análisis de los riesgos personales y patrimoniales del cliente		Asesor de Seguros		Componente H Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende crear el hábito de planeación de la visita del cliente para mejorar la efectividad de la misma
6	Verificación de la lista de chequeo para la visita	Al iniciar cada semana, verificar de acuerdo a la "Lista de chequeo de visitas de seguros", si se tienen en el maletín todos los implementos necesarios para llevar a cabo las visitas programadas para la semana		Asesor de Seguros	Lista de Chequeo de visitas de seguros (Ver Anexo 11)	Componente I Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende crear e implementar una lista de verificación de los implementos necesarios para una visita, para que el Asesor vaya a la visita comercial bien preparado

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESPONSABLE	FORMATO ASOCIADO	COMPONENTE INCORPORADO/ OBJETIVO A LOGRAR
7	Saludo inicial corporativo al cliente	<p>Al inicio de la cita, es necesario sobretodo en los primeros encuentros con el cliente saludar recordando el nombre de la compañía. Es decir, posicionar el nombre de la compañía en la mente del cliente.</p> <p>Unos ejemplos podrían ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Buenos Días, soy Pedro Pérez de Suramericana de Seguros - Buenos Días, Para nuestra compañía Suramericana de Seguros es un gusto estar de nuevo con usted. - Buenos Días, hoy analizaremos las propuestas de la compañía Suramericana de Seguros - Entre otros. 		Asesor de Seguros		<p>Componente K</p> <p>Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende crear el hábito en el Asesor de realizar un saludo corporativo para posicionar ante el cliente el nombre de la compañía</p>
8	Chequeo de las condiciones de la reunión	<p>Validar con el cliente las personas que deben estar presentes en la reunión para escuchar la presentación del producto. Este ítem, en lo posible, debe validarse desde el momento que se está agendando la cita con el cliente por teléfono.</p> <p>Posteriormente, se debe validar la duración de la reunión, es decir, el tiempo disponible que el cliente tiene para la visita.</p>		Asesor de Seguros, Cliente		<p>Componente L</p> <p>Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende crear el hábito en el Asesor de chequear las condiciones de la reunión antes de iniciar la misma, para evitar reprocesos y posteriores inconvenientes</p>
9	Acercamiento personal al cliente	<p>Es importante iniciar la conversación con el cliente con expresión amable y sonriente, realizar un comentario positivo y sincero hacia el cliente. No debe ser muy extenso, es sólo para romper el hielo con el cliente. Es importante</p>		Asesor de Seguros		<p>Componente M</p> <p>Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende crear el hábito en</p>

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESPONSABLE	FORMATO ASOCIADO	COMPONENTE INCORPORADO/ OBJETIVO A LOGRAR
		<p>hacer que el cliente se sienta bien y cómodo. Puede ser un comentario alusivo a la persona, a su empresa, a su publicidad, a sus productos, a su página de Internet, entre otros.</p>				<p>el Asesor de generar siempre una acercamiento inicial con el cliente</p>
10	Identificación de necesidades del cliente	<p>Realizar una identificación de las necesidades reales del cliente mediante la realización de preguntas acerca del servicio que se va a prestar tanto al propio cliente como a sus dependientes.</p> <p>Estas preguntas deben ser abiertas, buscando que el cliente se exprese libremente y prestando atención a todos los detalles del cliente.</p>		Asesor de Seguros, Cliente		<p>Componente N-O-P-Q</p> <p>Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende generar el hábito en el Asesor de indagar en las necesidades del cliente antes de realizar la presentación del producto.</p> <p>De esta forma se pretende que el Asesor preste una asesoría con base en las necesidades reales del cliente por encima de sus intereses y genere una cultura de escucha activa con el cliente.</p> <p>Además se pretende minimizar el riesgo de no visualización del ciclo de vida de los clientes.</p>

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESPONSABLE	FORMATO ASOCIADO	COMPONENTE INCORPORADO/ OBJETIVO A LOGRAR
11	Realización de la presentación del Producto	<p>Es importante realizar una presentación con ideas organizadas y de acuerdo al proceso interno de toma de decisiones de los seres humanos (AIDA). En cada una de las etapas de la presentación del producto es importante que el asesor sea en todo momento buen comunicador de los sucesos sin presentar falsedades ni exageraciones, cuidando en todo momento su lenguaje y la manera de expresarse.</p> <p>Los pasos para realizar la presentación del producto son:</p> <p>Resumir la situación: Se debe resumir brevemente los hechos introductorios a la idea que se quiere expresar. Esto se hace con el fin de captar la atención del cliente.</p> <p>Es común que el vendedor inicie su presentación o exposición de la idea sin antes haber captado la atención del cliente. En ocasiones captar la atención no es fácil, y hasta no lograrlo no se debe continuar con el paso siguiente de la presentación.</p>		Asesor de Seguros		<p>Componente R-S-T</p> <p>Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende crear una metodología estandarizada para la realización de presentaciones más efectivas hacia el cliente.</p> <p>Se pretende también minimizar el riesgo de envejecimiento de la cartera de los Asesores.</p>
		<p>Expresar la idea: Una vez que se haga un resumen de la situación con el cliente en la cual se haya logrado captar su atención, se procede en un tono más enérgico a expresar la idea de lo que se quiere o pretende.</p>		Asesor de Seguros		

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESPONSABLE	FORMATO ASOCIADO	COMPONENTE INCORPORADO/ OBJETIVO A LOGRAR
		<p>Explicar como funciona: Una vez captada y retenida la atención, se pretende incrementarla, despertando el interés del cliente. Éste generalmente se despierta cuando se hace alusión a algo relacionado con la satisfacción de una necesidad o un deseo, una persona despierta interés en la utilidad o beneficio que le pueda presentar un producto o servicio.</p> <p>Cuando se ha logrado captar la atención del cliente, el vendedor debe realizar acciones que logren aumentarla para generar interés. Esto generalmente se logra explicando como funciona el producto o servicio.</p>		Asesor de Seguros		
		<p>Enfatizar beneficios claves: Después de lograr el interés a partir de la presentación de los argumentos de la venta, le corresponde al vendedor mantenerlo y aumentarlo hasta lograr el deseo, para lograrlo se debe hacer una buena demostración basada en argumentos relacionados con las necesidades del cliente. En la presentación de productos y planes, el deseo generalmente surge cuando se enfatizan los beneficios.</p>		Asesor de Seguros		
		<p>Sugerir un cierre fácil: La acción de compra es la determinación por parte del individuo de la adquisición del producto o servicio. Para provocar una acción de compra se deben estimular emociones en el prospecto que lo lleven a dicha determinación.</p>		Asesor de Seguros		

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESPONSABLE	FORMATO ASOCIADO	COMPONENTE INCORPORADO/ OBJETIVO A LOGRAR
12	Realización del manejo de objeciones	<p>El manejo de objeciones también contiene una serie de pasos a seguir:</p> <p>Determinar la objeción real: El primer paso a seguir en el manejo de objeciones es diferenciar entre excusas o pretextos y objeciones.</p> <p>Al surgir una objeción se sugiere repetirla tal y como se dijo y se sugiere preguntar si hay algo más que inquiete al cliente e ir construyendo una lista con estas posibles objeciones.</p> <p>Al final, cuando no surjan más inquietudes, se deben repetir todas las objeciones y preguntar cuál es la más importante de todas, cuál es la que le preocupa por encima de todas. De esta manera es muy probable que la objeción verdadera quede determinada.</p>		Asesor de Seguros		<p>Componente U</p> <p>Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende crear una metodología estandarizada para un manejo más estructurado y eficiente de las objeciones que pueda presentar el cliente en la visita de ventas</p>
		<p>Entender la objeción: Es costumbre del vendedor iniciar el manejo de objeciones suponiendo el motivo por el que se presentan. Para tener un manejo acertado de las objeciones se debe preguntar al comprador la razón de cada una de ellas.</p> <p>Indagar un poco más al cliente sobre la razón de la objeción detectada en el paso anterior.</p>		Asesor de Seguros		

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESPONSABLE	FORMATO ASOCIADO	COMPONENTE INCORPORADO/ OBJETIVO A LOGRAR
		<p>Verificar la objeción: Es común haber entendido algo diferente a lo que el cliente realmente explicó; por tal razón, siempre se debe verificar lo entendido versus lo argumentado por el comprador. Sólo en este momento se debe manejar la objeción. Se debe validar con el cliente el haber entendido de manera correcta las razones de su objeción.</p>		Asesor de Seguros		
		<p>Manejar la objeción real: Según el tipo de objeción y con las ventajas y beneficios del producto o servicio y la necesidad del cliente se procede a la solución.</p> <p>Las objeciones generalmente se manejan utilizando los beneficios que el producto puede traerle al cliente.</p>		Asesor de Seguros		
13	Utilización de técnicas para realizar el cierre de ventas	<p>Identificar el momento adecuado para el cierre de la visita de acuerdo a las señales y las actitudes del cliente.</p> <p>Según la complejidad y/o costo del producto o servicio y el tipo de comprador, se pueden utilizar diferentes tipos de cierre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cierre mediante elección de productos: Se utiliza cuando el cliente está dudando por la propuesta inicial, al punto de que no va a aplazar la decisión. En este caso se ofrece otra alternativa de producto. - Cierre supuesto: Se emplea cuando el cliente es inseguro y le cuesta tomar la 		Asesor de Seguros		<p>Componente V</p> <p>Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende crear un procedimiento estructurado para realizar diferentes tipos de cierre de acuerdo al cliente en la visita de venta.</p>

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESPONSABLE	FORMATO ASOCIADO	COMPONENTE INCORPORADO/ OBJETIVO A LOGRAR
		<p>decisión, sólo por inseguridad. El cliente necesita ayuda para tomar la decisión. Por Ejemplo: su pago será según las condiciones pactadas, sólo falta firmar..., procedamos a..., entre otros</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cierre mediante estímulos de respuestas: Cuando el cliente ha estado distraído en la presentación y se ve inseguro en la decisión, se hace un resumen acompañado de preguntas positivas con las cualidades del producto. Se pregunta en forma guiada hasta llegar al "Sí". - Cierre mediante resumen: Igual que en el caso anterior se emplea cuando el cliente estuvo distraído en la presentación, muestra interés pero no tiene toda la información. Se resume la presentación enfatizando aquellos puntos donde se observó distracción por parte del cliente. - Cierre mediante pacto especial: Se utiliza cuando hay una oferta o condición especial. Por Ejemplo: Si toma la decisión hoy, usted puede tener un descuento..entre otros. - Cierre mediante historia de éxito: El cliente no está seguro, quiere tener referencias de clientes satisfechos. Se debe hablar acerca de un cliente que tuvo una necesidad similar y la resolvió al comprar el producto. Se deben conseguir testimoniales y pruebas concretas para sustentar historias de éxito. - Cierre mediante cambio de vendedor: Cuando el cliente no va a tomar la decisión, 				

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESPONSABLE	FORMATO ASOCIADO	COMPONENTE INCORPORADO/ OBJETIVO A LOGRAR
		<p>más por una posición personal de entendimiento con el vendedor, que por el producto en si, el vendedor debe proponer que otra persona de la compañía lo visite y de esta manera tratar de no perder el negocio.</p> <p>- Cierre de venta perdida: Cuando nada parece funcionar para cerrar la venta, se debe preguntar al cliente que haría posible el cierre. En ocasiones, motivos secundarios llevan a la situación de no cierre siendo otro el motivo principal de esa situación. Se debe interiorizar y aprender de estas situaciones y motivos de no cierre.</p>				
14	Realización del resumen de acuerdos y cobro	Después de realizar las actividades anteriores se procede a resumir el negocio acordado (coberturas, valores contratados), las condiciones financieras (precio, forma de pago, medio de pago), los tiempos de entrega de la póliza, condiciones del servicio y atención y realizar el cobro correspondiente.		Asesor de Seguros		<p>Componente W-Y</p> <p>Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende fomentar la creación del hábito en el asesor de resumir los acuerdos y compromisos establecidos con el cliente.</p> <p>Se busca que el Asesor no sólo haga este resumen al final de la visita sino que haga un seguimiento riguroso al cumplimiento de los mismos, ya que los clientes han manifestado lo importante que esto es para ellos</p>
		Registrar los compromisos y las promesas establecidas con el cliente para posterior cumplimiento	Agenda propia del asesor, Dispositivo Móvil	Asesor de Seguros		
15	Presentación de	Proporcionar al cliente valor agregado. Se le		Asesor de		Componente X

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESPONSABLE	FORMATO ASOCIADO	COMPONENTE INCORPORADO/ OBJETIVO A LOGRAR
	valor agregado al cliente	presenta al cliente valor agregado cuando se hace algo adicional por él, algo que posiblemente no esperaba y que demuestra real interés en él y no sólo en la venta. Por ejemplo: guías para la toma de decisiones, artículos de interés relacionados con la actividad comercial del cliente, invitaciones a eventos, regalos prácticos, entre otros		Seguros		Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende fomentar la creación del hábito en el asesor de presentar siempre en toda visita de ventas una propuesta de valor agregado apreciada por el cliente.
		Solicitar mínimo tres referidos al cliente y registrarlos en la base de datos de prospectos		Asesor de Seguros		
16	Registro e informe de resumen de la venta	Registrar en el formato determinado la evaluación personal del desempeño de la visita con el propósito de realimentar los aspectos que deben ser mejorados para la próxima visita y destacar las fortalezas encontradas		Asesor de Seguros	Formato de Análisis de la visita (Anexo 12)	Componente Z Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende crear el hábito de evaluación y retroalimentación de cada visita de ventas en el Asesor, para fomentar el mejoramiento continuo del proceso de ventas. Esto mediante el diseño y la implementación de un formato guía que le facilita al Asesor realizar esta autoevaluación en compañía de su Director Comercial.
17	Evaluación del proceso completo de la visita	Programar y realizar un acompañamiento comercial por cada mes con cada uno de los asesores		Director Comercial		Componente AA Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende que el Director

N°	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	RECURSO	RESPONSABLE	FORMATO ASOCIADO	COMPONENTE INCORPORADO/ OBJETIVO A LOGRAR
		Analizar, evaluar y retroalimentar el desempeño del asesor en las visitas de ventas realizadas		Director Comercial, Asesor de Seguros		Comercial apoye la creación de los hábitos comerciales del modelo en cada uno de los Asesores
18	Presentación del Servicio posventa	<p>Definir y establecer programas de fidelización de los clientes actuales.</p> <p>Se recomienda tener presente sistemas de administración de fechas especiales: cumpleaños, día de la madre, día del padre y navidad.</p>		Asesor de Seguros		<p>Componente AB</p> <p>Objetivo a lograr: Con esta actividad se pretende establecer mecanismos de fidelización para los clientes de los Asesores</p>

3. Indicadores del Modelo Comercial

NOMBRE DEL INDICADOR ¹⁸	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META DEL INDICADOR ¹⁹	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Porcentaje de cumplimiento del presupuesto de ventas establecido (Dinámica de ventas)	$\frac{\text{Producción emitida de seguros por asesor}}{\text{Producción presupuestada por asesor}} * 100\%$	Mensual	100%	Director Comercial
Satisfacción de los clientes con el proceso de asesoría y venta (Diferenciación ante el cliente)	Nivel de satisfacción de los clientes con respecto a las siete variables incorporadas en el modelo desde la perspectiva del cliente (Escala de 1 a 5)	Anual	4.7	Proveedor Externo (Invamer Gallup)
Edad promedio de los clientes asegurados (Riesgo Envejecimiento de la cartera)	Promedio de edad de los clientes asegurados en la cartera del asesor	Mensual	40 – 50 años	Director Comercial
Crecimiento en el número de pólizas nuevas (Riesgo Estancamiento de la dinámica de ventas)	N° de Pólizas nuevas en el mes	Mensual	Mínimo 4 Pólizas/Mes	Director Comercial

18 Indicadores definidos de acuerdo al objetivo del Modelo Comercial

19 Metas definidas por el Gerente Regional Medellín

NOMBRE DEL INDICADOR¹⁸	FORMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	META DEL INDICADOR¹⁹	RESPONSABLE DE LA MEDICIÓN
Torta de distribución de los productos en la cartera de los asesores (Riesgo Monoproducto)	Torta de distribución de la cartera del asesor en cada uno de los productos personales y familiares: - % de Producción en Seguros de Vida - % de Producción en Seguros de Salud - % de Producción en Seguros de Automóviles - % de Producción en Seguros de Hogar	Mensual	Seguros de Vida: 42% Seguros de Salud: 23% Seguros de Autos: 32% Seguros de Hogar: 3%	Director Comercial
Cancelaciones de Pólizas (Riesgo de no visualización del ciclo de vida de los clientes)	Porcentaje de Pólizas canceladas en el mes	Mensual	Máximo 15%	Director Comercial
Clientes nuevos (Riesgo de concentración de la cartera en pocos clientes)	N° de Pólizas nuevas en el mes	Mensual	Mínimo 4 Pólizas/Mes	Director Comercial

8. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO COMERCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo a las recomendaciones sugeridas por los participantes en la sesión de grupo y en las entrevistas profundas se sugiere una implementación del modelo comercial por etapas.

Considerando además, el ciclo PHVA²⁰ para el mejoramiento de procesos propuesto por Deming, se recomienda el siguiente esquema para la implementación del modelo:



Figura 29. Esquema de Implementación del Modelo Comercial

1. Planeación y alistamiento para la implementación:

- **Selección de un equipo líder de implementación:** Al estar compuesta la Regional Medellín de 5 sucursales con un determinado número de asesores de seguros radicados en ellas, se sugiere para iniciar con una cobertura completa de la Regional, seleccionar dos personas de cada sucursal para hacer parte del equipo líder de implementación del modelo y a su vez replicadores del modelo en las sucursales respectivas. De esta manera se recomienda seleccionar un director comercial y un analista comercial por cada una de las sucursales.

²⁰ PHVA: Planear-Hacer-Verificar-Actuar

Dentro del equipo de implementación debe incluirse un representante de la gerencia regional, de la gerencia de mercadeo y de la gerencia de planeación estratégica.

El proyecto de implementación del modelo debe ser liderado por el representante de la gerencia regional.

- **Formación y capacitación del equipo líder:** el líder del proyecto de implementación debe coordinar sesiones de formación y capacitación para el equipo de implementación en cada una de las fases del modelo comercial, sus respectivas actividades, formatos a utilizar e indicadores a medir.
- **Selección de equipo de asesores (Prueba Piloto):** cada uno de los integrantes del equipo líder de implementación debe seleccionar de cada una de sus sucursales respectivas un equipo de asesores que harán parte de la prueba piloto de implementación. Se recomienda seleccionar un equipo de entre 35 a 40 asesores para facilitar de esta manera el seguimiento y control de la implementación.
- **Formación y capacitación del equipo de asesores:** el líder de cada sucursal debe formar a su equipo de asesores seleccionados en las diferentes fases del modelo comercial, sus respectivas actividades y formatos a utilizar.

Para este punto se recomienda que el Director encargado de la formación, divida en dos sesiones el grupo de 40 Asesores seleccionados para así formar dos grupos de 20 cada uno. La experiencia en capacitaciones y formaciones de la fuerza de ventas ha mostrado que los horarios de más acogida pueden ser Lunes y Miércoles de 8 a 10 ó Martes y Jueves de 8 a 10 am, dependiendo de las preferencias de cada sucursal.

2. Implementación del Modelo Comercial:

Para que la implementación del modelo no sea traumática y sea estable en el tiempo se recomienda un intervalo de mínimo un mes entre la implementación de las diferentes fases.

Se recomienda hacer la formación tipo diplomado con evaluaciones, control de asistencia y actividades para la práctica.

Se recomienda además incluir un sistema de incentivos que motive a los asesores al buen desarrollo de los contenidos de la formación.

El contenido de cada uno de los módulos, su objetivo y duración se presenta en la Tabla 15.

Pensum: Diplomado Modelo Comercial						
Tema	Contenido	Objetivo	Actividad	Horas	Docente Facilitador	Material Necesario
Introducción	Presentación de la visión de la compañía y el norte hacia donde se quiere llevar la fuerza de ventas (Apertura del Diplomado)	Presentar a los participantes la visión de la compañía frente a la fuerza de ventas	Presentación Magistral	1	Gerente Regional	Power Point
	Taller de Gestión del cambio	Sensibilizar a los participantes acerca de la importancia de desaprender y aprender nuevas metodologías de trabajo	Talleres prácticos de sensibilización	3	Consultores Externos	Papelografos, Marcadores, Hojas en blanco
Fase I	Planeación	Sensibilizar al participante acerca de la importancia de la planeación y programación del trabajo (Definición de metas y objetivos)	Presentación y talleres	2	Director Comercial	Power Point
		Brindar al participante herramientas para el desarrollo de una planeación	Taller guiado para la construcción de un sistema de visitas	4	Director Comercial	Formato Agenda Semanal (Anexo 7)
	Preparación de la visita	Presentar y desarrollar con los participantes las diferentes técnicas de prospección	Taller de construcción de listado de prospectos	2	Director Comercial	Listado de control de prospectos (Anexo 8)
		Presentar a los participantes las diferentes herramientas para el análisis previo del cliente	Taller Guiado	1	Director Comercial	Computador por cada participante. Herramientas: Sinco, Suracliente
		Presentar y desarrollar con los participantes la lista de chequeo para la visita al cliente	Presentación y taller	1	Director Comercial	Lista de Chequeo visitas de seguros (Anexo 11)
	Evaluación de la Fase I	Evaluar los contenidos vistos dentro del módulo y reforzar los temas que se requieran	Examen Escrito	1,5	Director Comercial	
Fase II	Acercamiento inicial al cliente	Presentar a los participantes diferentes opciones para romper el hielo con el cliente, diferentes opciones de saludos corporativos y para chequear las condiciones de la reunión	Talleres y Clínicas de venta	2	Director Comercial	Papelógrafo, Marcadores, Hojas en blanco
	Identificación de necesidades del cliente	Desarrollar en los participantes habilidades para la identificación de necesidades del cliente	Talleres y Clínicas de venta	2	Director Comercial	Papelógrafo, Marcadores, Hojas en blanco
	Presentación del producto	Presentar e implementar el método AIDA de presentaciones efectivas	Presentación magistral, talleres y Clínicas de venta	4	Director Comercial	Papelógrafo, Marcadores, Hojas en blanco
	Evaluación de la Fase II	Evaluar los contenidos vistos dentro del módulo y reforzar los temas que se requieran	Clínicas de venta	2	Director Comercial	

Pensum: Diplomado Modelo Comercial						
Tema	Contenido	Objetivo	Actividad	Horas	Docente Facilitador	Material Necesario
Fase III	Manejo de Objeciones	Presentar e implementar el método para el manejo de objeciones de los clientes	Presentación magistral, talleres y Clínicas de venta	2	Director Comercial	Papelógrafo, Marcadores, Hojas en blanco
	Cierre de ventas	Presentar e implementar con los participantes las diferentes opciones para el cierre de la venta	Presentación magistral, talleres y Clínicas de venta	4	Director Comercial	Papelógrafo, Marcadores, Hojas en blanco
	Evaluación de la Fase III	Evaluar los contenidos vistos dentro del módulo y reforzar los temas que se requieran	Examen escrito y Clínicas de venta	2	Director Comercial	
Fase IV	Registro y evaluación	Fomentar en los participantes el hábito de autoevaluar los pasos del modelo comercial	Talleres	2	Director Comercial	Formato de Análisis de la visita (Anexo 12)
	Seguimiento	Desarrollar con los participantes programas para la fidelización de clientes	Talleres	2	Director Comercial	Papelógrafo, Marcadores, Hojas en blanco
	Evaluación de la Fase IV	Evaluar los contenidos vistos dentro del módulo y reforzar los temas que se requieran	Examen escrito	1	Director Comercial	
Clausura	Clausura del diplomado	Ceremonia de clausura		1,5	Gerente Regional	

Tabla 15. Pensum del programa de formación del Modelo Comercial

De acuerdo a este pensum, cada grupo de asesores tendría 40 horas de formación en el diplomado y de esta manera a la vuelta de dos años ya estaría implementado el modelo comercial en su totalidad en el equipo de asesores de cada sucursal.

3. Seguimiento a la implementación y ajustes:

- ***Establecer mecanismos de control y seguimiento:*** Antes de iniciar la implementación de cada fase, el equipo líder de implementación debe definir mecanismos de control para la ejecución de cada una de las actividades así como de la utilización de cada una de las herramientas establecidas en el modelo (formatos). De igual manera deben establecerse indicadores de medición para cada actividad de la fase, para de esta manera monitorear la utilización de las herramientas y la eficacia de la actividad.
- ***Seguimiento y retroalimentación a cada fase:*** periódicamente el líder de implementación debe hacer sesiones de seguimiento a toda la ejecución del proyecto con su equipo líder de implementación vía indicadores y herramientas de control, para de esta manera monitorear el avance del proyecto y la eficacia de cada fase implementada. Se recomienda que estas sesiones se realicen quincenalmente y cada semana se deben realizar reuniones de seguimiento de cada líder de sucursal con su equipo.
- ***Ajustes a las diferentes fases:*** En cada una de las sesiones de reunión para evaluar la implementación de cada una de las fases se deben analizar acciones correctivas, preventivas y de mejoramiento con el objetivo de retroalimentar el modelo.

9. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES FINALES

Para el buen desarrollo del modelo comercial aquí presentado, es recomendable tener en cuenta los siguientes factores claves de éxito, fruto de las diferentes opiniones recolectadas en todo el desarrollo de este trabajo:

- Un complemento ideal para apalancar la buena acogida de la implementación del modelo comercial en la organización, consiste en el diseño y aplicación de un sistema de incentivos a la correcta aplicación del modelo, donde se premie y reconozca tanto el esfuerzo de los asesores de seguros que apliquen las fases del modelo como a sus respectivos directores y analistas comerciales.

Según el estudio realizado por Soto Gabriel Jaime, Raigosa Jaime y Ceballos Natalia, en su libro Motivación a equipos de ventas 2007, los principales motivadores para que los vendedores cumplan sus metas o realicen actividades determinadas son el reconocimiento en dinero o en equipos electrónicos para su trabajo.

- El modelo comercial debe ser una guía y no algo impositivo para los asesores, ya que éste, representa una estructura estandarizada por la compañía para profesionalizar más la labor de ventas y de esta manera aumentar los niveles de venta de los asesores de seguros, no obstante, las ventas siempre tendrán la connotación de la flexibilidad y deben tener un amplio rango de acción. Por lo tanto, se recomienda que este modelo comercial se tome como una guía metodológica más no una “camisa de fuerza”.
- El acompañamiento por parte de los directores comerciales y analistas comerciales en la implementación del modelo comercial es crítica, ya que ellos serán los que en un principio acompañen de la mano a los asesores mientras éstos dominan el hábito comercial que se quiere implementar.
- Es fundamental cuando haya sido implementado el modelo comercial completo en la organización continuar con el seguimiento a la eficacia del modelo mediante la constante medición de los indicadores sugeridos para el modelo.
- El modelo comercial no debe ser estático en el tiempo, el control y seguimiento permanente del mismo permitirá irlo ajustando con el tiempo y adecuándolo cada vez más a las necesidades de las directivas comerciales, asesores y clientes.

Es importante aplicar de forma iterativa el ciclo PHVA sobre cada una de las actividades del modelo comercial, puesto que esta práctica constituye el pilar del mejoramiento continuo de todo proceso.

- El modelo comercial presentado en este trabajo constituye una fase inicial del mismo, se recomienda a partir de la experiencia de su implementación incorporar nuevas herramientas o nuevas metodologías que puedan ayudar a mejorar la productividad del asesor.

- Se recomienda en una fase posterior calcular las correlaciones que existen entre los diferentes tipo de riesgos identificados en el negocio, tales como:
 - Correlación entre el riesgo de envejecimiento de la cartera y el riesgo de cancelaciones
 - Correlación entre el riesgo de envejecimiento de la cartera y el riesgo de siniestralidad
 - Correlación entre el riesgo de estancamiento de la dinámica de ventas y el riesgo de envejecimiento de la cartera
 - Correlación entre el riesgo de estancamiento de la dinámica de ventas y el riesgo de cartera monoproducto
 - Correlación entre el riesgo de no visualización del ciclo de vida del cliente y el riesgo de cancelaciones
 - Correlación entre el riesgo de estancamiento de la dinámica de ventas y el riesgo de concentración de la cartera en pocos clientes

De esta manera al conocer la naturaleza exacta de los riesgos y sus relaciones se pueden extraer indicadores cuantificables para medir el riesgo de las carteras y diagnosticar de forma más precisa su estado.

Además, bajo estas estadísticas se puede llegar a inferir o pronosticar posibles escenarios futuros sobre las carteras de los asesores, facilitando de esta manera su administración y brindando información más precisa para la toma de decisiones.

- Se recomienda a partir de la implementación del modelo comercial, extraer información útil del mismo, que permita tener estadísticas más precisas acerca de su efectividad para de esta manera realizar ajustes y mejoramientos necesarios.

Estadísticas como:

- Efectividad del agendamiento: Relación entre el número de prospectos y el número de visitas de venta realizadas.
- Efectividad de la prospección: Relación entre el número de prospectos y el número de ventas realizadas.
- Efectividad de la visita: Relación entre el número de visitas realizadas y el número de ventas realizadas.
- Entre otras.

10. BIBLIOGRAFIA

- HAMEL, Gary. El cómo y el porqué de la innovación de la gestión. En: Harvard Deusto Business Review. Marzo de 2006; p.7-14.
- IGLESIAS, Fernando. Generar valor en el proceso de la venta. En: Harvard Deusto Marketig & Ventas. Edición 37 de 2000.
- HAMMER, Michael. Reengineering work: Dont Automate, Obliterate. Harvard Deusto Business Review, Junio de1994.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James. Reingeniería. Bogotá. Editorial Norma. 1994.
- Standards Australia Internacional Ltda. The Small Business Handbook- Guide to ISO 9001:2000. Australia. 2001.
- GARCÍA BOBADILLA, Luis. La negociación y las ventas. En: Harvard Deusto Marketig & Ventas. ISSN 1130-8761, N° 213, 2006, págs. 8-14.
- CABRERA YAGÜES, Francisco. Retener un cliente versus captar uno nuevo. En: Harvard Deusto Marketig & Ventas. ISSN 1130-8761, N° 236, 2008, págs. 50-55.
- GARCÍA GARCÍA, Silvia Elena. El cierre de la venta y la objeción precio. En: Harvard Deusto Marketig & Ventas. ISSN 1130-8761, N° 213, 2006, págs. 16-18.
- Soto, Gabriel Jaime; Restrepo, Nora E. Entrenamiento a Equipos de Ventas. Cuarta Edición. Medellín - Colombia. Febrero de 2006.
- Diez de Castro, Enrique Carlos; Navarro García, Antonio; Peral Peral, Begoña. Dirección de la Fuerza de Ventas. España 2003.
- Stanton; Etzel; Walker. Fundamentos de Marketing. 13va Edición, Págs. 604 al 607.
- Chávez Rodríguez, Maykel. Artículo: La Venta como Proceso no como Actividad. Cuba. 2005.
- McDaniel Carl, Gates Roger; Investigación de Mercados Contemporánea. Cuarta Edición. Internacional Thomson Editores. Texas 1999.

- Moreno, Adonay y Gallardo, Yolanda. 1999. Aprender a investigar. Modulo 3. Recolección de la información. Arfo editores. Santa Fe de Bogota.
- Soto, Gabriel Jaime; Raigosa, Jaime y Ceballos Natalia; Motivación a equipos de ventas – Planes de incentivos. Primera Edición. Fondo Editorial Universidad Eafit. Medellín 2007.

11. ANEXOS

Anexo N°1. Lista de Modelos o Procesos Comerciales más representativos en América latina

N°	Año Publicación	Modelo Comercial o Proceso de Venta	Objetivo del Modelo	Elementos del Modelo	País	Autor
1	2008	Entrenamiento a Equipos de Venta	Brindar metodologías para el proceso de venta que desarrollen la habilidad de la venta profesional y eleven el nivel de productividad del vendedor	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planeación: Objetivos, programa, acción y resultados 2. Procedimiento de visita: Revisión de planes, saludo, chequeo y acercamiento, presentación del producto y planes, cierre, resumen de acuerdos y valor agregado, registros y reportes y análisis de la visita 3. Presentaciones efectivas: Procedimiento efectivo para la presentación de ventas 4. Manejo de objeciones: Técnicas de manejo de objeciones 5. Cierre como negociación: Técnicas de cierre de acuerdo al cliente y al estilo de la visita 6. Estilos de Comunicación 	Colombia	Gabriel Jaime Soto
2	2006	Venta Profesional	Desarrollar habilidades de venta profesional en los vendedores y aumentar el nivel de ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prospección 2. Preparación y acercamiento 3. Detección de necesidades 4. Agradecimiento y preparación de la solución 5. Entrevista de cierre 6. Manejo de objeciones 	México	Armando Patiño
3	2005	El proceso de Venta	Aumentar el nivel de productividad de los vendedores, desarrollando cada uno de las cuatro fases propuestas del proceso de venta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prospección 2. Preparación de la venta 3. Presentación del producto 4. Servicio Posventa 	México	Ivan Thompson
4	2005	Técnicas de Venta: Los Cuatro Pasos	El modelo proporciona técnicas basadas en el modelo AIDA de toma de decisiones del cliente, para la presentación de ventas	Técnicas de Venta para aplicar el modelo AIDA. A: Atención I: Interés D: Deseo A: Acción de compra	México	Ivan Thompson

N°	Año Publicación	Modelo Comercial o Proceso de Venta	Objetivo del Modelo	Elementos del Modelo	País	Autor
5	2005	La Venta: un proceso no una actividad	Proveer una visión global e integrada del proceso de ventas, desarrollando paso a paso los elementos más importantes de las ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fase I: Conocimiento del Producto 2. Fase II: Prospección del mercado 3. Fase III: Presentación del producto 4. Fase IV: Manejo de dudas y objeciones 5. Fase V: Cierre de la Venta 6. Fase VI: : El seguimiento de la venta 	Cuba	Maykel Chávez Rodríguez
6	2003	El proceso de ventas de tecnologías informáticas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Encuadrar el ciclo de venta del producto y tener una administración de la prospección y clientes para obtener una proyección anual de consumo del producto. 2. Crear un equipo que será capas de integrar las soluciones a los requerimientos que se le presenten. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Método guía para la creación, seguimiento y documentación del ciclo de ventas. 2. Herramientas para la administración de ventas. 3. Visualizar el ciclo de venta para tratar de que la proyección de ventas sea más real. 4. Herramientas para la calificación del prospecto. 	Guatemala	Cristian Bailey
7	1999	El Proceso de Venta Eficaz	Proporcionar técnicas de ventas útiles para alcanzar la productividad y el éxito en la actividad de las ventas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación útil para la acción 2. Manejo del tiempo como recurso 3. Marketing como concepto 4. Fases del Proceso de venta: <ul style="list-style-type: none"> - Conquista de la confianza del cliente - Descubrimiento necesidades del cliente - Plan de satisfacción del cliente - Asesoría al cliente - Satisfacción del cliente - Evaluación del proceso 5. Comunicación eficaz 	Colombia	Raúl López

Anexo N°2. Lista de clientes seleccionados para la entrevista.

Los siguientes son los clientes de la compañía con vinculaciones en los cuatro ramos de personas y familias: Vida, Salud, Autos y Hogar con mínimo dos años de antigüedad con los mismos.

N°	Cedula	Nombre Completo	Sexo	EDAD	Ciudad	Departamento	Teléfono 1	Teléfono 2	Celular - Teléfono 3	HOGAR	AUTOS	VIDA	SALUD
1	43282309	LIGIA AMPARO ALVAREZ POSADA	F	40	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
2	3305365	JOSE JORGE CARO ALVAREZ	M	76	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
3	32519950	NORA ELENA MOLINA DE MARTINEZ	F	53	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
4	42874862	ANA ISABEL VELEZ GAVIRIA	F	46	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
5	70555150	SANTIAGO CARDONA CARDONA FRANCO	M	46	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
6	15346525	VICTOR ALONSO MUNERA GIL	M	48	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
7	15346585	JOHN GILDARDO VASQUEZ PINO	M	48	SABANETA	ANTIOQUIA				x	x	x	x
8	71587603	LUIS ERNESTO ALVAREZ VELEZ	M	48	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
9	71596117	CARLOS EDUARDO ARANGO NARANJO	M	48	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
10	8353050	LUIS FERNANDO OSORIO NARANJO	M	57	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
11	8346853	OSCAR DE JESUS VELASQUEZ RESTREPO	M	58	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
12	32433093	ELENA MARIA MOLINA VILLEGAS	F	59	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
13	32452102	MARIA CRISTINA FREYDEL CORREA	F	59	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
14	8299537	MARIO DE JESUS URIBE ESCOBAR	M	59	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
15	8319342	HUGO FERNANDO GRANADA RESTREPO	M	59	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
16	8296370	DARIO MESA MESA ROJAS	M	60	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
17	17168834	EDUARDO GUSTAVO DE LA CRUZ CHARRY	M	61	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
18	32414457	LIBIA DE ALTAGRACIA FLOREZ DE OSORIO	F	61	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
19	8274634	GUILLERMO JOSE RESTREPO	M	61	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
20	8275108	JAIME HUMBERTO JARAMILLO ARIAS	M	61	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
21	21846635	MARIA OMAIRA LOPEZ GOMEZ	F	61	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
22	32411739	NORA ECHEVERRI DE CARVAJAL	F	62	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
23	3375427	JAIRO DE JESUS GARCIA RIVAS	M	62	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
24	6783699	DARIO DE JESUS ALARCON FRANCO	M	62	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
25	8268994	ALBERTO ARISTIZABAL ESCOBAR	M	62	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
26	8268727	DANIEL ALBERTO PELAEZ VALDES	M	62	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
27	8258582	LUIS FERNANDO PELAEZ GALEANO	M	63	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x

N°	Cedula	Nombre Completo	Sexo	EDAD	Ciudad	Departamento	Teléfono 1	Teléfono 2	Celular - Teléfono 3	HOGAR	AUTOS	VIDA	SALUD
28	8260081	JAVIER IGNACIO OSORIO O.	M	63	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
29	8260482	PEDRO JOSE PALACIO SIERRA	M	63	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
30	8260617	JAIRO DE JESUS TABARES LOPEZ	M	63	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
31	32325373	SOFIA AMPARO SANTAMARIA ROSSO	F	64	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
32	21372822	PIEDAD CARMEN RAMIREZ DE URIBE	F	64	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
33	3565695	SILVIO VELEZ RESTREPO	M	64	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
34	8246198	JESUS ERNESTO TORRES DE LA PARRA	M	65	ENVIGADO	ANTIOQUIA				x	x	x	x
35	8247678	MANUEL JAVIER PALACIO PELAEZ	M	65	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
36	3659039	ORLANDO ARANGO GOMEZ	M	66	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
37	533747	DARIO DE JESUS MUNERA ARANGO	M	86	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
38	28000717	AIDEE GUERRERO DE LOPEZ	F	78	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
39	3344002	DANIEL DE JESUS SALDARRIAGA	M	68	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x
40	21285670	CECILIA GUTIERREZ DE ARANGO	F	69	MEDELLIN	ANTIOQUIA				x	x	x	x

Anexo N°3. Guía de Entrevista con los clientes de seguros

Encuesta Percepción de los clientes actuales de Seguros

Nombre Completo _____

Ocupación _____

Edad _____

Para las siguientes afirmaciones, marque con una X de acuerdo con la escala que se presenta en la siguiente tabla.

Escala	Número asignado
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Neutro	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

1. Es determinante para mi como cliente para tomar la decisión de comprar el producto, que el asesor de seguros sea buen comunicador de los sucesos y de la información sin presentar ningún tipo de falsedad ni exageración alguna:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

2. Es imprescindible para mi como cliente para tomar la decisión de comprar el producto, que el asesor de seguros cumpla las promesas y compromisos acordados:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

3. Es determinante para mi como cliente para tomar la decisión de comprar el producto, que el asesor de seguros tenga la capacidad de detectar mis necesidades reales y brindarme una asesoría basada en estas necesidades por encima de sus intereses personales:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

4. Es imprescindible para mi como cliente para tomar la decisión de comprar el producto, que el asesor de seguros tenga la disposición y habilidad de escucharme de forma activa, interpretando correctamente lo que quiero expresar:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

5. Es fundamental para mi como cliente para tomar la decisión de comprar el producto, que el asesor de seguros tenga un conocimiento absoluto del producto, los procesos y las políticas relacionadas con el mismo:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

6. Es determinante para mi como cliente para tomar la decisión de comprar el producto, que el asesor de seguros tenga un conocimiento profundo de la competencia y el entorno relacionado con la actividad de seguros:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

7. Es imprescindible para mi como cliente para tomar la decisión de comprar el producto, que el asesor de seguros cuide de su presentación personal y se vista de acuerdo a las circunstancias:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

8. Es imprescindible para mi como cliente para tomar la decisión de comprar el producto, que el asesor de seguros cuide su lenguaje y la manera en que se expresa:

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

La información acá registrada es de carácter confidencial y será utilizada sólo con fines académicos y a manera de retroalimentación para el mejoramiento de los procesos desarrollados en la compañía de Seguros.

2008

Anexo N°4. Guión ó estructura de llamada para la solicitud de citas con los clientes seleccionados para la entrevista

Paso 1: Saludo

Buenos días...tardes, me comunica con la sr(a). **XXX** por favor.

Buenos días...tardes...sr.(a) **XXX**, le habla **XXX** de Suramericana de Seguros, como está?

Paso 2: Motivo de la llamada

El motivo de mi llamada es porque estamos interesados en contar con su participación como cliente importante que es para nuestra compañía y saber su opinión, percepción y sugerencias frente a ciertos ítems que hacen parte de la asesoría y el proceso de venta de seguros en el cual usted a participado en calidad de cliente en los últimos años.

Esta entrevista que le estamos solicitando hace parte de un proyecto de investigación que estamos adelantando en conjunto con la Universidad Nacional de Colombia con miras a mejorar el proceso de venta de seguros de nuestra compañía. Tiene una duración aproximada de 20 minutos.

Estaría dispuesto a colaborararnos?

Cliente dice No:

Le agradecemos por su valioso tiempo y esperamos poder seguir contando con sus aportes en adelante. Hasta Luego

Cliente dice Si:

Prosigue con paso 3.

Paso 3: Concretar Cita

Le parece bien si nos reunimos el próximo **XXX** a las **XXX**?

Paso 4: Despedida

Recuerde que mi nombre es **XXX** de Suramericana y nos vemos el **XXX** a las **XXX**.

Anexo N°5. Invitación enviada a los asesores de seguros seleccionados para la sesión de grupo



INVITACION ESPECIAL

Nuestro propósito como empresa es el mejoramiento continuo de nuestros procesos, tu opinión es fundamental para nosotros, es por esto que te queremos invitar el próximo _____ a las _____ en el salón de video conferencias 1 de la oficina central.

Para que compartamos un refrigerio y charlemos acerca de nuestras actividades cotidianas en las ventas y cómo podríamos mejorarlas

Te esperamos !!!



Anexo N°6. Guía de la Sesión de Grupo con asesores de seguros

I. Explicación introductoria para la sesión de grupo (15 min)

- A. Explicar como funcionan las sesiones de grupo
- B. Explicar que no hay respuestas correctas, sólo opiniones. Usted representa a muchos otros asesores de seguros que piensan igual.
- C. Necesidad de escuchar a todos los participantes.
- D. Se grabará la sesión porque quiero concentrarme en lo que van a decir y no tengo tiempo de tomar notas.
- E. Por favor, que sólo hable una persona a la vez. No discutan entre ustedes porque temo perder algunos comentarios importantes.
- F. No me pregunten; lo que piense o lo que sepa no importa; lo fundamental es lo que ustedes piensan y sienten. Por eso estamos aquí.
- G. Si usted tiene una opinión diferente a la de las demás personas del grupo, es importante que no la haga saber. No tema ser diferente.
- H. Necesitamos abarcar una serie de temas, de manera que en ocasiones tendré que acelerar la discusión. Por favor no se sientan ofendidos.
- I. Tienen alguna pregunta antes de iniciar?

A continuación vamos a hablar acerca de cada una de las fases que comprenden un proceso de ventas, queremos saber como las llevamos a cabo hoy en día y cómo podríamos mejorarlas para de esta manera aumentar nuestros niveles de ventas y de productividad:

II. Planeación del proceso de ventas (20 min)

- A. En la actualidad, de que manera realiza cada uno de ustedes la definición de los objetivos y metas a alcanzar en el año? Consideran la metodología actualmente utilizada para esto eficaz? Se logran las metas y los objetivos propuestos? Por qué?
- B. Cómo administran su directorio de clientes?
- C. Cómo realizan su esquema de planeación de visitas semanal/Mensual? Les parecería eficaz que la compañía tuviera un esquema estandarizado de planeación de visitas?
- D. De las dos opciones de formatos de planeación de visitas, cuál les parece que se ajusta a sus necesidades?
- E. Les parecería adecuado y productivo tener un rutero de visitas? Cómo debería ser?
- F. Cómo se imaginan que podría ser el seguimiento y control de lo programado?

III. Preparación de la visita (20 min)

- A. Realizan actividades de prospectación? Cómo las desarrollan? Cómo creen que esta actividad impacta los resultados de las ventas? Que pasaría si se realizara de manera estructurada y controlada?
- B. Cómo podría implementarse la actividad de prospectación en la compañía?
- C. Cuál de estas dos opciones de formato de prospectación se ajusta más a sus necesidades?
- D. Cómo realizan el estudio y análisis del cliente antes de la visita?
- E. Suelen utilizar una lista de chequeo con los elementos necesarios para las visitas? Qué ventajas traería utilizar una lista de chequeo?

IV. Acercamiento inicial al cliente (15 min)

- A. Utilizan ustedes un saludo de tipo corporativo con los clientes nuevos? Que ventajas observan en hacerlo de esta manera?
- B. Frecuentemente realizan un chequeo de las condiciones de la reunión, en cuanto al tiempo de la reunión y las personas que deben estar presentes en la reunión? Que inconvenientes han tenido cuando no lo hacen?
- C. Cómo rompen el hielo con el cliente nuevo?

V. Identificación de Necesidades (15 min)

- A. Cómo realizan la identificación de las necesidades reales de los clientes? Que inconvenientes han tenido cuando no realizan una acertada detección de dichas necesidades?

VI. Refrigerio (15 min)

Anexo N°6. Guía de la Sesión de Grupo con asesores de seguros (Continuación)

VIII. Presentación del producto (20 min)

- A. La presentación que ustedes le realizan al cliente del producto tiene alguna estructura particular? Cómo es esta estructura?
- B. Que opinan sobre esta metodología de Presentaciones Efectivas construida con base en el esquema de toma mental de decisiones del ser humano? Consideran que aplicaría para nuestro negocio? Nos ayudaría a elevar el nivel de ventas?

IX. Manejo de Objeciones (15 min)

- A. Cómo realizan en manejo de las objeciones que presenta el cliente? Tienen alguna metodología en particular?
- B. Que opinan sobre esta metodología para el manejo de objeciones? Consideran que aplicaría para nuestro negocio? Nos ayudaría a cerrar más fácil las ventas?

X. Cierre de la venta (20 min)

- A. Cómo realizan el manejo de cierre de ventas? Tienen alguna técnica en particular?
- B. Consideran que estas diferentes técnicas de cierres de venta nos podría ayudar a elevar el nivel de ventas? Cómo?
- C. Acostumbran realizar un resumen de los términos acordados con el cliente durante la reunión? Lo registran en algún lado?
- D. Acostumbran presentar algún tipo de valor agregado al cliente después de la visita? Cómo lo hacen? Creen que esto ayuda a fidelizar el cliente y a atraer más ventas?

XI. Registro y Evaluación (10 min)

- A. Realizan algún tipo de registro e informe después de la visita? Cómo lo hacen? De que manera consideran que esto podría ayudar a elevar el nivel de ventas?
- B. Realizan periódicamente evaluaciones del proceso completo de la visita? Cómo lo hacen?

XII. Seguimiento a las ventas (15 min)

- A. Acostumbran ustedes realizar algún servicio posventa con sus clientes? Que tipo de cosas hacen?
- B. Que estrategias de fidelización tienen con sus clientes?

XIII. Cierre de la sesión y observaciones adicionales (5 min)

Alguien tiene algún aporte adicional que quiera expresar?

A todos los participantes queremos darles los más sinceros agradecimientos por su gran disposición, por sus valiosos aportes y por querer ser parte del cambio de esta organización.

Hasta pronto.

Anexo N°7. Formato para la planeación semanal del asesor

AGENDA SEMANAL							
Hora	Lunes	Martes	Miercoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
07:30	REUNIÓN DE LOS LUNES						
08:00							
08:30							
09:00							
09:30							
10:00							
10:30							
11:00							
11:30							
12:00							
12:30							
01:00							
01:30							
02:00							
02:30							
03:00							
03:30							
04:00							
04:30							
05:00							
05:30							
06:00							

	Actividades Varias Oficina
	Visitas Prospectos
	Almuerzo
	Turno Computador

	Capacitación
	Reunión Quincenal Ejecutivo
	Semanal Analista

Anexo N°9. Guía de las entrevista Profundas con las Directivas Comerciales

XIV. Creación de una atmósfera amistosa (2 min)

- A. Saludo
- B. Romper el hielo con cualquier tema de elección (Hacer que el entrevistado se sienta en confianza)

XV. Explicación introductoria para la Entrevista Profunda (3 min)

- A. Explicar para que se está haciendo la entrevista y como se utilizarán los resultados obtenidos de las entrevistas
- B. Explicar como funciona la entrevista
- C. Explicar que no hay respuestas correctas, sólo opiniones.
- D. Se grabará la sesión porque quiero concentrarme totalmente en lo que dices
- E. Tienen alguna pregunta antes de iniciar?

A continuación vamos acerca de los riesgos a los cuales están expuestos las carteras de los asesores de seguros, vamos a describirlos un poco y a centrarnos en cómo podríamos prevenirlos y mitigarlos para que de esta manera la cartera sea sostenible en el tiempo:

XVI. Envejecimiento de la cartera (15 min)

- A. Que entiendes por envejecimiento de la cartera de los asesores?
- B. Cuáles crees que son los factores y las variables que hacen que una cartera llegue a envejecerse? De que manera influyen estos factores en la cartera?
- C. Cómo crees que se podría prevenir el riesgo de envejecimiento de las carteras?
- D. Cómo consideras que se puede salvar una cartera que actualmente se encuentra en proceso de envejecimiento?

XVII. Estancamiento de la dinámica de ventas (15 min)

- A. Que entiendes por estancamiento de la dinámica de venta en los asesores de seguros?
- B. Cuáles crees que son los factores y las variables que hacen que una cartera llegue a estancarse? De que manera influyen estos factores en estancamiento de la cartera?
- C. Cómo crees que se podría prevenir el riesgo de estancamiento de las carteras?
- D. Cómo consideras que se puede dinamizar una cartera que actualmente se encuentra en proceso de estancamiento?

XVIII. Carteras Monoproducto (15 min)

- A. Que entiendes por carteras con tendencia monoproducto?
- B. Cuáles crees que son los factores y las variables que hacen que una cartera llegue a convertirse en monoproducto?
- C. Cómo crees que se podría prevenir el riesgo de carteras monoproducto?
- D. Cómo consideras que se puede diversificar una cartera que actualmente está en riesgo de monoproducto?

XIX. No visualización del ciclo de vida de los clientes (15 min)

- A. Cómo describirías el riesgo que corren los asesores cuando no visualizan el ciclo de vida del cliente?
- B. Cuáles crees que son los factores que influyen en que el asesor no tenga presente el ciclo de vida de sus clientes?
- C. Cómo crees que se podría prevenir el riesgo de la no visualización del ciclo de vida de los clientes?
- D. Cómo consideras que se puede incorporar el hábito en los asesores de visualizar constantemente el ciclo de vida de los clientes?

Anexo 9. Guía de las entrevista Profundas con las Directivas Comerciales (Continuación)

VII. Concentración de la cartera en pocos clientes (15 min)

- E. Que entiendes por concentración de la cartera de los asesores en pocos clientes?
- F. Cuáles crees que son los factores que influyen en que el asesor concentre su cartera en pocos clientes?
- G. Cómo crees que se podría prevenir el riesgo de concentración de la cartera en pocos clientes?
- H. Cómo consideras que se puede diversificar una cartera que actualmente está en riesgo de concentración en pocos clientes?

VIII. Otro tipo de Riesgos (10 min)

- A. Además de los riesgos en las carteras de los asesores que ya hemos hablado anteriormente, consideras que existen otro tipo de riesgos? Cuales serían?
- B. Cómo se podrían prevenir?
- C. Cómo se podrían mitigar?

IX. Recomendaciones Adicionales (10 min)

- A. Que recomendaciones adicionales podrías mencionar frente a los riesgos o al modelo comercial que se pretende diseñar en esta investigación.

Anexo N°10. Planeador Anual Comercial

PLANEADOR COMERCIAL PYF 2009 - COMPAÑÍA SURAMERICANA DE SEGUROS										
Asesor:		9427		Tipo: DEPENDIENTE						
INFORMACIÓN RAMOS DEL COMBO AL 31 DE OCTUBRE DE 2008										
DATOS	VIDA	SALUD	AUTOS	HOGAR	TOTAL					
PRODUCCIÓN NUEVA	\$ 7.118.659	\$ 21.554.789	\$ 46.077.968	\$ 793.916	\$ 75.545.332					
PRODUCCIÓN RENOVADA	\$ 46.218.983	\$ 85.809.469	\$ 102.689.532	\$ 3.631.053	\$ 238.349.037					
PRODUCCIÓN CANCELADA	\$ -1.336.675	\$ -12.819.905	\$ -2.364.821	\$ -140.424	\$ -16.661.825					
PRODUCCIÓN OTRAS	\$ -5.480.228	\$ 2.369.533	\$ -17.327.334	\$ -544.605	\$ -20.982.634					
PRODUCCIÓN TOTAL	\$ 46.520.739	\$ 96.913.886	\$ 129.075.345	\$ 3.739.940	\$ 276.249.910					
PÓLIZAS NUEVAS	14	5	28	2	49					
PÓLIZAS CANCELADAS	5	3	4	1	13					
CLIENTES VIGENTES (extractados de la Matriz a Septiembre de 2008)					214					
CLIENTES NUEVOS (extractados de la Matriz a Septiembre de 2008)					36					
PRIMA PROMEDIO NEGOCIOS NUEVOS EN EL COMBO					\$ 1.541.741					
CUÁNTO QUIERO INCREMENTAR MIS COMISIONES?										
HOY USTED TIENE UN PROMEDIO DE COMISIONES EN EL COMBO MENSUALES DE:				\$	2.827.291					
SI USTED ES UN ASESOR DE PROMOTORAS o DE FORMACIÓN Y DESARROLLO Y SU PROMEDIO DE COMISIONES MENSUAL ES SUPERIOR AL REGISTRADO EN LA OPCIÓN ANTERIOR, POR FAVOR INGRESE EL VALOR REAL:				\$	-					
PARA EL 2009, SE DESEA UN CRECIMIENTO EN LAS COMISIONES MENSUALES DEL:					25,0%					
CON ESTA META DE INCREMENTO EN COMISIONES, USTED ESPERARÍA:				\$	3.534.114					
ESTE INCREMENTO EN LAS COMISIONES TRADUCIDO A PRODUCCIÓN NUEVA REPRESENTA UN TOTAL DE:				\$	95.306.219					
CUÁNTO ESPERA QUE SEA LA PRIMA PROMEDIO DE SUS NUEVOS CLIENTES EN EL COMBO?				\$	2.000.000					
CLIENTES NUEVOS ESPERADOS EN EL COMBO PARA ESTE 2009:					48					
DISTRIBUCIÓN DE LA CARTERA ACTUAL Y OBJETIVO DE LA COMPAÑÍA										
DISTRIBUCIÓN ACTUAL DE LA CARTERA			DISTRIBUCIÓN OBJETIVO DE LA CARTERA							
VIDA	16,8%		VIDA	42,0%						
SALUD	35,1%		SALUD	23,0%						
AUTOS	46,7%		AUTOS	32,0%						
HOGAR	1,4%		HOGAR	3,0%						
TOTAL	100,0%		TOTAL	100,0%						
PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN NUEVA PARA EL 2009										
RAMO	DISTRIBUCIÓN PRODUCCIÓN NUEVA	PRODUCCIÓN NUEVA	PRIMA PROMEDIO	NEGOCIOS NUEVOS						
VIDA	16,0%	\$ 15.248.995	\$ 900.000	17	Ajuste la distribución de la cartera acorde con la objetivo de la compañía, pues esto le llevará a que su cartera sea más balanceada y rentable					
SALUD	30,0%	\$ 28.591.866	\$ 2.600.000	11						
AUTOS	52,0%	\$ 49.559.234	\$ 1.400.000	35						
HOGAR	2,0%	\$ 1.906.124	\$ 350.000	5						
TOTAL	100,0%	\$ 95.306.219		69						
PROYECCIÓN DE LA PRODUCCIÓN TOTAL DEL 2009 SEGÚN LA PLANEACIÓN										
Ramo	Pdn Nueva Proy 2008	Pdn Renovada Proy 2008	Pdn Cancelada Proy 2008	Total Pdn Proy 2008	Pdn Nueva Planeada 2009	Pdn Renovada Proy 2009	Pdn Cancelada Proy 2009	Total Pdn Proy 2009	% Crec Nueva	% Crec Total
VIDA	\$ 8.542.391	\$ 57.115.080	\$ -2.551.534	\$ 63.105.937	\$ 15.248.995	\$ 68.469.942	\$ -3.189.417	\$ 80.529.519	78,5%	27,6%
SALUD	\$ 21.554.789	#####	#####	\$ 115.407.683	\$ 28.591.866	\$ 126.948.451	\$ -17.248.533	#####	32,6%	19,8%
AUTOS	\$ 55.293.562	#####	\$ -2.364.821	\$ 167.175.589	\$ 49.559.234	\$ 167.175.589	\$ -2.601.303	#####	-10,4%	28,1%
HOGAR	\$ 793.916	\$ 5.118.841	\$ -168.509	\$ 5.744.249	\$ 1.906.124	\$ 5.916.576	\$ -193.785	\$ 7.628.915	140,1%	32,8%
TOTAL	\$ 86.184.657	#####	#####	\$ 351.433.458	\$ 95.306.219	\$ 368.510.558	\$ -23.233.038	#####	10,6%	25,4%
DISTRIBUCIÓN TOTAL DE LA CARTERA DESPUÉS DE LA PLANEACIÓN										

Anexo N°11. Lista de Chequeo de visitas de seguros

Compañía Suramericana de Seguros SA.
Lista de chequeo para Asesores
 La revisión de esta lista tardará 40 segundos

ARTICULOS	FORMATOS	INFORMACION	IMAGEN
Agenda (física o electrónica)	Solicitudes de todas las soluciones	Confirmar cita y datos básicos	Asesor si nos acompaña: presentación y orden de la propuesta
Tarjetas de Presentación	Solicitud de modificaciones	Datos de contacto (Nombre - Dirección - como llegar - parqueadero)	Presentación y orden de la persona
Calculadora	Sipla	Historial del cliente de Suracliente	
Lapicero tinta seca	Formatos de Análisis de Riesgos y Necesidades	Vinculaciones	
Resaltador	Formato de financiación RMI y Sufinanciamiento (pagarés)	P y G	
Celular (Con batería y con minutos)	Ordenes de desembolso	Riesgo Subnormal	
Huellero y Pañitos	Formato Órdenes médicas - reclamos de salud	Contactos Suracliente	
Libreta de apuntes u Hojas en Blanco	Autorizaciones bancarias	Cartera	
USB con cotizador actualizado	Formato de Preinspección	Cotizaciones y propuestas	
Computador Portátil	Formato de actualización de datos	Presentaciones Estándar de la Compañía	
Escarapela	Formato de solicitud de clave de suramericana.com	Material de apoyo para las presentaciones	
Reloj	Formato carta de cambio de asesor	Material promocional de la compañía y producto	
Artículos de escritorio: (cosedora - cinta - corrector - lápiz - borrador - clips - ganchos cosedora / grapadora)	Formato carta de cancelación	Comunicaciones importantes de la compañía	
Merchandising	Formato carta de levantamiento sello	Ayuda ventas y comparativos	
	Formato valores de cesión	Directorio médico	
	Formato carta de preexistencias, continuidad y utilizaciones	Listado entidades bancarias	
	Formato carta de derecho de petición	Números de cuenta para pagos referenciados por compañía	
	Políticas y clausulados de las soluciones	Tarifas manuales	
		Políticas	
		Calificación de la compañía	
		Calificación de los reaseguradores	
		Contactos de productos complementarios: Susalud, Protección, Suratep	

Anexo N°12. Formato de Análisis de la visita

	✓	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Revisión de la lista de chequeo			
Saludo Corporativo			
Chequeo de asistentes necesarios			
Cheque del tiempo de la visita			
Determinación de las necesidades del cliente			
Presentación del Producto: Resumen de la situación			
Presentación del Producto: Expresar la idea			
Presentación del Producto: Explicar como funciona			
Presentación del Producto: Enfatizar beneficios claves			
Presentación del Producto: Sugerir cierre fácil			
Manejo de Objeciones			
Manejo de técnicas de cierre			
Resumen de acuerdos y cobro			
Valor Agregado			