



Alrededor del Mundo

A Newsletter for International Financial Services Companies

Volumen 16 • Número 3 • 2009

En Esta Edición

- Investigación Internacional
- Noticias Internacionales
- 2009 Fechas de las Reuniones
- Evaluación y Desarrollo

Los boletines de LIMRA están diseñados para remarcar nuestro compromiso total con ustedes, nuestros miembros, y para servicio en Sus necesidades de investigación, consultoría, cumplimiento, evaluación y desarrollo. Cualquiera que sean sus productos, mercados y sistemas de distribución, LIMRA International está dispuesta a ayudarle en donde sea que usted esté, y en el momento en que usted nos necesite.



Modelo de Red de Operaciones Globales de las Prácticas Recomendadas a la Transferencia del Éxito

Por Robert Epner

Consultor, Operaciones Globales/IT



Éxito Transferible:

Gracias a mi experiencia como Jefe de Personal y Director Regional de Operaciones para ING Región Asia/Pacífico (la segunda aseguradora más grande en la región), aprendí que se necesita una estrategia y una estructura para alcanzar explícitamente el valor de las sinergias de las prácticas recomendadas y de la estandarización en distintos países. En nuestro caso, abordamos las operaciones de trastienda y de IT de la región mediante un enfoque llamado el Modelo de red de operaciones globales. Usando este modelo, alcanzamos la transformación de las operaciones administrativas con los siguientes resultados:

- **La eficiencia operativa mejoró un 15% en los procesos de los clientes más importantes y, al mismo tiempo, se mantuvo el crecimiento comercial de más del 30% anual en 10 países.**
- **Simultáneamente volvimos a contratar empleados administrativos y mejoramos el estado de ánimo del personal.**

La experiencia de ING de desarrollar las mejores prácticas de forma colaborativa (comprometiendo a distintas empresas internacionales) es un modelo de gran valor para otras multinacionales. En lugar de transferir las prácticas de un país a otro, este enfoque marca la necesidad de comunicación y asociación. Esto se alcanza y se facilita mediante una lengua en común para todos los elementos del modelo: Planificación, Gerencia de Procesos, Solución de Problemas, y Personas (llamada, por las iniciales de las palabras en inglés, “the 4Ps”, o sea las 4 “Pes”). El resultado es que el total es más grande que la suma de las partes locales de las “prácticas recomendadas”. El enfoque crea un valor agregado, innovación, y consenso, y esto, a su vez, produce una solución elegante para un problema complejo y es altamente transferible a otras organizaciones.

¿Cuál es la Ventaja de Ser una Compañía Multinacional?

Hay muchas ventajas de ser una multinacional. Una ventaja importante, que se menciona con frecuencia, es la capacidad de obtener beneficios de lo que se conoce como prácticas recomendadas. Éstas son iniciativas exitosas que surgen de las distintas y, a menudo, remotas operaciones de una compañía. El ejercicio consiste en identificar la mejor práctica (como un producto innovador, un sistema eficiente de IT o un proceso de entrega rápida) y copiarla en toda la

(continúa en la página 2)

Alrededor del Mundo

Alrededor del Mundo es una publicación periódica de LIMRA International, Favor de enviar sus comentarios a

Bolívar Arosemena
Fax: 860-298-4213
Email: barosemena@limra.com

Las opiniones expresadas en el boletín **Alrededor del Mundo** no son necesariamente las de LIMRA International, Inc.

Esta publicación es un beneficio para los miembros de LIMRA. Ninguna de sus partes puede compartirse con otras organizaciones, ni de cualquier modo reproducirse sin el consentimiento por escrito de LIMRA International, Inc.

Sub-Editora
Giselle Rose-Burroughs

Diseño e Ilustración
Publishing Resources —
LIMRA International

Colaboradores
Gary Aluise
Bolívar Arosemena
Bill Bambara
Jennifer Berlin
Tom Caraher
Robert Epner
Susan Foster
Ingrid Goodenow
Chris Heath
Nicola Moss
Bernadette Nadeau
Patty Nelson
Giselle Rose-Burroughs
Patricia Sasso
Cindy Shaw
Ruthine Williams-Baron

¿Cambió de dirección?

Envíe por fax su cambio de dirección a Giselle Rose-Burroughs, Oficinas Centrales de LIMRA, a 860-298-422 o por correo electrónico agrose-burroughs@limra.com.

Alrededor del Mundo agradece a todos los autores por contribuir en esta edición. Nuestro objetivo es el de eliminar barreras regionales y proveer un foro abierto para el intercambio de información. Si usted gusta contribuir con un artículo para futuras ediciones, por favor contacte a Giselle Rose-Burroughs a grose-burroughs@limra.com o al 1 860 298-3942 (fax)

Derecho de propiedad literaria
© 2009, LIMRA International, Inc.®
004312-0909-450-0YU1WWS0909

Modelo de Red de Operaciones Globales de las Prácticas Recomendadas a la Transferencia del Éxito (viene de la página 1)

organización para maximizar el impacto. La compañía, de hecho, eleva a toda la organización a un nivel nuevo y más estandarizado de desempeño de prácticas recomendadas. ¿Quién podría decir que este concepto no es conveniente? Claramente, los inversionistas y los clientes de una empresa dan por hecho que este tipo de situaciones suceden todo el tiempo. El único problema es que no es así.

Y es realmente un problema. Al no copiar los éxitos, la compañía no solamente *deja dinero sobre la mesa*, sino que también pierde la oportunidad de conformar una organización más integrada y fácil de administrar, como aquella que surge cuando las mejores prácticas se vuelven prácticas estándares; en definitiva, una manera de hacer negocios. Los beneficios de una organización más integrada pueden ir desde un aumento en la escala de eficiencia hasta un mejor apoyo para los lanzamientos de productos internacionales o hasta una mejor gerencia del riesgo. La gerencia del riesgo es particularmente importante dada la actual crisis financiera. Una organización más integrada a través de las fronteras nacionales y las fronteras de negocios es más transparente y

menos tendiente a tener operaciones aisladas y hasta tramposas.

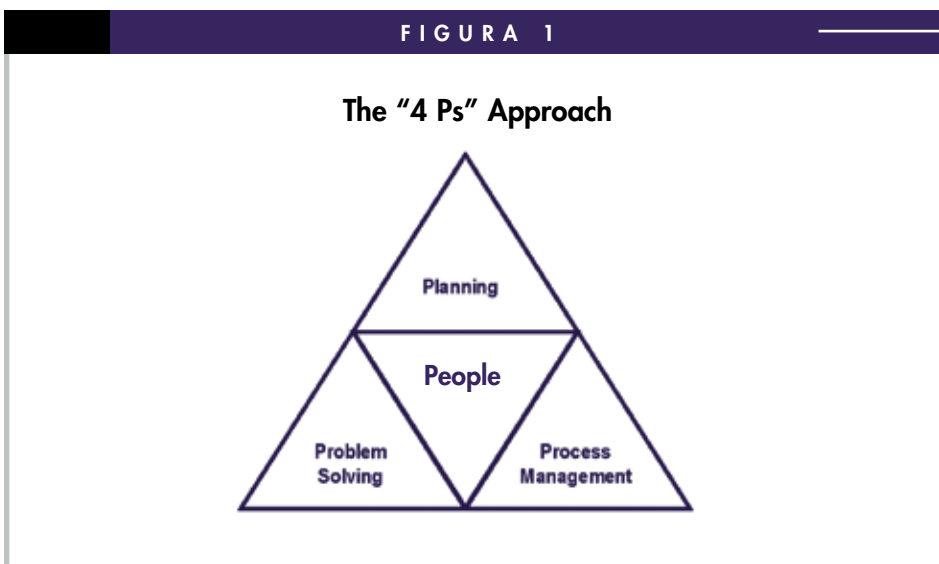
Las mejores prácticas o prácticas recomendadas no son fáciles de compartir por muchas razones. Algunas de las objeciones pronunciadas con frecuencia dentro de las compañías son: “nuestro sector económico es diferente”; “nuestro país es diferente”; y “nuestras regulaciones son diferentes”. Las razones no dichas pueden incluir la frase “no se inventó aquí” y, quizás, conflictos con iniciativas menores ya en desarrollo. Aunque estas posturas generalmente tienen, en parte, algo de razón, suelen usarse para crear obstáculos más que para encontrar soluciones.

Una misma lengua

El Modelo de red de operaciones globales creció gracias al reconocimiento de que para identificar y entregar una solución estandarizada de prácticas recomendadas para las operaciones administrativas, se necesitaba una estructura estandarizada que acogiera nuestra implementación. Dicho de otro modo, primero necesitábamos *hablar la misma lengua* para trabajar juntos.

Como Director Regional de Operaciones, desarrollé un modelo de negocios abarcador para “Planificación, Gerencia de Procesos, Solución de Problemas y Personas — las 4 Pes por las iniciales de

FIGURA 1



estos elementos en inglés — y lo contextualicé para todos los países de la región que usan nuestra “Red de operaciones” de los Directores de Operaciones locales. Al adoptar el enfoque de las 4 Ps, creamos una lengua común para compartir las mejores prácticas y para desarrollar nuevos procesos regionales en conjunto como una “red internacional de profesionales de operaciones”.

Aplicar las 4 Ps en un contexto global significa hablar la misma lengua para cada uno de los siguientes elementos:

Planificación: los planes de negocios tienen objetivos cuantitativos para cada área de personal, con medidas definidas sistemáticamente para todos los países. Esto permite una comunicación fácil y clara a través de las áreas de personal y de los países.

Los países con **gerencia de procesos** necesitan alcanzar un nivel básico de refinación de los procesos. Se espera que todos los países definan el alcance de sus procesos (de principio a fin) de manera pareja, y que monitoreen y compartan las medidas de desempeño de los procesos. Los principales procesos con un desempeño por debajo del objetivo son candidatos para proyectos de mejora.

Solución de problemas: una vez identificados los errores en el funcionamiento de los procesos, se aplica una metodología de solución de problemas para alcanzar objetivos. La metodología Lean Six Sigma* es el proceso usado para la solución de problemas en la región. Si todos los países usan la misma metodología, es más fácil colaborar y compartir nuevas iniciativas de mejoras.

Personas: los empleados se capacitan mediante Lean Six Sigma y también aprenden mediante el liderazgo compartido en los equipos regionales de flujo de trabajo. Los equipos de flujo de trabajo se establecen para las áreas de procesos más importantes, como la de los procesos de reclamos. Estos equipos tienen la responsabilidad explícita de compartir las mejores prácticas y desarrollar iniciativas que se apliquen en toda la región.

* Lean Six Sigma es una metodología de mejora de los procesos por datos usada para reducir los pasos inútiles y establecer un control estricto de la calidad.

Cómo Transferir el Éxito

Lo que logramos en ING Asia/Pacífico es especialmente relevante en el entorno económico actual en el que las empresas

comienzan a buscar maneras de crecer y de rearmarse, sin dejar de controlar los costos ni de motivar al empleado.

- Los pasos que dimos no son fáciles, y llevó bastante tiempo y esfuerzo reajustarlos.
- Sin embargo, la naturaleza estructurada de nuestro enfoque es clara y repetible.
- Con el apoyo de la alta gerencia y el liderazgo adecuado, este modelo es altamente transferible a otras compañías.

Epner es un consultor de operaciones globales/IT radicado en Nueva York. Cuenta con una gran experiencia en llevar multinacionales y organizaciones en rápida expansión a alcanzar la mejora de la productividad general, la rentabilidad y la eficiencia organizacional. Ha ocupado muchos puestos en ING. El más reciente es el de Vicepresidente Senior y Jefe de Personal para la Gerencia de Inversiones de ING en Nueva York. Antes de esto, Epner estuvo en las oficinas de ING Asia/Pacífico, en Hong Kong, entre 2002 y 2008, donde fue Jefe de Personal y Director Regional de Operaciones, cargos que abarcaban 12 compañías de seguros en 10 países, con más de 3000 empleados administrativos. Para comunicarse con Epner, llame al +1-347-635-2232 o envíe un correo electrónico a bob.epner@gmail.com .

[Este artículo es un fragmento de un artículo que se publica en *MarketFacts Quarterly: Summer 2009 de LIMRA*. Verano 2009.]

Investigación Internacional

Funcionamiento de las Centrales de Atención Telefónica en América Latina: ¿Cuál es su Situación?



Por **Ruthine Williams-Baron M.S.**
Analista, Investigación Internacional LIMRA

Las centrales de atención telefónica son un canal de distribución alternativo

Una central de atención telefónica es una unidad organizativa que recibe o realiza llamadas telefónicas para apoyar cualquier cantidad de actividades diferentes, incluidas la atención al cliente, las ventas, el soporte técnico u otras funciones comerciales específicas.¹

Desarrollados inicialmente con el objetivo de mejorar la atención al cliente, en la actualidad las centrales de atención telefónica ofrecen servicios a los clientes, las unidades comerciales internas y los agentes, sólo por nombrar algunas categorías.

A medida que la cantidad de agentes vinculados disminuye, muchas empresas buscan canales de distribución alternativos, incluidos las centrales de atención telefónica, para seguir siendo competitivos. Una cantidad cada vez mayor de aseguradores ahora venden seguros a través de las centrales de atención telefónica. En vista de la crisis económica, muchas empresas esperan que las centrales de atención telefónica reduzcan sus costos de funcionamiento.

A principios de este año, LIMRA realizó encuestas, entre las empresas miembros de la industria latinoamericana de seguros

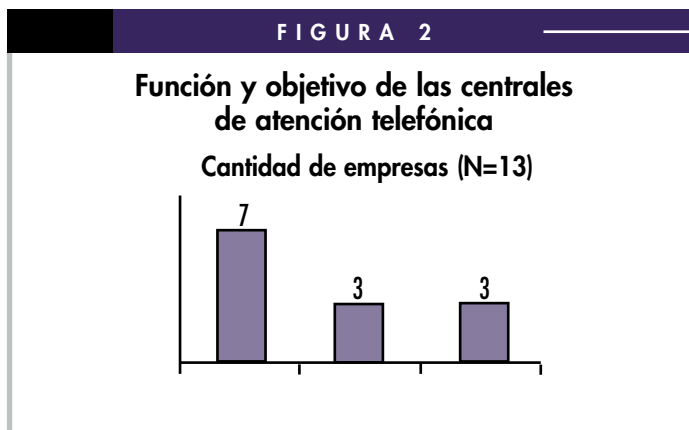
¹ Adel, Mark, *Customer Contact: Strategies and Operations*, LOMA, 2002.

(continúa en la página 4)

de vida, sobre las prácticas operativas de sus centrales de atención telefónica y sus centros de ventas. El objetivo del estudio era examinar la organización, la dotación de personal y la formación de los agentes de las centrales de atención telefónica y también el impacto del funcionamiento de las centrales de atención telefónica en la región. Participaron en la encuesta empresas de Argentina, Brasil, Colombia, Guatemala, México, Panamá y Puerto Rico.

Las centrales de atención telefónica de la región son diferentes a las centrales de atención telefónica en otras regiones

La mayoría de las empresas encuestadas actualmente utilizan centrales de atención telefónica para brindar servicios a sus clientes (Figura 2). A diferencia de Asia, donde los centros de ventas son generalmente más grandes que los centros de atención, en América Latina, los centros de ventas son significativamente más pequeños que los centros de atención. El tamaño promedio de los centros de *atención* es de 93 asientos, comparado con un promedio de 33 asientos en los centros de *ventas*. En el mercado estadounidense, el 56 por ciento de los centros de atención y de los centros de ventas tienen 50 asientos o menos.²



Un sistema de recomendaciones de los empleados es una estrategia reconocida y efectiva para contratar a los agentes de una central de atención telefónica. Este método de contratación parece estar funcionando bien para las aseguradoras que tienen centrales de atención telefónica en América Latina, debido a que la contratación no se considera un asunto importante en la región. Para contratar agentes calificados, muchas empresas utilizan pruebas de capacidad cognitiva como método de preselección. Retener a los nuevos agentes es un gran problema en las centrales de atención telefónica de América Latina; la retención es el asunto más importante según lo que expresan las aseguradoras. Brindar un entorno agradable y hablar sobre asuntos remunerativos puede ser útil cuando hay problemas de retención.

En general, no se requieren permisos a los agentes de los centros de ventas y de los centros de atención. El hecho de que los permisos no sean necesarios para algunos agentes de los centros de ventas puede causar problemas de cumplimiento, como las malas ventas y operaciones poco adecuadas. Es posible que las aseguradoras que tienen centros de ventas deseen aumentar su entrenamiento educativo para evitar los potenciales problemas de cumplimiento.

En Estados Unidos, los agentes de atención al cliente están autorizados cuando sus responsabilidades incluyen las ventas. Los agentes de ventas en EE. UU. y en Asia están obligados por ley a tener un permiso. Aunque los requisitos del permiso o licencia agregados puedan inicialmente hacer que sea más difícil contratar potenciales agentes, estos requisitos harán que los agentes de los centros de ventas tengan más conocimientos y sean más profesionales y, a su vez, pueden reducir los problemas de cumplimiento relacionados con la venta de productos de seguros.

Además de la retención, tanto los centros de ventas como los centros de atención en América se enfrentan con desafíos de supervisión, selección y remunerativos. Las siguientes prácticas recomendadas pueden ayudar a las empresas de América Latina a sobrellevar los desafíos relacionados con las operaciones de las centrales de atención telefónica.

Algunas prácticas recomendadas:

- Asegúrese de que el equipo de supervisión esté compuesto por agentes experimentados que tengan experiencia en cargos administrativos: que posean las habilidades necesarias y que conozcan del funcionamiento del centro. Estos gerentes deben estar motivados y habilitados para impulsar una atención al cliente efectiva. Los supervisores deben adoptar la cultura general para que esto se refleje en su liderazgo de los agentes de los centros de atención.
- Durante la entrevista, presente una idea equilibrada sobre el trabajo. Ofrezca a los candidatos lo positivo, los beneficios y las oportunidades junto con los desafíos del trabajo. Por ejemplo, haga que los candidatos recorran su centro durante horarios de mucho trabajo y que escuchen cintas de audio con diferentes conversaciones.³
- Evalúe a los posibles candidatos con un cuestionario de selección en línea. Se debe pedir a los candidatos que respondan algunas preguntas calificatorias para continuar con la siguiente fase. Los candidatos que no cumplan con

² 2008 U.S. Contact Center Compensation Practices, LIMRA, 2008.

³ Licensing in Service Centers: How Much? LIMRA, 2009.

estos requisitos deben dejados fuera del sistema. Este método le permite filtrar rápidamente y a bajo costo a los individuos no calificados, sin tener que reunir currículos.⁴

- Evalúe las remuneraciones y bonificaciones actuales, y utilice escalas de pago flexibles y niveles de trabajo que incentiven la oferta de atención al cliente efectiva. Las escalas de pago y los índices de trabajo que son muy uniformes pueden dificultar el servicio atención al cliente.⁵

¿Cómo puede ayudar LIMRA?

- Participar en la investigación de LIMRA lo ayudará a identificar las áreas que debe mejorar y le brindará las herramientas que lo ayudarán a alcanzar sus objetivos comerciales.
- El grupo de evaluación de soluciones de LIMRA se centra en ayudarlo a identificar y retener el mejor personal.

Para obtener más información sobre este estudio, comuníquese con Ruthine Williams-Baron al correo electrónico rbaron@limra.com.

⁴ *Best Practices in Call Center Recruiting*, LIMRA, 2007.

⁵ *Why Customer Service Matters*, LIMRA, 2008.

¿Sabía Usted?

- El uso de Internet es ahora la norma en toda Europa: todas las semanas, más de 178 millones de personas — 60 por ciento de la población — están en línea; más de la mitad de estas personas están en línea todos los días.
- Más de la mitad de todos los usuarios de Internet ahora realizan sus transacciones bancarias en línea (una investigación de LIMRA, el Reino Unido demostró que la mayoría de los consumidores utilizan Internet, porque es práctico e ingresan a sus cuentas al menos una vez por semana, si no lo hacen diariamente).
- Sólo el 10 por ciento de las empresas que participaron de la encuesta de LIMRA dicen que, actualmente, es posible adquirir productos de protección en línea, aunque casi la mitad planea agregar algún tipo de transacción en línea para los productos de protección antes del 2012.
- Muy pocas personas desean comprar seguros de vida en Internet, y aún menos terminan comprando a través de este medio. Los motivos para esto son muchos, entre ellos las dificultades para completar el proceso de compra, preocupaciones sobre la seguridad y la naturaleza impersonal de Internet.

Para obtener más información interesante, lea el recientemente publicado *Life Online — Selling Through the Internet* (La vida en línea: cómo vender a través de Internet).

¿Sobreviven los Agentes en Malasia?



Por Ingrid R. Goodenow, FLMI
Analista Principal,
Investigación Internacional, LIMRA

¿Cuál es estado del sistema de agencias en Malasia? A pesar del rápido crecimiento de la bancaseguros en Asia durante los últimos años, el canal de las agencias

está funcionando bastante bien. En realidad, los agentes vinculados todavía son el canal de distribución más importante para muchos de los aseguradores de Malasia.

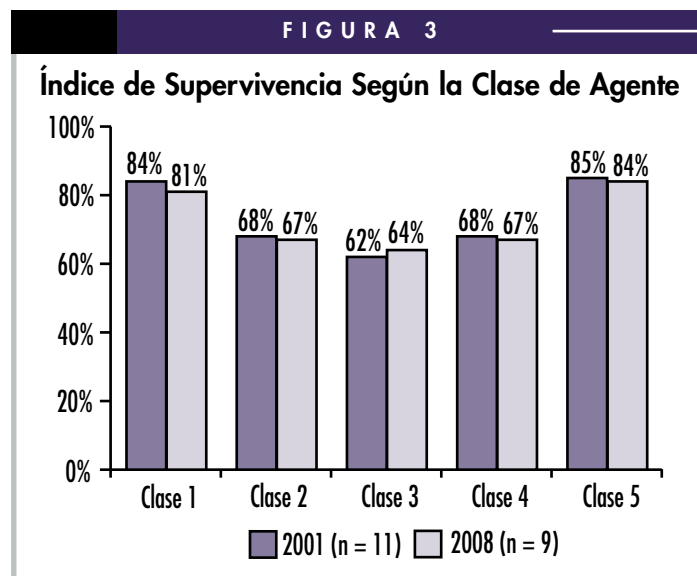
Un estudio de LIMRA sobre la producción y la supervivencia de los agentes analiza la retención, la renovación, y la productividad para sus agentes durante los primeros años de servicio o de sus clases. La productividad de un agente se mide con las comisiones obtenidas durante el primer año y el número de pólizas vendidas por cada agente. Estas medidas de productividad se recolectan y examinan según dos categorías: pólizas de seguros de vida y todas las pólizas vendidas por los agentes a particulares.

Retención de agentes

Las tarifas de supervivencia brindan el porcentaje de agentes que comenzaron el año calendario en la empresa y que todavía estaban en la empresa al final del año. Es normal ver que las tarifas de supervivencia disminuyen durante el segundo año y vuelven a aumentar en los años tercero, cuarto y quinto. Los índices de supervivencia son bastante equilibrados para los agentes de las clases 2 a 5 en 2001 y 2008 (véase la Figura 3).

Productividad de los agentes

Dos medidas importantes de la productividad de los agentes son las comisiones del primer año (FYCs, por su sigla en

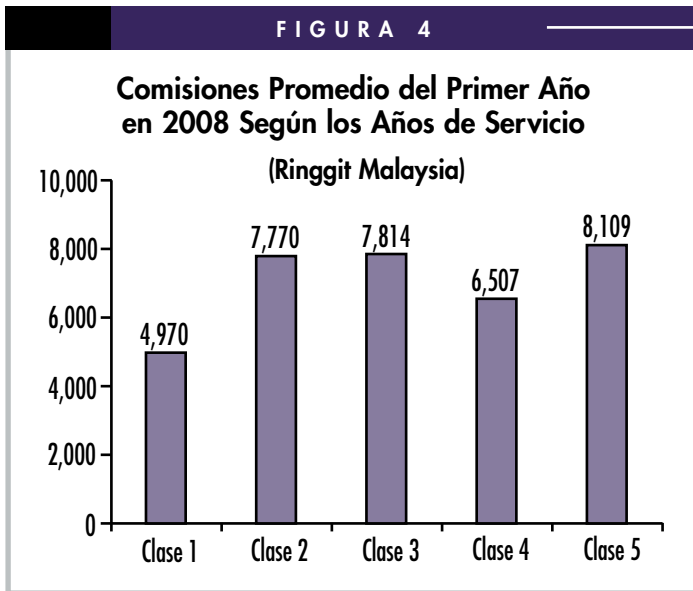


(continúa en la página 6)

¿Sobreviven los Agentes en Malasia? (viene de la página 5)

inglés) y la cantidad de pólizas vendidas. En Malasia, los agentes de la clase 2 vendieron un promedio de 17 pólizas durante su segundo año en la empresa. La productividad de los agentes generalmente aumenta con la permanencia del agente, y éste fue el caso de los agentes de Malasia en 2008; los agentes de la Clase 5 vendían un promedio de 28 pólizas, un 22 por ciento de aumento por sobre las pólizas vendidas el año anterior. La cantidad de pólizas de seguros de vida también aumentaron, pero gradualmente y no al mismo ritmo.

La figura 4 muestra el promedio de las comisiones del primer año (FYCs) según la clase de agente para todos los productos. Todas las empresas informan que las comisiones se pagan a medida que se ganan. Se vio una caída en la producción de los agentes de la clase 4, aunque la cantidad de pólizas vendidas había aumentado durante el año anterior. Se puede atribuir esta caída a las ventas de pólizas con primas menores, o podría ser un reflejo de los ajustes a los planes de remuneración de los agentes al final del año 3.



Actividad de los agentes

Una revisión de las actividades de los agentes (la cantidad de agentes contratados, la cantidad de despedidos y los que permanecen) es otro modo en que las empresas pueden identificar las áreas de debilidad a las que deben prestar atención. Al comparar las actividades de los agentes en las empresas de Malasia con las de las empresas en EE. UU. se descubrió que contratar más agentes ayudaría a las empresas malayas a aumentar sus fuerzas de base.

Las empresas malayas contrataban a sus agentes por un precio mucho menor que el que ofrecían las empresas estadounidenses. Aunque despidieron un porcentaje menor de agentes que las empresas estadounidenses, las empresas malayas finalizaron 2008 con una reducción del 7 por ciento

de su fuerza de base, mientras las empresas estadounidenses lograron una ganancia del 5 por ciento.

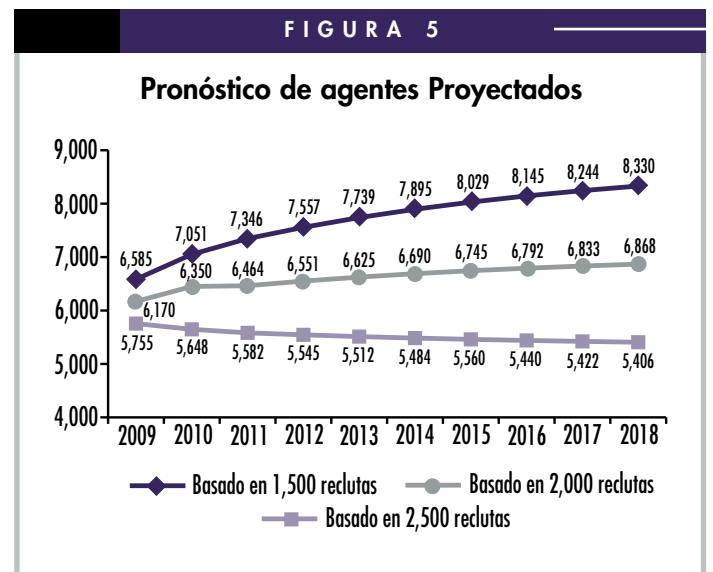
¿Qué nos depara el futuro?

Aunque no podemos predecir el futuro, LIMRA ofrece un programa que pronostica proyecciones de 10 años de retención de agentes y de producción promedio. Estas proyecciones se calculan utilizando datos brindados por el estudio sobre la producción y la supervivencia y pueden ayudar a las empresas que participan en el estudio a evaluar cómo los ajustes realizados en la contratación de agentes pueden afectar sus fuerzas de base de aquí a 10 años.

TABLA 2

Entrada Modelo Necesaria	Datos de Ejemplo
Cantidad de contratados	1,500
Cantidad de agentes al comenzar el año (Clases 2-5+)	1,500; 900; 600; 2,900
Tazas de retención de agentes (Clases 1-5+)	83%, 69%, 63%, 69%, 86%
Promedios de producción (Clases 1-5+)	10,000; 26,000; 29,000; 36,000; 62,000

Según los datos de ejemplo, las proyecciones sugieren que si las empresas continúan contratando 1500 agentes por año durante los próximos 10 años, sin cambios en las tasas de retención durante ese período, 5406 agentes sobrevivirán hasta 2018 (un 6 por ciento menos que en 2009). Los resultados mejoran significativamente con un aumento de 11 por ciento en la fuerza de base general cuando se contratan 2000 agentes nuevos y mejoran aún más con la proyección de los 2500 contratados que significarán un aumento de 26 por ciento en la fuerza de base (véase la Figura 5).



Es importante que las empresas observen los niveles de productividad de sus agentes conjuntamente con los índices de retención de agentes. Además de evaluar la retención y la productividad según la clase de agente, evaluar las tendencias de la actividad de los agentes puede ser útil para mostrarle a las empresas qué tan efectivas son para construir y mantener fuerzas de ventas sólidas. Finalmente, la habilidad de proyectar la retención y la productividad de los agentes brinda a las empresas una ventaja para establecer el tamaño y la rentabilidad de sus fuerzas de base.

Para obtener más información sobre este estudio, comuníquese con Ingrid Goodenow al correo electrónico egoodenow@limra.com.

LIMRA Estudia a los Compradores de Seguros de Vida Individuales en Chile

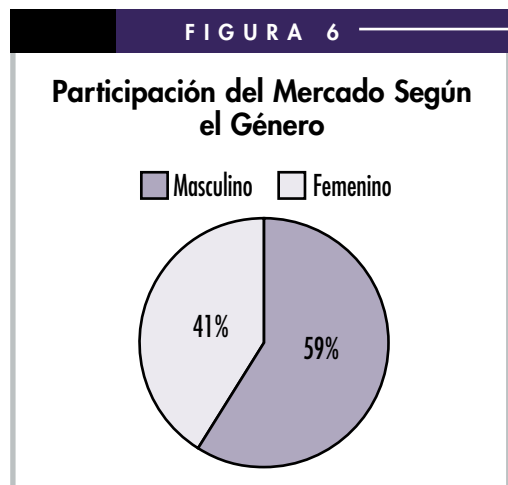


Por Ruthine Williams-Baron M.S.
Analista, Investigación Internacional
LIMRA

En Chile, hay muchos factores que influyen quiénes compran seguros de vida, lo que compran y cuánto compran. La edad, el ingreso y el momento de la vida, tanto como las características del producto, son algunos factores que ejercen influencia sobre el tipo de póliza de vida adquirida. Mediante el conocimiento y entendimiento de estos factores, una compañía puede ser capaz de establecer una ventaja competitiva en su mercado. Los participantes del estudio sobre compradores reciben los resultados individuales de la compañía como beneficio por su aporte.

¿Quiénes están comprando seguros de vida en Chile?

Los compradores suelen ser hombres casados, en su madurez laboral y en edad de la constitución de una familia. Los hombres representan casi el 60 por ciento de las pólizas vendidas (Figura 6). A medida que hay más mujeres en los lugares de trabajo, se espera que aumenten su parte de las primas.

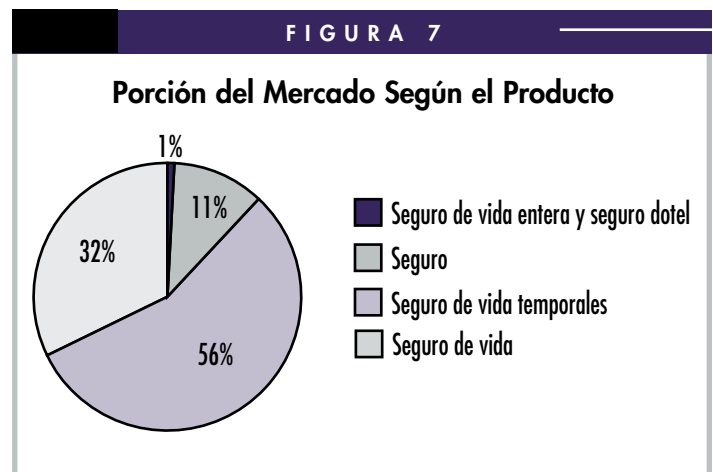


Los consumidores casados componen el 64 por ciento del total de las nuevas primas anuales de 2008 y compraron pólizas un poco más grandes que las que compraron los consumidores

solteros. Menos del 5 por ciento de las pólizas vendidas en 2008 se vendieron a jóvenes. La mayoría de las pólizas de vida fueron adquiridas por personas de entre 29 y 39 años. Los clientes de 62 años en adelante representan menos del 1 por ciento de los que adquirieron seguros de vida en 2008. La razón de estas cifras puede ser que los consumidores tienden a elegir seguros de vida permanentes, los cuales se adquieren, por lo general, en etapas más tempranas de la vida.

¿Qué productos están comprando?

Las pólizas de seguro de vida universal (UL por su sigla en inglés) representaron el 62 por ciento de las pólizas adquiridas y el 56 por ciento del total de las primas anualizadas en 2008 (Figura 7). Casi el 55 por ciento de las pólizas de seguro de vida universal se vendieron a hombres. El tamaño promedio de las pólizas UL fue de 1276 UF¹, más del 50 por ciento menos que el tamaño promedio de las pólizas a término.



Las pólizas con APV² son otro tipo común de póliza y representan el 32 por ciento de las primas y el 24 por ciento de las pólizas vendidas el año pasado. El sesenta y dos por ciento de los seguros con pólizas APV se vendieron a hombres. El tamaño promedio de una póliza con APV (1216 UF) fue similar al promedio de una póliza UL. Sin embargo, la prima promedio por póliza de 31,96UF fue casi un tercio más de la que se pagó por las pólizas UL (22,58).

¿Quiénes están vendiendo seguros de vida?

Cuatro quintos de los representantes de ventas en Chile son mujeres, que venden diferentes productos; la cobertura promedio vendida es similar para los agentes masculinos y los femeninos. Los agentes vinculados dominan el mercado de los seguros de vida en Chile, y en 2008 representaban casi el 94 por ciento de las primas totales vendidas.

¹ La Unidad de Fomento (UF) es una unidad contable ajustada diariamente según la inflación. 1 UF = USD\$39

² Seguro con APV: un producto de seguro de vida con un componente de ahorro que permite el acceso a todos los beneficios de los ahorros previsionales voluntarios

Algunas prácticas recomendadas:

Conozca su mercado

- Observe quién está comprando seguros de vida en los canales que su empresa utiliza y qué tipos de productos de seguros están comprando. Si su empresa está apuntando a un mercado diferente de aquel al que apuntan la mayoría de las aseguradoras en un canal de distribución, quizás haya encontrado un nicho competitivo. Si las ventas de su empresa no son buenas en ese canal, considere adaptarse a su mercado objetivo.

Dé una buena primera impresión

- Ayude a los clientes a entender los productos que compran y asegúreles que su dinero estará seguro con su empresa.

Muchos consumidores de la muestra compraban por primera vez a la empresa. Es importante construir una buena relación durante la primera venta para hacer que vuelvan a comprar y que den buenas referencias de la empresa.

Diseñe productos innovadores

- Tenga en cuenta las limitaciones económicas del cliente en vistas de la crisis económica. Con el aumento del desempleo, muchos consumidores están considerando asegurarse para reemplazar sus ingresos. Por lo tanto, cuando desarrolle productos tenga en mente las necesidades de los consumidores, y ponga precios accesibles a los productos para que su mercado objetivo pueda comprarlos.

Para obtener más información sobre este estudio, comuníquese con Ruthine Williams-Baron al correo electrónico rwilliams-baron@limra.com.

Noticias Internacionales

Desarrollo Profesional: ¿Dónde Cuadra el Cumplimiento?



Por Tom Caraher

Vicepresidente, Cumplimiento de LIMRA

La mayoría de las empresas estarán de acuerdo en que la formación en ventas es una parte necesaria del desarrollo del agente. Desarrollar el talento de ventas es también una parte importante de los presupuestos de muchas empresas. Pero la expresión “desarrollar el talento de ventas” parece centrarse mayormente en la venta y los resultados esperados de las ventas contra el desarrollo de un profesional que sea capaz de representar de manera precisa a la empresa frente al público. El desarrollo de un profesional implica muchas más destrezas y la consciencia sobre más temas que el conocimiento del producto o el entendimiento del proceso de ventas.

Recientemente LIMRA/LOMA y la Asosiasi Asuransi Jiwa Indonesia (AAJI) han firmado un acuerdo para promover el desarrollo profesional continuo de los agentes de seguros de vida en Indonesia. Las materias del programa cumplirán con los requisitos regulatorios del Ministerio de Finanzas de Indonesia, con el objetivo de elevar los estándares profesionales. Debemos elogiar a los líderes de la AAJI por tomar este paso dinámico hacia el desarrollo de profesionales de la industria y por asegurarse de que la consciencia sobre la regulación de Indonesia sea parte del plan de estudios.



En la firma del acuerdo entre LIMRA/LOMA y AAJI están, de izquierda a derecha, Gary Aluise, Vicepresidente Senior y Director General, Operaciones Internacionales (LIMRA y LOMA); Eddy Berutu, Jefe de Formación y Educación, AAJI; Suellen A. Heintz, Gerente Global de Proyectos, Operaciones Internacionales, (LIMRA y LOMA); Robert Kerzner, Presidente y Director Ejecutivo de LOMA, LIMRA y LL Global; David Beynon, Vicepresidente de Directorio de AAJI; Joel Basarich, Vicepresidente, LOMA International Solutions; Khor Han Heng, Director General, Asia del Sur, (LIMRA y LOMA); Stephen Juwono, Director Ejecutivo, AAJI; Don Fuller, Vicepresidente Adjunto y Director de la Mejora del Rendimiento del Centro de Desarrollo Profesional (LIMRA).

Desde la perspectiva del cumplimiento, un vendedor verdaderamente deshonesto es en realidad mucho menos común de lo que se espera. La mayoría de los problemas de cumplimiento no son un reflejo del engaño o la falta de honestidad, sino errores o falta de conocimiento, ya sea del requisito o de lo que se debe hacer. Es por eso que la formación en cumplimiento es una parte tan importante del desarrollo profesional. Se han escrito muchos libros sobre la ética humana relacionada a un rumbo moral que se ajusta automáticamente a una conducta ética. Sin embargo, nuestra industria y otras todavía encuentran desafíos en lo relacionado con el cumplimiento y los reclamos de los clientes. La formación sobre cumplimiento o sobre la conducta del

mercado es una de las cosas que ayuda a calibrar el rumbo moral y a reafirmar las conductas adecuadas y éticas.

Durante muchos años, LIMRA ha sido un líder en la industria no sólo en formación de ventas y administración, sino además en formación de cumplimiento y conducta del mercado. En los últimos años, hemos ampliado nuestros cursos y nuestra capacitación de los agentes y hemos incluido material contra el lavado del dinero y sobre ética. Un gran ejemplo de formación de “consciencia” es la que se hace contra el blanqueo de dinero (AML por su sigla en inglés), al lograr que los agentes sean conscientes no sólo de las reglas y de las expectativas regulatorias, sino también al brindarles formación que los ayude a identificar las señales que indiquen que el pedido de un cliente es sospechoso. En América del Norte, LIMRA es claramente líder en formación AML, con más de 250 empresas que actualmente utilizan nuestros cursos para los agentes y para el personal de las oficinas. En Asia, nuestra formación en conductas del mercado ha sido aprovechada por más de 200,000 agentes, quienes están aprendiendo que una buena venta comienza con el cumplimiento y el conocimiento de lo que se debe hacer.

En su empresa, ¿es la formación sobre cumplimiento algo obligatorio al finalizar el plan de estudios o parte de la estructura general de toda formación? Al incluir la ética y las conductas del mercado en todos los cursos de formación, su empresa podrá desarrollar agentes que entiendan que el cumplimiento es una parte importante del proceso de ventas y un paso esencial en su desarrollo profesional.

Seminario Inaugural Sobre Prácticas Globales Recomendadas de LIMRA/LOMA y Dai-Ichi Life



El 29 de julio, LIMRA y LOMA recibieron a los miembros de Dai-Ichi Life Insurance Company de Japón para el seminario inaugural sobre las Prácticas Recomendadas y las Tendencias en los Servicios de Cumplimiento y Regulación presentada por Tom Caraher, VP de Servicios de Cumplimiento y Regulación, y Stephen Selby, Director de Servicios de Regulación. Durante el año próximo, Dai-Ichi Life se reunirá con expertos de LIMRA y LOMA una vez por mes para debatir sobre las tendencias y las prácticas recomendadas para diferentes temas, incluidas las búsquedas de personal y la evaluación, el cuidado a largo plazo y el marketing del lugar de trabajo. A continuación, la fotografía de los participantes del primer seminario en la sede corporativa de LIMRA en Windsor.

Noticias de América Latina y el Caribe



Por Bolívar Arosemena
Vicepresidente Adjunto
América Latina y el Caribe

Desde mi último informe, hemos terminado la ronda de reuniones de junta directiva en Chile, Argentina, Brasil y México. El tema principal de la discusión fue obviamente la actual crisis económica, aunque algunos mercados en nuestra región no hayan sido tan afectados como el mercado estadounidense o, quizás, como algunos mercados europeos. Algunos de los comentarios que escuchamos en las reuniones que tuvimos con ustedes se aplican a toda nuestra región.

- Discutimos sobre el bajo nivel de acceso de los seguros de vida en nuestros mercados, y los miembros opinaron que es, en general, una cuestión cultural. En cuanto a quién es responsable de crear o desarrollar la cultura, los miembros opinaron que debe ser un programa conjunto entre aseguradoras y gobiernos.
- Al mismo tiempo, la distribución es todavía la clave para la mayoría de las aseguradoras: cómo hacer llegar el producto al consumidor de la mejor manera y en la forma más asequible. La distribución tradicional aún predomina, sin embargo cada vez establecemos más canales de distribución alternativa, como los grupos de afinidad en Chile, los corredores de seguros en Argentina, el telemarketing en Colombia y la bancaseguros en Brasil.
- Hay también bastante debate sobre microaseguramiento. Algunas compañías en Colombia, México y Brasil están iniciando programas. Sin embargo, una pregunta importante para muchos es cómo se define el microaseguramiento.
- Por último, la productividad y la persistencia son temas importantes en el debate. Algunas compañías han aumentado su productividad concentrándose en productos más simples, mientras que otras lo han hecho centrando sus esfuerzos en diferentes mercados. En el balance general, la baja productividad, la baja retención y la baja persistencia todavía parecen afectar a algunas compañías.

A pesar de enfrentar desafíos, las compañías son muy optimistas sobre el futuro. No están esperando para ver qué pasará; se están centrando en el futuro y se están preparando para él con esfuerzos y estrategias renovados.

Aquí, en LIMRA, estamos trabajando para traerle la información que necesita. Si desea obtener más información sobre bancaseguros, microaseguramiento, centrales de atención telefónica u otras formas de distribución, por favor, comuníquese conmigo en la siguiente dirección: barosemena@limra.com.

Hasta la próxima y, recuerde: siempre “piense en LIMRA Primero”.

Una Visión Desde el Camino . .



Por Gary Aluise

*Vicepresidente Senior y Director General
LL Global, LIMRA, LOMA
Operaciones Internacionales*

“¿Nos estamos recuperando aún?” Esa parece ser la pregunta principal en las mentes de muchos mientras escribo esto, a mediados de agosto.

En Asia en junio, durante las reuniones individuales de miembros o en la Conferencia sobre Asuntos Estratégicos que se llevó a cabo en Kuala Lumpur, Malasia, el sentimiento general era razonablemente bueno por las mayores ventas de una línea de productos tradicionales, aunque las ventas de los productos más variables se mantenían por debajo de lo esperable. La búsqueda de personal en agencias aumentó considerablemente. Los responsables por los bancaseguros estaban revisando las medidas de rentabilidad y tratando de realinear los acuerdos bancarios según lo necesario. Generalmente, los altos ejecutivos se ven menos afectados por la inflación del mercado de lo que se espera. Sin embargo, las empresas en Hong Kong y Japón sentían dolor y aún así esperaban con optimismo un giro en los acontecimientos. Pero China continúa prosperando, al parecer ajena al deterioro económico de los servicios económicos en el resto del mundo y más preocupada por la gripe porcina y por las tendencias de manufacturación que por la crisis económica.

A principios de agosto en América Latina encontramos un cuadro levemente diferente. En realidad había una sensación en nuestra reunión de Directorio en Brasil de que Brasil ha escapado a la mayor parte del declive económico. Allí la industria se encuentra fuertemente regulada, y las empresas tienen pocas hipotecas e inversiones en moneda extranjera, por lo que los miembros están en buenas condiciones generales. Nuestros miembros en Argentina tienen altas esperanzas y una fuerte expectativa de que allí los mercados se recuperarán pronto, y nosotros hemos sido alentados por una investigación de mercado reciente que indica que los compradores potenciales están moviéndose con cautela. Los miembros chilenos están pensando en ampliar sus canales de distribución y buscan el crecimiento en los canales bancarios e independientes. Sin duda la industria mexicana está notando que el marketing en el lugar de trabajo y la distribución bancaria son los impulsores del crecimiento, aunque muchas empresas también están obteniendo una buena adherencia de las mejoras en sus canales de agencia. En toda América Latina, hay un interés palpable en los microseguros, y muchos de nuestros miembros han solicitado que los ayudemos a organizar sus programas.

En general, durante nuestro viaje, los directores ejecutivos identificaron sus mayores desafíos tener que resolver cues-

tiones de mayor conformidad y demandas de los consumidores, los ingresos familiares recortados y el poder de compra reducido, una menor confianza en las grandes instituciones financieras y un aumento general del costo de la distribución. Desde un punto de vista positivo, nuestros miembros ven grandes oportunidades al explorar productos nuevos y mucho más simples con garantías, encontrar métodos para asesorar a los clientes sobre el planeamiento de ingreso para la jubilación, llegar a clientes más jóvenes en nuevas maneras, buscar la excelencia en la atención al cliente a través de agentes bien formados y centrales de atención telefónica, y volverse proactivos en la autorregulación y cumplimiento.

Las conferencias de este año en el Caribe y en Asia tuvieron una asistencia excelente a pesar de los desafíos económicos, y los indicios señalan que la Reunión Anual y la Conferencia Latinoamericana que se realizará este otoño en Nueva York también contará con una buena asistencia. ¡Esperamos verlos allí!

Recientemente, los colegas de LIMRA y LOMA firmaron un acuerdo con AAJI en Indonesia (véase la página __) para ayudarlos con lo mejor en formación continua allí, y esperamos poder apoyar a la industria en este emprendimiento tan importante.

Su buen amigo y colega, Ram Gopalan, quien como muchos recordaran fue el predecesor de Jen Berlin como jefe de investigación internacional, se retiró recientemente de LL Global, y le deseamos lo mejor para el próximo capítulo de su vida: unas vacaciones de regreso en su hogar en el sudeste de la India. Joel Basarich en nuestra sucursal de Atlanta ahora se hará cargo de las soluciones estratégicas de formación para ustedes, nuestros miembros internacionales, y también será el jefe de nuestro gran equipo de traducción formado por Marie Lavigne, Inés Vallenilla y Kai Zhao.

Espero verlos a todos de nuevo muy pronto y escuchar sus historias sobre cómo sobrellevar las condiciones del mercado actual. Hasta entonces, estamos felices de servirlos de la mejor manera que podamos.

¡Mucho éxito para todos!

2009 Fechas de las Reuniones

Conferencias y Reuniones

REUNIÓN ANUAL DE LIMRA

25-27 de Octubre • Hilton New York
New York, New York • EE.UU.

CONFERENCIA LATINOAMERICANA

27-28 de Octubre • Hilton New York
New York, New York • EE.UU.

Desde Mi Perspectiva



Por Jennifer R. Berlin, LLIF
Vicepresidenta Corporativa, Investigación Internacional, LIMRA

Durante mis últimos viajes a América Latina, la región mostró una actitud general positiva, no sólo hacia la economía, sino también hacia la industria entera. Brasil sostuvo una visión optimista sobre su crecimiento futuro, sin sentirse tocado por la situación económica en todo el mundo. La bancaseguros continúa siendo sólida y es su canal de distribución más importante. De todos los países que visitamos, México fue probablemente el más afectado por los males económicos mundiales, pero aún así los ejecutivos mexicanos con los que nos reunimos estaban adoptando el impulso reciente visto en Estados Unidos. La investigación fue uno de los temas principales de nuestras reuniones de Directorio en Chile, Argentina, Brasil y México. La investigación es el diferenciador clave de LIMRA en todo el mundo, y nuestros miembros latinos participan activamente de nuestro programa de investigación.

¿Cumple con todos los requisitos?

¿Quién compra sus productos?

¿Es el marketing en el lugar de trabajo una alternativa viable para el sistema de agentes?

¿Por qué preocuparse por la retención de agentes?

Las respuestas a estas preguntas fueron algunos de los resultados de la investigación regional que discutimos en la reunión de Directorio. Los resultados de la investigación para la región muestran algunos aspectos realmente positivos, como que la retención de agentes que han estado en la empresa 4 años es del 21 por ciento en América Latina frente al 16 por ciento en los Estados Unidos. Cómo mejorar la productividad y la retención continúan siendo los temas más importantes no sólo en América Latina, sino también en Asia y en el Caribe. Nuestro primer estudio sobre compradores en Chile resultó muy interesante para otros países, y como resultado de nuestra visita, realizaremos un estudio de compradores en la Argentina con la asociación de la industria local, AVIRA, en 2010. Entender quiénes son sus compradores, qué productos compran y quién puede ayudar a las empresas a posicionarse mejor en el mercado. Nuestro último estudio de investigación en 2009 es sobre la persistencia, y esperamos una excelente participación en todo el mundo. Quiero agradecer personalmente a nuestros miembros de América Latina por su participación en nuestro programa de investigación. Espero que los resultados lo ayuden a tomar mejores decisiones a medida que avanza. Les deseo mucho éxito en 2010.



Reunión de Directorio en México, en el Club de Banqueros de la Ciudad de México el 21 de agosto de 2009



Claudia Moura, Analista de Investigación Adjunta para América Latina, LIMRA, Jennifer Berlin y Fabiana Da Cunha, Representante Especial en Brasil

Evaluación y Desarrollo

Seguros de Vida de ING en Corea Comienza AMTC

LIMRA felicita a los 26 recientemente certificados moderadores del curso de capacitación de gerencia de agencia (por su sigla en inglés AMTC) de Seguros de Vida ING Ltd. de Corea. Estos moderadores (retratados abajo con Andy Cohen, Vicepresidente Ejecutivo y CDO, Distribución por agencia vinculada, Región Asia Pacífico, segunda hilera al centro) están dirigiendo las clases de AMTC. LIMRA planea una conferencia de premiación en 2010 para reconocer los logros de los graduados de AMTC.

AMTC es un curso de 23 semanas sobre el desarrollo de las habilidades que LIMRA ofrece a los gerentes de campo de todo el mundo. Mediante estudio de casos, juego de roles y proyectos de acción, los gerentes mejoran sus habilidades en

(continúa en la página 12)

Seguros de Vida de ING en Corea Comienza AMTC

(viene de la página 11)

las funciones críticas de la gerencia, como la planificación, el reclutamiento, la selección, la capacitación y la gerencia de desempeño. Las estadísticas de LIMRA indican que los gerentes que participan alcanzan importantes mejoras en el tamaño del equipo, la productividad del consejero y la retención después de finalizado el curso.

Para obtener más información sobre cómo se puede beneficiar su compañía de AMTC, por favor, comuníquese con el Centro de LIMRA para Desarrollo Profesional al teléfono 860-298-3948 o por correo electrónico TheCentre@limra.com.



Desarrollos de Mercados Globales e Innovación de Productos



Por Susan Foster

Jefa de Servicios de Información
LIMRA de Europa

¿Está interesado en el desarrollo de los mercados y en los pronósticos? ¿Las tendencias en distribución y la innovación en el mercado de productos de vida y de pensión son temas que necesita tener controlados?

Si es así, podría interesarle la *Actualización Global de Europa de LIMRA*, que se publica cada dos meses en el sitio en Internet de LIMRA.

Mercados

La información sobre mercados del número de julio incluye lo siguiente:

- El estudio de Swiss Re de sigma revela una caída de las primas de vida en los países industrializados y una fuerte alza de esas primas en las economías emergentes.
- La investigación de HSBC muestra un “vacío de preparación” en la planificación de las pensiones de la gente.
- Harris Poll del Financial Times examina las actitudes sobre jubilación en Europa y Estados Unidos.
- El sector de seguros de vida de Singapur siente el efecto de la recesión económica mundial.
- India lanza el Programa Nacional de Pensiones.
- Las pólizas de seguros se cancelan para ahorrar dinero en el Reino Unido.

Estrategia

Las secciones adicionales incluyen productos, distribución y estrategia. La información sobre estrategia aborda lo siguiente:

- Según una encuesta de Accenture, la mayoría de las aseguradoras planean expandirse internacionalmente en los próximos 12 meses.
- Según una investigación de KPMG y de la Unidad de Inteligencia Económica, los ejecutivos de seguros son cuidadosamente optimistas sobre las perspectivas de crecimiento para los próximos doce meses.
- Tres de los cuatro presidentes ejecutivos encuestados en la 36ª Asamblea de la Asociación de Ginebra, en mayo, espera que la recesión tenga un impacto leve o poco negativo sobre el balance de sus compañías.

Puede ver una copia en: <http://www.limra.com/members/newsletters/whatsneweuro/Global200907.pdf>

Por favor, para recibir una notificación personal cada vez que se publica un nuevo número de Global Update (actualización global) en la página en Internet, suscríbese mediante “Mis suscripciones” en: <https://www.limra.com/members/profile/mysubscriptions.aspx>

Por favor, comuníquese a sus colegas que este servicio se encuentra disponible como parte de los beneficios para miembros de LIMRA.

Por favor, dirija todas las contribuciones y comentarios relacionados con la Global Update de Europa de LIMRA a: susan.foster@limraeurope.com