

1
2e9



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS

DESARROLLO DE UN SISTEMA ESTADISTICO PARA
LA TOMA DE DECISIONES EN LA DIRECCION
DE UNA AGENCIA DE SEGUROS



T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

A C T U A R I O

P R E S E N T A

AGUIRRE VALLEJOS LEONEL



MEXICO, D. F.

1997

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

M. en C. Virginia Abrín Batule
Jefe de la División de Estudios Profesionales de la
Facultad de Ciencias
P r e s e n t e

Comunicamos a usted que hemos revisado el trabajo de Tesis: "Desarrollo de un Sistema Estadístico para la toma de decisiones en la dirección de una Agencia de Seguros" realizado por Leonel Aguirre Vallejos, con número de cuenta 8730012-5 , pasante de la carrera de Actuaría. Dicho trabajo cuenta con nuestro voto aprobatorio.

Atentamente

Director de Tesis	Act. Monica González Guerrero
Propietario	Act. Sofia Belmar Berumen
Propietario	Act. Benigna Cuevas Pinzón
Propietario	Act. Laura Miriam Querol González
Suplente	Mat. Edgar René Hernández Martínez

Monica González G.
Sofia Belmar Berumen
Benigna Cuevas Pinzón

Laura Miriam Querol González

Consejo Departamental de Matemáticas
FACULTAD DE CIENCIAS
CONSEJO DEPARTAMENTAL
MATEMÁTICAS

¡ Al fin !

Después de tanto tiempo. ¿Parecía Misión Imposible, no?

Pero antes de empezar, es necesario agradecer a todas las personas que con sus regaños y apoyos constantes, hicieron posible que llegara este día.

A mis padres:

Porque sé que esto es una gran ilusión que tenían los dos y, que ansiaban que llegara este momento, ojalá que pueda seguir dándoles más satisfacciones, ¡los quiero mucho!

A mis abuelos:

Por toda la paciencia y el cariño que tienen para con todos.

A mis hermanos:

Espero que este trabajo, sea una motivación para todo lo que se propongan.

A mis tíos:

Por su interés, apoyo, y también por ser tan chistosos.

A tí:

Por todo tu cariño.

A todos mis cuates:

De la escuela y del trabajo.

A Sofía y Monica:

Sé que demore un poquito en terminar pero, mi jefa me hace trabajar cada vez más. GRACIAS POR TODO.

ÍNDICE

I.	INTRDUCCIÓN.	1
II.	Capítulo 1 MERCADO ASEGURADOR MEXICANO.	2
	1.1 <i>Principios y prácticas del seguro.</i>	2
	1.2 <i>Historia del seguro.</i>	6
	1.3 <i>El seguro de Vida.</i>	11
	1.4 <i>Conservación de la cartera de seguro de Vida Individual en México.</i>	24
III.	Capítulo 2 TIPOS DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA DE SEGUROS EN MÉXICO.	32
	• <i>Compañías Multirramo con Distribución Agencial.</i>	
	• <i>Compañías Monorramo con Distribución Agencial.</i>	
	• <i>Compañías Multirramo con Distribución Alternativa.</i>	
	• <i>Compañías Monorramo con Distribución Alternativa.</i>	
	• <i>Perfil del agente como Canal de Distribución.</i>	
	2.1 <i>Apoyos a la profesionalización de la Fuerza de Ventas.</i>	35
IV.	Capítulo 3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE VENTAS EN UNA CIA MULTIRRAMO CON DISTRIBUCIÓN AGENCIAL.	37
	3.1 <i>Organigrama y funciones internas.</i>	37
	3.2 <i>Responsabilidades básicas de un Gerente de Zona.</i>	40
	3.3 <i>Planeación de ventas.</i>	51
	3.4 <i>Pronóstico de ventas.</i>	63
	3.5 <i>Selección de la fuerza de ventas.</i>	100
V.	Capítulo 4 DESARROLLO DEL SISTEMA DE SUPERVISIÓN DE INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES.	102
	4.1 <i>Objetivos del sistema.</i>	102
	• <i>Generales.</i>	
	• <i>Particulares.</i>	
	4.2 <i>Estándares del sistema</i>	105
	4.3 <i>Fuentes de información.</i>	106
	4.4 <i>Definición de navegación.</i>	111
	4.5 <i>Definición de pantallas del sistema.</i>	123
VI.	Capítulo 5 IMPLANTACIÓN.	145
	5.1 <i>Estrategias de implantación.</i>	145
	5.1.1 <i>Capacitación.</i>	145
	5.1.2 <i>Instalación.</i>	146
	5.1.3 <i>Actualización.</i>	147
	5.1.4 <i>Reforzamiento.</i>	147
VII.	CONCLUSIONES.	148
VIII.	BIBLIOGRAFÍA.	149

I. INTRODUCCIÓN

Dentro de los constantes cambios que se están suscitando en el mundo y, especialmente en nuestro país, con el paso cada vez más grande de la tecnología en todos los campos de la industria, hasta en el hogar, se hace imperativo que en una compañía de seguros, se aproveche al máximo de esta gran facilidad que la humanidad ha creado, dado que, las Computadoras Personales (PC) no se han explotado al máximo de su uso y capacidad, tal vez por miedo a estas máquinas, el cual con el paso del tiempo ha ido disminuyendo.

Además, en una compañía de seguros, el canal de distribución cada vez más adecuado, es el de los Agentes, debido al compromiso que pueden llegar a tener en los problemas de aseguramiento o riesgos de sus clientes, pero se tiene que llevar consigo un gran proceso de capacitación de la Fuerza de Ventas para llegar hacer de esta carrera, una especialización en todos los tipos de seguros que la compañía tiene para el mercado. También tiene que existir una gran supervisión de parte de los altos directivos de las compañías de seguros, en cuanto a los logros de su Fuerza de Ventas, ya sea para lograr la motivación que les haga falta o para encontrar áreas de oportunidad que se deben de aprovechar.

Debido a estas dos grandes causas, el presente trabajo, intenta aprovechar la tecnología de punta de la Computación y de los Sistemas de Comunicación, para que la labor de los altos directivos de las compañías de seguros sea con mayor rapidez y facilidad que en años anteriores, en cuanto a lograr la supervisión y motivación de la Fuerza Productora, todo esto gracias a un Sistema que facilite a encontrar las medidas correctivas con oportunidad, facilidad y confiabilidad.

La distribución del presente trabajo es de la siguiente manera:

En el Capítulo 1 se habla acerca del Mercado Asegurador Mexicano, como ha sido su evolución con el paso del tiempo hasta nuestros días.

En el Capítulo 2 se habla de los distintos Tipos de Estrategia de Mercadotecnia, en donde se recalca que la mayor parte de las compañías de seguros tienen una gran Fuerza de Ventas como el canal de distribución adecuado.

En el Capítulo 3 se habla de toda la Estructura Organizacional de Ventas en una Compañía Multirramo con Distribución Agencial, además de todas las responsabilidades básicas que tienen los altos directivos

En el Capítulo 4 se toca el tema del Sistema de Supervisión de Indicadores para la Toma de Decisiones, también se habla de dónde se obtendrá la información para alimentar el sistema, la definición de la navegación del sistema, y las respectivas pantallas que lo componen.

El Capítulo 5 habla acerca de las estrategias de Implantación que se deben de tomar en cuenta para poner en marcha y con feliz éxito el sistema.

Por último, se dan las Conclusiones del presente trabajo.

II. CAPÍTULO I

MERCADO ASEGURADOR MEXICANO

1.1 PRINCIPIOS Y PRÁCTICA DEL SEGURO

El seguro responde a una necesidad social de protección y es por tanto un contrato mediante el cual una empresa aseguradora se compromete a resarcir una pérdida en una cantidad previamente estipulada, siempre y cuando el asegurado mantenga un interés asegurable; cumpla con pagar una cantidad fijada con anterioridad (prima) y con las obligaciones que se estipulan en la póliza (contrato).

El principio en que se fundamenta el seguro es el de la repartición de riesgos, ya que la pérdida que un sólo individuo no podría soportar por sí solo, puede ser soportada por un grupo, si el valor de tal pérdida se distribuye adecuadamente entre sus miembros a través de un acuerdo legal ante cierta institución.

Se pueden considerar como los elementos básicos del seguro los siguientes:

- * **ASEGURADO** *Persona o razón social que es responsable ante la aseguradora del pago de las primas.*

- * **ASEGURADORA** *Compañía que asume la protección de un riesgo otorgando la suma asegurada en caso de que ocurra algún siniestro que afecte al asegurado.*

- * **INTERÉS ASEGURABLE** *Razón que impulsa a algún individuo a adquirir protección sobre una persona o bien material.*

- * **SUMA ASEGURADA** *Es la cantidad en pesos por la cual se contrata la póliza y que servirá de indemnización en caso de siniestro; puede ser fija o variable (si se incrementa con el paso del tiempo). En ocasiones, para los riesgos que tienen una alta probabilidad de ocurrencia o bien implican una gran severidad, las compañías por protección marcan límites a la suma asegurada fijándola en cierto número de salarios mínimos. Existen dos formas para el pago de la suma asegurada:
* **EN UNA SOLA EXHIBICIÓN**, por medio de un cheque que emite la compañía aseguradora.
* **PAGOS FRACCIONADOS**, es el caso de pagos parciales de la suma asegurada de igual o diferente monto que se otorgan en forma mensual, trimestral, anual, etc., durante cierto período de tiempo.*

- * **COBERTURA** *Se refiere a los riesgos y daños potenciales amparados por el contrato. Suele ser de dos tipos: **AMPLIA** (se amparan varios riesgos) y **LIMITADA** (uno o dos riesgos incluidos).*

Los seguros suelen dividirse en tres grandes ramas: Vida, Daños y Accidentes y Enfermedades.

La razón de ser del seguro está en función de la existencia de los riesgos, mismos que conviene definir. El riesgo dependiendo del ámbito en el que se le considere ha sido definido de muy diversas formas, las que aparecen con mayor frecuencia son:

- * *Riesgo es la probabilidad de sufrir una pérdida.*
- * *Riesgo es incertidumbre.*
- * *Riesgo es la dispersión de los resultados esperados.*
- * *Riesgo es la probabilidad de que ocurra un evento diferente al deseado.*

Para los efectos del campo de los seguros se conviene en adoptar la siguiente definición:

RIESGO es la probabilidad de una desviación adversa del resultado que se espera.

El grado de riesgo es un concepto que asocia dos elementos, la probabilidad de ocurrencia de los eventos y la pérdida monetaria involucrada. Así, puede determinarse la matriz de jerarquización del riesgo como a continuación se indica.

<i>Severidad Frecuencia</i>	<i>Baja</i>	<i>Alta</i>
<i>Alta</i>	<i>Transferencia</i>	<i>Aseguramiento</i>
<i>Baja</i>	<i>Aceptación por cuenta propia</i>	<i>Minimización o retención</i>

Los riesgos suelen clasificarse según el aspecto que se considere en:

RIESGOS FINANCIEROS Y NO FINANCIEROS. *Si involucran o no una pérdida monetaria V.g. Son riesgos financieros, robo, incendio, terremoto, fraude, divorcio, etc. y no financieros muerte, matrimonio.*

RIESGOS DINÁMICOS Y ESTÁTICOS. *Los primeros implican cambios en la economía, los segundos incluyen pérdidas que pueden ocurrir independientemente de cambios económicos. V.g. son riesgos dinámicos; el alza de los precios, los cambios en la demanda, las bajas en las tasas de interés y la devaluación, entre otros; son riesgos estáticos la falta de exportación, la muerte de un individuo, un temblor, fraudes, dolo, incumplimiento, enfermedades, etc.*

RIESGOS FUNDAMENTALES Y PARTICULARES. *Se dice aquellos que afectan a la mayoría o al total de la población y los que afectan a un individuo o grupo reducido de personas, respectivamente V.g. son riesgos fundamentales las epidemias, explosiones de una gran magnitud, terremotos, golpes de estado y son particulares la huelga en una pequeña empresa, la muerte o enfermedad de un individuo, el robo de un sueldo, etc.*

RIESGOS PUROS Y ESPECULATIVOS. Los primeros, implican la posibilidad de una pérdida total o parcial y son asegurables, los segundos contemplan la posibilidad de ganancia al tiempo que la de pérdida. V.g. muerte, incendio, accidentes y enfermedades estándar son algunos ejemplos de riesgos puros y la inversión en acciones, la emisión de un nuevo producto son casos de riesgos especulativos.

A su vez, los riesgos puros se dividen en:

- * **Personales** V.g. accidentes, enfermedades, muerte, invalidez total o parcial, inhabilidad e incapacidad.
- * **Sobre propiedades** Se dividen en ramos conforme al hecho de que involucren pérdidas directas, indirectas o consecuenciales, tales como: incendio, transporte aéreo, marítimo, terrestre, robo, rotura de cristales, agrícola, ganadero y diversos.
- * **Legales** Se refieren a daños a terceros y están agrupados bajo el nombre de: responsabilidad civil.

Factores que influyen en la jerarquización de riesgos del área de vida:

- * Edad, estatura y peso.
- * Sexo.
- * Actividades de la persona. (Ocupación de los solicitantes).
- * Salud.
- * Deportes.
- * Recursos económicos con que se cuenta. (Monto del seguro con relación a sus ingresos).
- * Riesgos subnormales. (Generan extraprimas).

Resultado de la consideración de estos factores, se promueve un proceso de administración de riesgos que puede llevar a cabo un individuo o una empresa (en particular una aseguradora) y que consiste en descubrir e identificar los riesgos existentes, calcular las probabilidades de ocurrencia de los mismos así como la severidad implicada por los siniestros en potencia.

En el proceso de administración de riesgos pueden distinguirse los siguientes pasos:

- * **Determinación de objetivos** (se anotan las metas a seguir).
- * **Identificación de riesgos** (se hace una lista de todos aquellos riesgos que se corren, sin importar la gravedad o no que tengan).
- * **Evaluación de riesgos** (Se efectúa una jerarquización de éstos, ordenándolos del más al menos importante.)
- * **Consideración de alternativas** (se opta por reducir o prevenir el riesgo, transferirlo, aceptarlo por cuenta propia o por la compra de un seguro).
- * **Implementación de la decisión** (una vez escogida la alternativa se pone en práctica).

- * **Evaluación y revisión** (en forma periódica y continua se examina si las decisiones tomadas han sido adecuadas sino se quieren otros riesgos y en qué magnitud, etc., todo ello con el fin de implementar correcciones, cambios o mejoras que permitan el mejor manejo de los riesgos).

Actualmente, las compañías aseguradoras disponen de un manual de clasificación de riesgos que incluye los siguientes criterios:

Clasificación de riesgos por ocupación. que proporciona una guía para una buena selección, registrando los tipos fundamentales de ocupación, teniendo como norma general el considerar todos los hechos que colocan en situaciones peligrosas al solicitante, así como el material que use, el tipo de vehículo del cual se sirve, etc. Esta clasificación agrupa en categorías de la A a la J las distintas ocupaciones (de menos a más peligrosas).

Clasificación de riesgos por el estado de salud. Esta es una selección médica fundamentada en la opinión de profesionistas del área de la salud (eciente médico de la compañía aseguradora) que determina extraprimas en caso de que el solicitante sufra de enfermedades que pudieran resultar de importancia en la ocurrencia de siniestros.

Existe, fuera del manual, lo que se conoce como selección subjetiva que se basa en el principio de buena fe por parte del solicitante que en la solicitud de seguro debe contestar con veracidad a las preguntas formales que allí se le plantean.

Es mediante estos criterios que en una compañía se efectúa la selección que permite salvaguardar la calidad de su cartera y cuidar el equilibrio entre primas cobradas y reclamaciones pagadas.

1.2 HISTORIA DEL SEGURO

La historia del seguro está vinculada a la evolución del ser humano, de ahí que pueda subdividirse en prehistórica, edad antigua, edad media, edad moderna y edad contemporánea. A continuación se citan algunos aspectos relevantes en cada etapa así como un apartado especial para la historia del seguro de vida en nuestro país.

*** PREHISTORIA**

Desde tiempos remotos, el hombre empezó a percibirse de la necesidad de protección, de algún modo, contra los riesgos que implican los acontecimientos de su vida cotidiana.

Surge el principio de ayuda mutua entre los clanes y tribus, después de que el hombre se vuelve sedentario y busca protegerse de los peligros que le presentan los fenómenos naturales.

Surgen los beneficiarios al ocurrir la muerte de aquél que fungía como sostén económico de la familia, a través de la ayuda en especie por parte de la comunidad.

*** EDAD ANTIGUA**

El pueblo asirio mantiene la práctica de recaudación fiscal con fines caritativos para huérfanos y viudas.

En Babilonia se practicaban contratos como medio de proteger o salvaguardar el bienestar personal o el de las propiedades. El código de Hammurabbi contenía los principios del seguro de repartir riesgos y contribuir a subsanar las pérdidas.

En Palestina se genera una forma de seguro de ganado ya que se asociaban varios ganaderos y cuando alguno de los animales enfermaba o fallecía se prestaba un ejemplar similar o se daba una pequeña indemnización.

En la India existía una especie de seguro del viajero, ya que dependiendo de qué lugares recorriera se le cobraba un porcentaje diferente (mayor si el lugar era desértico) sobre la mercancía que transportaba para venderla. (Código de Manu).

La Ley Marítima de Rodas, por ejemplo, formulada en el año 900 a.c., establecía disposiciones de ayuda mutua entre los comerciantes marítimos de la isla de Rodas y los fenicios. Si un barco era atrapado en una tormenta y se veía obligado el capitán a arrojar al mar su cargamento o parte de él, siempre y cuando se rompiera el palo mayor, el mástil, la caña del timón y su ancla, los asociados y propietarios de la mercancía transportada contribuían con la recuperación del valor del barco y el de las mercancías perdidas en el mar a causa de la tormenta. (Este riesgo se conoce hoy en día como echazón).

En Grecia, si un embarque no llegaba a su destino y éste había sido amparado con alguna sociedad de navegantes a la que se contribuía en el momento del siniestro con alguna especie de prima, el dueño de la mercancía obtenía lo suficiente para reponerla (actualmente se incluye en el seguro de transporte de mercancías).

Asimismo, los griegos, vendedores de esclavos, acostumbraban pagar al comprador una cantidad en caso de que el esclavo falleciera.

En Roma se cubrían los gastos funerarios de los guerreros; existían gremios cuyos miembros pagaban tributo y al fallecer alguno de ellos, su familia recibía la cantidad acumulada.

Los colegios romanos hacían que una persona que ingresaba en él, pagara una cantidad mensual de dinero y otra cantidad en especie, principalmente vino, a cambio de tener una contribución para el pago de su funeral. Estos colegios dieron origen a las "hermandades", que funcionarían bajo el principio de la ayuda a todos sus miembros.

Entre los hebreos, según el Talmud, se practicaba el seguro en forma rudimentaria, protegiendo a los viajeros y a sus caravanas de animales. Cuando alguien perdía alguna vaca o boricua, "sin haber falta o negligencia de su parte", se le reparaba el daño sufrido entregándole otro animal a cargo de las personas que integraban la comunidad.

*** EDAD MEDIA**

Se inicia con la toma de Constantinopla por los turcos, en 476 d.c.

Dentro de los feudos existían sociedades mutualistas para proteger los riesgos marítimos, terrestres y de muerte de los señores feudales y su familia. (Gildas).

Al final de esta etapa, se genera una reacción en contra de la total represión en que vivía el pueblo y se generan distintas protecciones sobre los individuos pero manejadas con fines caritativos.

*** EDAD MODERNA**

Se inicia en 1453 y llega hasta 1789 en que se llevó a cabo la revolución francesa. En Holanda se establece una Ley Marítima con carácter obligatorio.

Se funda la primera aseguradora.

Se establece la renta vitalicia (hoy pensión) que se da al jubilado hasta que muera.

Se aseguraba a los individuos contra pestes o epidemias.

El incendio ocurrido el 2 de septiembre de 1666 en Londres fue un hecho significativo que dio gran impulso a los seguros de daños.

Se funda la compañía aseguradora más fuerte: Lloyd's de Londres, como el primer centro oficialmente reconocido sobre negocios de seguros. Dada la importancia mundial que tiene esta empresa se hace una breve referencia a su creación: En la mitad del siglo XVII existía en Londres un salón de café ubicado en Tower Street, cuyo dueño era el Sr. Edward Lloyd, que al darse cuenta de que su clientela estaba compuesta principalmente de personas interesados en asuntos marítimos, incluyendo a banqueros, comerciantes, capitanes de barcos y "aseguradores", llegó a proporcionar

informes, tinta y papel a estas personas para difundir información. Esto último llegó a tal grado que en el año de 1696 la publicó denominándola *Lloyd's News*, precursor de la *Lloyd's List and Shipping Gazette*, en circulación hasta nuestros días.

Al morir el Sr. Edward Lloyd, este café se convirtió en una especie de club privado que restringió la entrada a personas con actividades de aseguramiento o navieras. En 1774 se cambió el local a la Royal Exchange que en 1783 emitió la primera póliza de vida (no tuvo mucho auge debido a los pocos adelantos en el terreno del cálculo de probabilidades).

En 1871, *Lloyd's* fue constituida por disposición del Parlamento como sociedad, cuyos miembros ("underwriting members", pueden aceptar o rechazar por propia cuenta un riesgo) están agrupados por sindicatos, representados en *Lloyd's* por agentes.

Esta empresa aseguradora está reconocida por el gobierno británico a través de una legislación especial que data de 1958, en la que se establece que los fondos de los suscriptores se mantienen en Londres, invertidos en valores de fácil realización y que pueden ser transferidos a cualquier parte del mundo en caso necesario, inclusive cuenta con el apoyo del gobierno que pone a su disposición las divisas extranjeras necesarias para que cumpla sus compromisos.

La importancia de esta compañía en la actualidad está en el grado de seguridad y confianza que ha sabido captar cumpliendo cabalmente todos sus compromisos.

En Estados Unidos, se tiene noticias sobre seguros desde el año 1682, pero no es sino hasta 1794 que nace la primera aseguradora americana: "Insurance Company of North America".

EDAD CONTEMPORÁNEA

Abarca de 1789 hasta nuestros días.

- * Se da la reglamentación del seguro.
- * Se construyen las primeras tablas de mortalidad.
- * Surgen los agentes y corredores de seguro.
- * Se fundamenta matemáticamente la determinación de primas, con base en la probabilidad, procesos estocásticos y estadística.
- * Se incrementa el número de ramos de daños, atendiendo al proceso tecnológico de la humanidad.
- * Los seguros de vida adquieren la variante de permitir la inversión, además de la protección por muerte.
- * El sector asegurador es de gran importancia para el producto interno bruto del país donde se desarrolla, pues está directamente relacionado con la función del ahorro.

EL SEGURO EN MÉXICO

- * *En México-Tenochtitlán, se daba protección a los huichuicques o ancianos y a los guerreros nobles que lograban sobrevivir al combate. Unos y otros recibían honores, alojamiento y alimentos para disfrutar una vida capazible en calidad de jubilados, hasta su muerte.*
- * *En el siglo XIX el seguro lo practicaban representantes de aseguradoras extranjeras, sobre todo inglesas, canadienses y estadounidenses. Es en ese marco que 17 agentes de firmas del exterior, que operaban el seguro de incendio, crearon en 1897 la Asociación Mexicana de Agentes de Seguros. Transcurrido el tiempo, en 1909 cambiaría su denominación por: Asociación Mexicana de Representantes de Compañías de Seguros contra Incendio.*

- * *El seguro se instituyó en forma oficial hasta 1910. Antes de esta fecha se contaba únicamente con disposiciones que garantizaban los intereses de los asegurados, como por ejemplo, el Código de Comercio de 1884. Sin embargo, se empezaron a organizar aseguradoras importantes, fundándose entre 1895 y 1910 las siguientes:*

Compañía General de Seguros Anglo Mexicana en el ramo de daños (1897).

La Nacional en el ramo de vida (1901).

La Latinoamericana en el ramo de vida (1906).

La Veracruzana en los ramos de incendio y transportes (1908).

- * *Al triunfo de la Revolución y al consolidarse los gobiernos mexicanos, se empezó con una revisión completa de toda la legislación. Se reformaron los Códigos Civil y de Comercio; se promulgaron las Leyes Federal del Trabajo, de Comunicaciones y Transportes, y otras que regularon la vida social, económica y política de la nación.*
- * *El 26 de agosto de 1935, se promulgaron y entraron en vigor las dos leyes que han sido fundamentales para el desarrollo del auténtico seguro mexicano:*

Ley General de Instituciones de Seguros.

Ley del Contrato sobre Seguros.

Después de ésto, se generó la creación de numerosas aseguradoras, que de inmediato se fortalecieron; mientras, las extranjeras se retiraban del país.

- * *El 9 de agosto de 1940, la Asociación Mexicana de Representantes de Compañías de Seguros contra Incendio operaba casi todos los seguros de daños y se transformó en Asociación Mexicana de Seguros de Daños. Por fin, al incluir a las compañías de Vida, en 1946 ese organismo cambió a Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) todavía vigente. Hoy en día, la AMIS es el órgano de representación de las empresas aseguradoras del mercado y de las reaseguradoras mexicanas. Su objeto fundamental es el de promover el desarrollo firme y sano de la institución del seguro en México.*

- * *A partir de 1983, en México se tienen empresas de seguros en tres ámbitos: iniciativa privada, gobierno y sector social. Es el sector privado el que tiene un mayor número de empresas de seguros y la AMIS las clasifica como compañías grandes, medianas grandes, medianas chicas y chicas. Todas ellas trabajan para ampliar su mercado.*
- * *Las paraestatales avanzan no sólo porque se esfuerzan por diseñar productos que satisfagan las necesidades de las vidas insertas en la administración pública federal, sino porque desde 1981 existe la obligatoriedad para que recursos humanos y materiales de ese ámbito sean cubiertos.*
- * *La actuación del seguro en 1986 se consideraba satisfactoria, con una demanda total de primas durante ese lapso de 826,976 millones de pesos (390,880 millones más que un año antes). Los siniestros totales se incrementaron en 33% en valor absoluto; pero como el de las primas fue mayor, dió como resultado una cifra de 59.6%. El ramo de Vida y el de Incendio registraron un crecimiento en el volumen de las primas.*

1.3 EL SEGURO DE VIDA

1. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

"Asegurar es poner cubierto a una persona o cosa de las consecuencias de un determinado riesgo, esto no implica que los buenos riesgos paguen por los malos; quiere simplemente decir que en grupos homogéneos un gran número de asegurados paguen por la minoría de desafortunados."

(1) "Bienvenido a Seguros América", folleto del Centro Educativo América de Seguros América.

El Seguro de Vida se basa en el principio de la mutualidad, de la repartición de riesgos por muerte, esto no implica que los buenos riesgos paguen por los malos; quiere simplemente decir que en grupos homogéneos un gran número de asegurados paguen por la minoría de desafortunados.

El valor de la protección del seguro se mide perfectamente en términos monetarios y cada asegurado recibe algo a cambio del pago de sus primas. Para determinar la cantidad de prima necesaria es indispensable contar con la experiencia anterior, que se tabula convenientemente en forma de Tabla de Mortalidad y con el dato de las pérdidas financieras potenciales asociadas a cada riesgo.

La identidad del riesgo de muerte consiste en considerar que la experiencia futura se manifestará en forma similar a la del pasado, es decir, que bajo condiciones normales, lo ocurrido en el pasado permite estimar lo que ocurrirá más adelante.

2. DESARROLLO DEL SEGURO DE VIDA

El desarrollo del Seguro de Vida inicia con el seguro temporal renovable anualmente y que proporcionaba a la persona asegurada, protección para un determinado número de años y contenía una tabla de primas sucesivas que debían incrementarse cada año, de acuerdo con las probabilidades de muerte. Esta última consideración lo volvía inaccesible a edades avanzadas. Dentro de este desarrollo del seguro, cabe considerar el de derrama, que consiste en cobrar una cantidad a cada persona asegurada cuando haya una muerte, no por anticipado y basada en la experiencia ocurrida durante el año. Así, sus cuotas se determinan en proporción a las probabilidades de muerte, sin considerar la edad de los integrantes del grupo, lo cual se volvía desventajoso para los integrantes jóvenes. Esta es una de las razones por las que no prosperó.

Ya se explicó que debido al aumento creciente de las probabilidades de muerte, las verdaderas primas que se necesitan para el seguro de vida aumentan también, y eventualmente pudieran llegar a ser tan altas que nadie pudiera pagarlas. Sin embargo, si se elige una tabla de mortalidad sobre la cual hacer los cálculos de la probabilidad de muerte, si se supone cierto tipo de interés que producirán las diferencias entre pagos y el costo verdadero del seguro, y dichos sobrantes se acumulan mediante un proceso aritmético sencillo, se encuentra la prima anual uniforme o nivelada que sea suficiente, por persona, para cubrir todas las reclamaciones que pueda haber conforme transcurre el tiempo. El plan de prima meta nivelada introduce un elemento completamente nuevo en el sistema de operación: el fondo de inversión o reserva, que produce un cambio radical a la verdadera cantidad y costo del seguro.

Así se define el seguro neto verdadero (valor nominal menos la reserva), también llamado "cantidad neta de riesgo" que disminuye cada año y compensa la probabilidad creciente de muerte y el costo verdadero es mantenido dentro de una cantidad práctica.

Otros arreglos, como una prima más baja durante un número de años, seguida de una prima más alta para el resto de la vida, son a veces adoptados en las pólizas limitadas "de vida modificada", emitidas por algunas compañías.

3. CLASES DE SEGUROS DE VIDA

Las distintas clases de seguros de vida y contratos de pensiones emitidos por las compañías de seguros, pueden ser clasificados en tres grandes grupos:

- * Formas ordinarias de pólizas de seguros de vida, emitidas en general por todas las compañías.*
- * Formas ordinarias de contratos de pensiones, emitidas por todas o casi todas las compañías.*
- * Distintas formas especiales de seguros de vida o contratos de pensiones y combinaciones de seguros de vida y pensiones, que no son emitidos por todas las empresas.*

1. FORMAS COMUNES DE CONTRATOS DE VIDA

Las principales formas de seguros de vida se pueden clasificar en 3 grandes grupos:

- * Pólizas de Vida Entera.*
- * Pólizas Dotales.*
- * Pólizas Temporales.*

2. FORMAS COMUNES DE CONTRATOS DE PENSIÓN

Los contratos de pensión pueden ser clasificados en dos grupos:

- * Pensiones inmediatas.*
- * Pensiones diferidas.*

Las pensiones son anualidades (pagos periódicos que continúan mientras permanezcan ciertas circunstancias) que pueden pagarse en un periodo después del de compra y se denominan inmediatas o después de cierto tiempo (periodo de diferimiento) y se conocen como diferidas.

3. LOS CONTRATOS ESPECIALES Y DE COMBINACIÓN

Las actuales pólizas contienen disposiciones que las hacen adaptables a circunstancias cambiantes y a necesidades especiales. Entre ellas están: las que estipulan un cambio de plan de seguro, los valores garantizados liberales en efectivo, y una gran variedad de formas opcionales de pago en formas de rentas, en lugar del pago de una sola suma.

Casi todas las compañías ofrecen contratos distintos para circunstancias o casos especiales y se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

- 1. Pólizas de seguro de vida para ser pagadas al beneficiario en forma de rentas, en vez de una sola suma.*
- 2. Combinaciones de seguro de vida temporal o dotal, o de seguro y pensiones dentro de un solo contrato.*
- 3. Pólizas de seguro de vida con primas pagaderas en escala creciente.*
- 4. Contratos mixtos emitidos por muy pocas compañías.*

4. LA PÓLIZA

Hasta aquí se ha hablado de un "contrato" del seguro de vida, cabe ahora detallarlo hablando de la póliza.

En los principios del seguro de vida, las pólizas eran breves; contenían la estipulación del pago de las primas que tenía que hacer el asegurado, y el pago de la suma asegurada que correspondía a la compañía; fuera de ésto sólo contenían limitaciones del seguro. Las pólizas modernas suelen ser más extensas, lo que se debe a los beneficios que contienen, que son exigidos por la ley, o por las necesidades impuestas por la competencia. Entre ellas se emplea un lenguaje ordinario, en sustitución de las frases de la técnica legal, y la mayoría de los asegurados que se toman el trabajo de leer sus pólizas, no tienen mayor dificultad para entenderlas.

Cabe aquí aclarar que la tramitación y expedición de pólizas de vida es todo un proceso que inicia con el llenado de una solicitud de seguro de vida en la que se anotan: los datos generales del solicitante, su estado de salud (dictamen médico), las características de la póliza que solicita (tipo de plan, las primas, suma asegurada) y el dictamen actuarial (extraprimas o no).

5. SELECCIÓN DE RIESGOS

En el seguro de vida, la selección de riesgos es el conjunto de operaciones que permiten al seleccionador no-médico aceptar los riesgos normales a la prima normal y separar (para su correspondiente tarificación) los riesgos agravados, mucho menos numerosos. La selección es pues, en primer lugar una revisión y conduce a la tarificación que es clasificación.

La selección implica una carga financiera y la realizan en primer lugar los agentes, luego los seleccionadores no-médicos cuyo papel es determinante si se trata de negocios sin examen médico; posteriormente, si este seleccionador tiene alguna duda acerca de algún padecimiento clínico que pueda presentar el prospecto, interviene el seleccionador médico.

Dado que la solicitud es el documento de mayor importancia en lo referente a la obtención de elementos para la labor de seleccionar, es necesario que el agente de seguros colabore con la compañía de seguros en la adecuada requisición de datos al candidato a obtener un seguro y en la preselección.

Entre las responsabilidades de un seleccionador no médico, pueden estar: se las de elaborar o actualizar políticas de selección, que serán llevadas a la práctica, diseñar la forma de la solicitud del seguro que será utilizada, así como los cuestionarios de aviación, deportes, etc., para obtener toda aquella información necesaria para la selección del riesgo; realizar el trámite de las solicitudes del seguro para la elaboración de las pólizas correspondientes; determinar en cada caso las condiciones de aceptación o la no aceptación de los riesgos; así como determinar en qué momento deberá acudir al gerente médico vigilando que se integren los expedientes de aquellas solicitudes que requieren de datos adicionales o nuevos requisitos médicos para la correspondiente aceptación o no.

6. PRIMAS

Las primas del seguro de vida individual pueden ser pagadas a la compañía en forma única (en el momento de la entrega del contrato) y en forma periódica (anual, semestral, mensual o quincenal) previo pago de un recargo.

Los elementos que intervienen en el cálculo de las tarifas de primas para una póliza de seguro de vida, son: la probabilidad de muerte, el tipo de interés y la cuota de gastos. Los dos primeros determinan el importe de la prima neta (cuya suma es suficiente para pagar todas las reclamaciones de muerte en un periodo determinado); el tercero, cubre la parte proporcional de los gastos de operación y algunas contingencias.

7. RESERVAS

Se entiende por reserva la diferencia entre el valor aumentado del seguro y el valor disminuido de las primas netas futuras; lo cual representa un fondo que permitirá a la compañía cumplir con sus obligaciones.

Existen dos métodos para obtener el valor de la reserva:

- * **Método Retrospectivo**, el importe de la reserva se obtiene por acumulación hasta un momento determinado.*
- * **Método Prospectivo**, el importe se obtiene tomando la diferencia entre el valor presente del seguro y el valor presente de las primas netas futuras que aún no han sido pagadas.*

Pueden distinguirse tres tipos de reservas: terminal, inicial y media. Las reservas de que se dispone al final de los años-póliza son las terminales; aquellas de que se dispone inmediatamente después de que se han recibido las primas para el segundo año-póliza es la reserva inicial para ese año y cualquier cantidad dentro de estas dos se denomina reserva media.

8. VALORES GARANTIZADOS

Los valores disponibles (a la suspensión del pago de las primas) para un tenedor de una póliza, bien sea en efectivo o en forma de otros beneficios, son denominados valores de rescate o valores garantizados.

El valor en efectivo representa el importe disponible para el asegurado al rescate el contrato de seguro de vida. En vez de efectivo, puede elegir un seguro salúdado reducido o un seguro estendido porpagado. Este puede ser seguro por un importe reducido pagadero como se estipula en la póliza original o por el importe total, pero por un período limitado.

Valor en efectivo. Debido a la distribución de las primas del seguro de vida para el pago de los gastos del negocio, retenciones y reservas, un asegurado no puede recibir de mayor el importe total de las primas que el ha pagado. Durante los años que su seguro ha existido, la protección que se estipula en el contrato, ha sido miembro de una organización en funcionamiento, y la protección de sus primas se ha deducido cada año la suma que representa el costo de operar para la compañía. El derecho de igualdad del asegurado a un valor de rescate en efectivo se mide por el importe obtenido, arrojando el pago de primas y cargando los desembolsos por gastos y pérdidas.

Seguro Temporal Convertible. Esta opción provee protección de valor continuada, después de los pagos de las primas han sido interrumpidos, por el valor nominal de la póliza menos cualquier adeudo existente, por tanto tiempo como el valor en efectivo neto de la póliza compare como pago de prima única por seguro temporal a la edad adelantada del asegurado. Si la póliza es en forma donat, el valor en efectivo puede ser suficiente para llevar la póliza a su fecha de vencimiento original y dejar un saldo pagadero al asegurado en la forma de un donat reducido. Elabonamiento el seguro temporal prorrogado entra en efecto automáticamente al concluir la póliza si no se elige otra opción.

Seguro Salúdado Reducido. Si el asegurado elige que su seguro continúe en vigor de por vida o hasta el final del período donat, puede usar su valor neto en efectivo para ex. fn. Si la póliza es una póliza entera, un importe de seguro reducido se continua y es pagado al beneficiario designado a la muerte de un asegurado. Si la póliza es una forma de donat, la protección se continua en un importe reducido hasta la fecha de vencimiento original de la póliza. Al vencimiento, el asegurado recibe el importe reducido en efectivo.

Prima Autómata de Prima. Con esta cláusula, el asegurado puede arreglar que las primas no pagadas sean tratadas como un préstamo. La póliza permanece en vigor por su importe total hasta que el total de las primas, más los intereses, cubra la póliza, igualen el valor de rescate en efectivo. No todas las pólizas contienen esta característica, pero la misma está disponible a petición.

El valor en efectivo forma la base para la determinación de todos los demás valores garantizados. Cada uno es el equivalente matemático del otro. Es pertinente, por lo tanto, inquirir con relación a la base sobre la cual este valor es determinado.

9. DIVIDENDOS

Las utilidades en el seguro de vida surgen por reducción en la mortalidad, por intereses que exceden el premio, por reservas más elevadas que los gastos y contingencias y por ganancias en las transacciones de inversión de los fondos de la compañía.

Los sobornos acumulados durante el año deben ser repartidos en un fondo de fluctuaciones de dividendos y entre los asegurados, dependiendo del plan que tiene contratado, de la edad de emisión y duración de la póliza (plan de contribución de tres factores).

Actualmente, los dividendos suelen decretarse anuales y el asegurado puede disponer de ellos en cuatro formas:

- * *Cobrarlos en efectivo.*
- * *Aplicarlos para pagar cualquier prima que debe.*
- * *Usarlos para comprar una adición saldada de la póliza, que será pagada en la misma fecha en que lo sea la suma asegurada.*
- * *Depositarlos en la compañía, recibiendo intereses sobre ellos.*

PLANES BÁSICOS DEL SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL

Los planes básicos del seguro de vida individual son el de Vida Entera u Ordinario de Vida, el Temporal y el Donal. A continuación se describen las características de cada uno de ellos:

1. PÓLIZAS DE VIDA ENTERA. *Proporcionan protección por fallecimiento para toda la vida, excepto que exista prima vencida. Pueden ser: Ordinario de Vida, Vida Pagos Limitados, Vida de Prima Única o Póliza Mancomunada.*

- a) **El Ordinario de Vida** *Es apropiado para los solicitantes promedio, ya que su costo es más bajo que el de otras formas de seguro, con excepción del seguro temporal. Las primas se pagan a lo largo de la vida del asegurado.*
- b) **Vida Pagos Limitados.** *Estipula el pago de las primas durante un número específico de años; el seguro es pagadero sólo en caso de fallecimiento del asegurado. Las reservas y los valores en efectivo son mayores que los de la póliza ordinaria de vida, puesto que, en menor tiempo la compañía obtiene la prima comercial.*
- c) **Vida de Prima Única.** *El número de pagos que debe efectuar el asegurado es de sólo uno, por tanto, el elemento de inversión es más elevado y por tanto este plan se ocupa para obtener préstamos o beneficios por invertir.*
- d) **Vida Mancomunada.** *Estipula el pago del valor nominal del seguro a la primera muerte de las dos o más personas aseguradas. Aquí se incluyen pólizas tales como la del sobreviviente que a diferencia es pagadera a la penúltima muerte de los asegurados.*

2. PÓLIZAS DOTALES. *Estipulan el pago de la suma asegurada en caso de que el asegurado sobreviva al final de ese período dotal. Las primas pueden ser pagaderas durante la totalidad del período dotal (pagos limitados), o en una sola exhibición.*

3. PÓLIZAS TEMPORALES. *La suma asegurada es pagadera sólo si la persona asegurada fallece dentro del período establecido: uno, cinco, 10 o más años, siendo este período variable pero fijado de antemano.*

El Seguro Temporal está en vigor en un lapso breve de tiempo, por tanto, la prima requerida es mucho menor. Se acostumbra emplearlo para amparar el riesgo de muerte en viajes.

El Seguro Temporal Convertible concede al asegurado el derecho de cambiar este plan por un Ordinario de Vida, sin necesidad de examen médico.

Existen combinaciones de dos tipos de planes básicos:

* *Dotal Puro y Vida Entera.*

* *Dotal Puro y Temporal.*

LOS SEGUROS COLECTIVOS Y DE GRUPO.

A diferencia del seguro de Vida Individual que protege a uno o dos individuos mediante una póliza, existen en nuestro país los seguros de vida que se venden a cierto número de personas que ligadas por alguna condición (de empleo, ideología, etc.) que los hace correr riesgos similares y que desean contratar en forma grupal y por tanto más económica una protección.

Los principios que forman la base fundamental del seguro de grupo y colectivo son los mismos que los del seguro de vida, siendo el grupo, la unidad de selección de riesgos.

La compañía de seguros establece varias normas de aseguramiento para la selección de grupos que ha de proteger y para la determinación del programa de seguros que ofrecerá con base en las primas. Siempre que cada grupo como tal, sea cuidadosamente seleccionado y de que por lo menos el 75% de los empleados elegibles en cada grupo decidan y participen en el seguro, la compañía puede esperar una experiencia promedio de mortalidad asegurando un número suficiente de grupos.

En los seguros de Grupo y Colectivo no es necesario el examen médico, pero aunque la mayoría de los grupos incluyen así una proporción de vidas subnormales y no asegurables, la experiencia ha demostrado que la tasa de mortalidad entre las personas aseguradas bajo estos tipos de contratos es baja.

Para la expedición de uno de estos seguros es requisito que deben contener un número específico de vidas aseguradas.

La diferencia entre seguro colectivo y grupal estriba en el número de asegurados que es requerido como mínimo, 5 y 10 individuos, respectivamente.

Estos seguros van dirigidos a empresas industriales, empresas comerciales y de servicios, sindicatos, etc., donde pueden formarse grupos tales como el de obreros, ejecutivos, directores o socios, empleados (que viajan y no), dirigentes, etc.

Los contratos que a estos grupos pueden ofrecerse varían dependiendo de sus intereses y poder adquisitivo, los más vendidos son: Seguro de Vida Temporal a un año; Ordinario de Vida, Seguro de Accidentes Personales; Gastos Médicos Mayores; Seguros de Grupo con Beneficios Adicionales y Gastos Médicos Mayores; Seguro Colectivo para Deudores y Seguro para Créditos Hipotecarios.

Actualmente se tiende a uniformar el número mínimo de asegurados requeridos para que se otorgue un seguro, de allí que se habla sólo de seguro de grupo, con las ventajas sobre el individual de ser un complemento a éste, de poder enuciarse como una prestación de la empresa para los trabajadores, de disminuir la rotación de personal y de ser más económico.

En los seguros de grupo, se pide como edad límite máxima 65 ó 70 años para ingresar al contrato; la suma asegurada se fija en base al sueldo o percepciones de los integrantes; al tiempo en que se ha trabajado para una empresa y se establece una prima promedio que corresponde a la suma asegurada promedio que podrá ser incrementada si el asegurado lo desea mediante unos factores que la compañía fija de antemano.

En grupos pequeños los empleados que se encuentran ausentes o enfermos al iniciar el programa, son generalmente excluidos hasta su recuperación, pero en los grupos más grandes pueden ser incluidos.

La determinación de las prestaciones es determinada a priori y corresponden a cada clase de sueldo, de puesto o antigüedad, sin dejar margen a los deseos o preferencias individuales. Es importante que las prestaciones resultantes, sumadas a cualquier prestación del seguro social, no puedan implicar un sobreesfuerzo.

Se suele establecer un límite de cobertura automática, para evitar desequilibrios. Como no es posible establecer un criterio general para la fijación de la máxima suma asegurada, se conviene en adoptar alguno de los siguientes tres criterios:

- * Aplicar un múltiplo de la prestación media.

El máximo de suma asegurada que se podrá conceder sobre una vida, en ningún caso será superior a la que resulte de multiplicar la suma asegurada promedio del grupo (cociente de la suma asegurada total del grupo y el número de asegurados que lo componen), por los factores que aparecen a continuación, conforme al número de asegurados en el grupo.

No. de Asegurados	Factor
10 - 24	2
25 - 49	3
50 - 99	4
100 - 149	5
150 - 199	6
200 - 299	7
300 - 399	8
400 - 499	9
500 o más	10

- * Aplicar un múltiplo del límite que la compañía tiene para seguros sin examen médico.
- * Tomar como máximo la cantidad que, de acuerdo con la regla de determinación de las prestaciones (corresponde al 5%, por lo menos) de los miembros del grupo.

Como beneficios adicionales se citan los de incapacidad total y el de muerte accidental, ambos con doble o triple indemnización. Se otorgan préstamos a los asegurados sobre el monto de las reservas

y existe la posibilidad de recuperar los valores garantizados o de abonar por el seguro salido o el prorrogado.

Una de las ventajas de estos seguros es el hecho de que un individuo que no podría obtener un seguro en condiciones individuales normales, aquí puede incluirse; otra la representa el hecho de que no exigir examen médico reduce considerablemente los gastos administrativos.

La competencia en los negocios y en la industria es tal que se requiere de alto grado de idoneidad corporal y mental para continuar en el empleo. Las organizaciones grandes y pequeñas seleccionan a los empleados lo que garantiza a la compañía aseguradora una mejor experiencia de mortalidad y a la empresa la inclusión de una prestación adicional, mediante la suscripción de un contrato de seguro de vida grupal para sus trabajadores, lo que redundará en una menor rotación de personal, entre otras cosas.

Es así que estos seguros vislumbran un amplio desarrollo al que el actuario debe contribuir con la inclusión de mayores y mejores prestaciones que incrementen su mercado.

CONCEPTOS LEGALES FUNDAMENTALES

Tres son las disposiciones que se refieren a la organización y funcionamiento de las instituciones de Seguros y sus productos en nuestro país:

- I. La Ley General de Instituciones de Seguros.*
- II. La Ley sobre el Contrato de Seguro.*
- III. Reglamento de Seguro de Grupo.*

I. LA LEY GENERAL DE INSTITUCIONES DE SEGUROS contiene cinco capítulos divididos de la siguiente manera:

- 1) Autorización y funcionamiento de las mismas.*
- 2) Reservas, su inversión y vigilancia de las mismas.*
- 3) Vigilancia e inspección de las compañías de seguros.*
- 4) Disolución de las compañías.*
- 5) Relaciones fiscales. Procedimientos y sanciones.*

El simple enunciado de estos títulos es suficiente para comprender que desde la fundación hasta su disolución, las compañías de seguros están sometidas a una estrecha vigilancia por la Secretaría de Hacienda, a través de la Comisión Nacional Bancaria y de Seguros, con el fin de garantizar los intereses de los asegurados.

Uno de los aspectos más importantes para el asegurado son las reservas que garantizan en todo caso el cumplimiento de las obligaciones de la compañía. la Ley toma medidas precisas obligándolas a la creación de las siguientes reservas:

Reservas en curso para pólizas vigentes.

Reservas para obligaciones por cumplir por pólizas vencidas, por siniestros ocurridos y para dividendos en depósito.

Reservas de previsión para fluctuaciones de valores y desviaciones estadísticas.

Una reserva especial que se formará con un 10% de las utilidades de cada ejercicio, hasta que el importe de la misma sea igual al 50% del capital suscrito. Queda prohibido el reparto de dividendos mientras no se constituya la reserva.

II. LA LEY SOBRE EL CONTRATO DE SEGURO se divide en cuatro títulos:

- I. Disposiciones Generales.*
- II. Contrato de Seguro contra Daños.*
- III. Disposiciones especiales sobre el contrato de seguro sobre las personas.*
- IV. Disposiciones finales.*

Es en esta ley que se define el contrato de seguro, el cómo debe celebrarse, las características de la póliza, la prima, el riesgo y la realización del siniestro, así como la prescripción; al tiempo que se destinan apartados especiales para definir los contratos en el ramo de Daños, en el de Vida y en el de Accidentes y Enfermedades.

Las principales cláusulas de la Ley del Contrato de Seguro son:

- * Cláusula de contrato completo.*
- * Indisputabilidad.*
- * Suicidio.*
- * Carencia de restricciones.*
- * Modificación.*
- * Moneda.*
- * Competencia.*
- * Vigencia de la póliza.*
- * Forma de pago de primas.*

A continuación se citan algunos conceptos legales importantes, relacionados con la operación de los seguros de vida.

La póliza de seguro de vida es efectivamente un contrato ya que existe una oferta por parte de la institución aseguradora y la aceptación de un individuo denominado asegurado.

Dicho contrato debe registrarse con las firmas exigidas por ley y dada una capacidad de contratación (Inversión mínima requerida para que una empresa funcione como aseguradora).

La Ley de Contrato de Seguro establece la legalidad del mismo y de la información que contiene.

Se pueden destacar como características del contrato de vida la unilateralidad (es el asegurado quien puede dar por terminado el contrato, dejando de pagar las primas correspondientes), la aleatoriedad (por contemplan las condiciones de un hecho incierto), la condicionalidad (ya que el asegurado no participa en su elaboración).

Existe una regla de cumplimiento estricto: "cuando los términos de una póliza son ambiguos, oscuros o susceptibles de una o más interpretaciones, más favorables al asegurado, son éstas las que deben prevalecer.

El inicio de la vigencia del seguro se da en alguna de las siguientes circunstancias:

- * *Cuando se aprueba la solicitud.*
- * *Cuando la póliza es emitida y entregada (si el solicitante goza de buena salud).*
- * *Cuando se paga la primera prima.*

Existe el requisito de buena fe por parte del asegurado, para declarar impedimentos en la emisión de la póliza.

Se señalan las formas de pagar la primera prima o la prima única:

- En el momento de firmar la solicitud.*
- En fecha posterior a la firma de solicitud.*
- Al firmar la solicitud, sin recibo condicional.*

Son características esenciales para la validez de un seguro las siguientes:

- * *Retribución, es decir, el pago puntual de las primas.*
- * *Que el convenio sea redactado en términos legales, con datos fidedignos y ante la existencia de un interés asegurable.*
- * *La capacidad para obtener el seguro se ve negada si se es extranjero y se tiene un estado político no legal, si se es menor de edad o si se está bajo intoxicación o se es demente, fuera de estos casos, deberá contarse con la ausencia del asegurado que se manifiesta con su firma.*

Los valores garantizados son las diversas opciones que ofrecen las pólizas, en virtud de estar garantizado el valor en efectivo obtenido por la reserva que se va acumulando en los contratos de seguro, después de tres años de estar en vigor. Estos valores son:

PRÉSTAMO O RESCATE: *Valor en efectivo que pertenece al asegurado y depende del plan del seguro contratado y del tiempo que haya estado el seguro en vigor, del cual puede disponer en el momento que lo desee.*

SEGURO SALDADO DE VIDA: *Otorga al asegurado una protección totalmente pagada durante toda su vida y no requiere de pago posterior de primas; es pagadero a los beneficiarios en caso del fallecimiento del asegurado.*

SEGURO SALDADO DOTAL: *En planes dotales, puede otorgarse al asegurado una protección totalmente pagada, únicamente durante un plazo fijo hasta la fecha del vencimiento dotal del contrato, eximiéndolo del pago posterior de primas; si el asegurado sobreviviera dicho período, se le pagaría la suma asegurada.*

SEGURO SALDADO TEMPORAL: Otorga protección totalmente pagada por un periodo determinado y si ocurre el fallecimiento en dicho periodo, los beneficiarios reciben la suma asegurada correspondiente.

SEGURO PRORROGADO: Garantiza continuar disfrutando de una protección durante un plazo fijo, sin la obligación de un pago posterior de primas, el cual quedará determinado por el plan de seguro contratado y del tiempo que haya estado el seguro en vigor. Será pagado a los beneficiarios únicamente si el fallecimiento ocurre durante el tiempo de prórroga.

La designación del beneficiario establece el derecho del asegurado de nombrar a una o más personas físicas o morales que recibirán la suma asegurada cuando ocurra el siniestro.

La operación de las presunciones dice que la compañía aseguradora puede exigir pruebas suficientes que demuestren el siniestro.

El efecto de malversación de fondos refiere que en caso de pagar una póliza con dinero ajeno, origina el traspaso de la misma al dueño del dinero.

La Ley de Agencia establece que un Agente actúa en lugar de otro por autoridad y a cuenta de éste. La relación de agencia se da cuando el principal, que es responsable del conocimiento del agente, lo autoriza a crear, modificar o terminar relaciones contractuales con terceros. La agencia es real cuando la autoridad se confiere expresamente y es ostensible cuando es aparente ante terceros.

Son éstas algunas de las disposiciones contenidas en las leyes que rigen el seguro y las instituciones que los expanden.

AGENTES DE SEGUROS

El término "agente de seguros" por definición excluye, ordinariamente, a los funcionarios o empleados regulares asalariados de una aseguradora e incluye sólo a los representantes designados por la compañía para solicitar seguros y para arreglar, por medio de negociaciones, la colocación de contratos de seguro. Los corredores con licencia no se consideran agentes de seguros.

El seguro de vida, limita la autoridad para emitir o modificar los contratos de seguros de vida a los funcionarios u oficiales de la compañía.

Hablando en términos generales, los agentes de seguros de vida están autorizados para solicitar, recibir y entregar solicitudes por los contratos suscritos para sus compañías. El agente no está autorizado para recibir los pagos de las primas, o de cualquier dinero que se deba o llegue a deberse a la compañía, con excepción de la primera prima vencida con relación a una solicitud recibida por él. Está autorizado a cobrar la primera prima anual, semestral, trimestral o mensual y entregarla a la compañía, siguiendo las reglas que ésta le imponga en cuestión del recibo. Un agente puede, mediante autorización especial, cobrar otros fondos distintos a la primera prima sobre su propio negocio; pero la autorización de escribir el procedimiento, y el recibo a entregarse será la forma regular usada por la compañía y entregada al agente para ese fin. La autoridad del agente en cobranzas es por tanto limitada.

El agente debe limitar cuidadosamente sus actividades:

- * *No está autorizado para aceptar riesgos de cualquier clase, para obligar a la compañía o para modificar un contrato en cualquier forma.*
- * *No tiene derecho de extender o ampliar el tiempo del pago de las primas o eximir la pérdida de un derecho. No puede comprometer a la compañía por medio de cualquier declaración, promesa o representación.*
- * *No está autorizado para emplear consejo o para representar a la compañía en un litigio, sin autorización específica.*
- * *Generalmente no está autorizado a incurrir en gastos en nombre de la compañía, a menos que haya obtenido aprobación.*
- * *Requiere de la licencia estatal apropiada, que requiere usualmente una solicitud de la misma por escrito, conteniendo la información que la autoridad considere necesaria. También puede solicitarse una declaración de la compañía que representa al solicitante de la licencia, de que el mismo es una persona de fiar y competente para actuar como agente de seguros de vida. La tendencia es también a que presenten un examen escrito que deberá aprobar, en caso contrario, después de más estudios podrá volver a intentar otro examen de nuevo.*
- * *La licencia de un agente de seguros puede ser suspendida o revocada, o niega su renovación, si después de notificación y después de audiencia, tal como establece la ley, se comprueba que el agente se ha descalificado a sí mismo. Las bases de ésta suspensión podrían ser:*
 - a) *Haber violado cualquier disposición de la ley de contrato de seguros, o cualquier ley en el curso de sus tratos como agente.*
 - b) *Haber realizado una falsa manifestación en la obtención o aplicación de dicha licencia.*
 - c) *Haber demostrado su incompetencia.*
- * *El agente puede representar a más de una compañía.*
- * *El agente está moralmente obligado a entregar las pólizas de su compañía, suscritas a nombre de una persona cuya solicitud ha sido tomada por él.*
- * *El agente debe poseer conocimientos suficientes de su propio negocio para ayudar al asegurado en perspectiva a determinar sus necesidades de aseguramiento.*
- * *Representa el punto de contacto entre asegurado y compañía. Es el distribuidor de los servicios de la compañía. Hombre clave en la industria del seguro.*
- * *El agente debe estar bien enterado de las leyes que rigen el seguro, del campo el cual opera, así como de los principios fundamentales del seguro de vida.*
- * *Se supone que el agente sea una persona de moral elevada y de integridad.*

A toda persona que aspira a convertirse en agente de seguros le es requerido un "Curso Introdutorio", en el que se tratan aspectos técnicos y comerciales de los distintos tipos de seguros, al tiempo que se analizan las relaciones humanas mediante diferentes dinámicas de grupo y de personalidad que dan al agente herramientas para llevar a cabo las ventas de los productos de las compañías aseguradoras, dentro del contexto legal de nuestro país. En caso de aprobar este curso estará facultado para vender siempre y cuando continúe actualizándose.

1.4 CONSERVACIÓN DE LA CARTERA DE SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL EN MÉXICO.

En la operación del seguro de vida es de suma importancia para toda institución de seguros, mantener un nivel adecuado de conservación de la cartera de clientes, que le permita lograr una eficiente recuperación de sus gastos de administración y de adquisición, mantener condiciones favorables de solvencia y liquidez, así como generar utilidades, ya que de esto dependerá su permanencia y desarrollo dentro de la industria del seguro.

En lo que se refiere a gastos de adquisición, éstos se generan por comisiones directas, bonos, premios y convenciones, que se otorgan a Agentes y Promotores. La compañía de seguros efectúa estos gastos en el momento en que la póliza se suscribe y los recupera a través de las primas de renovación que ingresa el asegurado en todo el periodo de pago de primos. Esto significa que la aseguradora recuperará este desembolso sólo si el seguro permanece vigente durante un periodo mínimo, que variará dependiendo del tipo de cobertura y que, por lo tanto, la póliza empezará a dar utilidades a la compañía hasta que el financiamiento de los costos de adquisición y administración haya sido suficientemente amortizado.

En particular, en el seguro de Vida Individual a largo plazo, se pagan altas comisiones a los Agentes y Promotores en los primeros años de vigencia de la póliza, por lo que la recuperación de este gasto se lleva a cabo después de varios años de permanencia del seguro. De ahí la importancia que adquiere la conservación de esta cartera, ya que de los resultados que se obtengan en este renglón, dependerá que la compañía recupere los costos ocasionados por las comisiones y, más aún, el que llegue a ser un producto rentable para ésta.

Por su parte, los gastos de administración también se distribuyen entre todos los años de duración del seguro, pero a diferencia de los de adquisición, éstos se realizan desde la contratación de la póliza hasta el momento en el que concluyen las obligaciones de la compañía para con el asegurado, por cualquier causa.

Es importante señalar que, debido a que los gastos que la compañía de seguros debe realizar en el primer año de vigencia de la póliza son muy altos, los métodos tradicionales de cálculo de la reserva para este primer año presentan limitaciones, de que en ocasiones dichos gastos son mayores a la prima pagada.

Por esta razón, los actuarios han desarrollado diversos sistemas modificados para el cálculo de la reserva matemática, que se basan en la suposición de que los recargos aplicados a la prima para los gastos de adquisición y administración de la compañía son extraordinarios en el primer año. En términos generales, estos sistemas permiten el no crear reserva matemática el primer año.

utilizando de esta forma una parte de la prima neta para hacer frente a los gastos de producción, y operación del primer año de vigencia del seguro, a cambio de la constitución de una reserva a partir del segundo año, cuyo monto se incrementa de manera más acelerada al ser equivalente a la reserva matemática de un plan emitido un año después de la fecha original, a una edad un año mayor a la edad del asegurado a la emisión, y por una vigencia de un año menos que la vigencia real de la cobertura.

De esta manera, la importancia de preservar la cartera y la multitud de movimientos a que está expuesta cada una de las pólizas que la forman, hace necesario contar con indicadores que:

- a) describan en forma resumida la situación que guarda el portafolio en un ejercicio determinado,*
- b) expliquen de manera concisa el comportamiento de la cartera a nivel empresa y sector,*
- c) sirvan como una medida de productividad y eficiencia,*
- d) formen parte de los esquemas de control de la operación, y*
- e) puedan ser integrados en las bases técnicas para el diseño de nuevos productos.*

Algunos de estos parámetros son los que se denominan como conservación, persistencia y caducidad de la cartera, cuyas tasas se pueden calcular anualmente, con base en los diferentes movimientos a que están sujetas las pólizas y suma asegurada de la misma, en lo que se refiere a planes de largo plazo:

- a) la conservación de la cartera se mide la proporción de negocios que se mantienen en vigor en la transición de un año calendario al ejercicio inmediato posterior;*
- b) el índice de persistencia se determina como el porcentaje de pólizas que alcanza la siguiente renovación, según su antigüedad; y*
- c) el factor de caducidad se define como la proporción de negocios, por cada año de vigencia, que no alcanzan la siguiente renovación.*

Es importante señalar que las compañías consideradas en este estudio, son las que manejan el seguro de vida individual en nuestro país, cuyo número asciende en la actualidad a 27, lo que representa el 87.1% de las que operan el seguro de vida y el 67.5% del total de las instituciones del sector asegurador.

Se calcularon los factores de conservación de la cartera de seguro individual del mercado mexicano, la cual representó en 1992 el 53% del total de la operación de vida, en lo que se refiere a primas directas emitidas.

El análisis de conservación de la cartera de seguro de vida individual, registrada en el mercado nacional, se efectuará considerando en una primera parte a todas las compañías que operaron este tipo de seguro en los años de 1991 y 1992. Posteriormente, se aplicará el modelo para las 5 compañías privadas que ocupan una posición predominante, clasificadas en nivel 1, durante el período 1987 - 1990. Esta selección se realizó tomando en consideración que la información estadística para el resto del sector presenta una menor consistencia en los años anteriores al bienio 1991 - 1992.

Primero, se describe el marco teórico necesario para el análisis del estudio: tipos o planes y clasificación de la cartera de seguro de vida individual, definiciones y bases técnicas de los factores de conservación y caducidad, así como la explicación de los movimientos que se pueden presentar en la cartera objeto del estudio.

Después, se detallan las fuentes de información utilizadas en la determinación de los factores de conservación y caducidad.

MARCO TEÓRICO

Dado que el estudio está enfocado al seguro de vida individual, es necesario mencionar algunos de sus aspectos más relevantes, principalmente en cuanto a las modalidades de aseguramiento que presenta por tipos de riesgo y plazo. Asimismo, es conveniente hacer la clasificación de la cartera de que se trata.

I. CLASIFICACIÓN DE LA CARTERA DE SEGURO DE VIDA INDIVIDUAL

En función de las coberturas que ofrece, la cartera de seguro de vida individual se puede clasificar en general como Cartera Básica y Cartera de Beneficios Adicionales.

La primera se compone de las coberturas que se asocian a los riesgos de fallecimiento o supervivencia del titular de la póliza y que dan origen al contrato de seguro.

La cartera de beneficios adicionales, por su parte, consta de aquellas coberturas contra los riesgos de accidente, invalidez o mortalidad de alto riesgo en el asegurado o fallecimiento de un tercero, que son contratadas exclusivamente en adición a la cobertura básica. Es importante destacar que no es necesario considerar esta cartera para efectos de cálculo de los factores de conservación, debido a que los beneficios adicionales están sujetos a que la cobertura principal se encuentre vigente y al cancelarse el beneficio básico de la póliza, los adicionales quedarían sin efecto automáticamente.

Asimismo, considerando el estado en que se encuentran las pólizas en lo que se refiere al pago de las primas del seguro, la cartera básica se puede dividir en dos tipos de contratos:

- a) CARTERA CON PAGO DE PRIMAS.- Como su nombre lo indica, está formada por las pólizas cuyo periodo de pago aún no ha concluido.*
- b) CARTERA DE SEGUROS SALDADOS Y PRORROGADOS.- Está formada por dos tipos de contratos:*

Aquellos en los que se ha interrumpido el pago de las primas correspondientes, pero que tienen todavía beneficios vigentes, aunque en diferentes condiciones a las establecidas en la póliza originalmente, debido a que al terminar de cubrir su costo, el asegurado optó por alguna de las modalidades de seguro disponibles para este caso. Cabe mencionar que las diferentes opciones de estos seguros se presentan posteriormente; y aquellos en los que el periodo de primas concluyó, continuando los beneficios originales vigentes, por haberse establecido en el momento en que se contrató el seguro, que su costo se cubriría en un lapso menor al de la duración de la cobertura, como es el caso de los seguros con pagos limitados.

La cartera de seguro individual también se pueden clasificar de acuerdo al tipo de moneda en el que se establezca el monto de la suma asegurada, en contratos de Moneda Nacional y en Moneda Extranjera.

En general, para las pólizas cuya suma asegurada se expresa en moneda extranjera, las primas se expresan en la misma divisa. Sin embargo, las operaciones de pago de primas y de suma asegurada se llevan a efecto con su equivalente en moneda nacional, al tipo de cambio vigente en la fecha de operación.

2. DEFINICIÓN DE CONSERVACIÓN Y CADUCIDAD PROMEDIO DE LA CARTERA.

La Conservación de la Cartera es un parámetro que mide la proporción de negocios que se mantienen vigentes en la transición de un año dado "t" a otro inmediato posterior "t+1", independientemente de la antigüedad de cada contrato.

El concepto complementario al de Conservación es el de Caducidad Promedio de la cartera, que se define como la proporción del portafolio que por razones diferentes al siniestro, no preserva su status de vigor en la transición de un período anual "t", a otro inmediato posterior "t+1", con independencia de la antigüedad de cada contrato.

3. BASES TÉCNICAS PARA EL CÁLCULO DE LOS FACTORES DE CONSERVACIÓN Y CADUCIDAD PROMEDIO DE LA CARTERA.

El factor de conservación o factor promedio de persistencia se puede calcular actuarialmente bajo tres posibles criterios, como son:

- * Base Número de Pólizas.
- * Base Monto de Suma Asegurada.
- * Base Prima Anualizada.

Sin embargo, consideramos que para el caso del mercado asegurador mexicano los dos primeros criterios (base número de pólizas y base monto de suma asegurada), son los más consistentes debido a que el reporte estadístico que elaboran las instituciones de seguros al cierre de cada año, refleja efectivamente pólizas y sumas aseguradas de negocios en vigor a la fecha de registro de la información, mientras que la prima anualizada puede corresponder tanto a pólizas en status de vigor como de no-vigor a la fecha de elaboración de dicho reporte.

Con el criterio base número de pólizas, el factor anual de conservación o factor promedio de persistencia se calcula como la suma de las pólizas en vigor al inicio del año, más las emitidas durante el mismo y las de reaseguro tomado, más los aumentos de las mismas registradas en la cartera, menos las disminuciones, cifra que se divide entre la suma de las pólizas en vigor al inicio del período, más aquellas de nueva emisión y las de reaseguro tomado.

Ahora bien, considerando el criterio base monto de suma asegurada, el factor anual de conservación se calcula en forma similar a la del primer criterio, tomando las sumas aseguradas de los conceptos mencionados y agregando además en el numerador, los aumentos o disminuciones registradas en el monto de la suma asegurada en el ejercicio.

Con este criterio, la tasa de caducidad promedio se determina en forma semejante a la utilizada para el caso de número de pólizas, considerando las sumas aseguradas y los aumentos y disminuciones de la misma durante el año de estudio.

Independientemente del criterio utilizado, el factor de conservación es complementario al de caducidad promedio, en el sentido de que la suma algebraica de ambos factores en una cartera dada, es igual a la unidad.

4. MOVIMIENTOS DE LA CARTERA.

Tal como lo hemos señalado, en el cálculo de los índices de conservación y caducidad promedio, están involucrados todos los movimientos que pueden afectar al conjunto de las pólizas de una cartera de seguros a partir de su emisión, hasta su terminación; entre ellos se encuentran los incrementos, como son las rehabilitaciones y las altas por otros conceptos, así como las disminuciones originadas por vencimientos, rescates, expiraciones, cancelaciones, altas de seguros saldados y prorrogados y otras. Todos estos movimientos deben asentarse durante el transcurso del ejercicio en un registro administrativo-actuarial y de carácter estadístico, que se conoce como Seguro Practicado en la Operación de Vida.

A continuación se describe cada uno de los movimientos de aumentos o disminuciones que se pueden presentar en una cartera dada.

5. CAUSAS DE AUMENTO EN LA CARTERA.

- a) Emisiones.- Una vez que las áreas de suscripción y reaseguro de una compañía, con base en la solicitud de seguro y pruebas de asegurabilidad, en su caso, aprueban la aceptación del riesgo, la aseguradora procede a la emisión del contrato y, a partir de ese momento, dan inicio las obligaciones y derechos tanto de la compañía como del asegurado.*
- b) Rehabilitaciones.- Estas suceden cuando para un contrato que ha sido dado de baja de la cartera de pólizas en vigor, por la interrupción del pago de las primas correspondientes, el asegurado decide reactivar sus efectos, mediante el pago de las primas que hubiesen vencido desde la fecha en que se operó la cancelación hasta la fecha de rehabilitación del seguro, según el plan original.*
- c) Reaseguro Tomado.- Son aquellos negocios emitidos de manera directa por otra aseguradora, llamada Cedente, sobre los cuales la compañía, denominada Cesionaria, acepta parte de los riesgos cubiertos por la cedente o cambio de una parte de la prima (cuota de reaseguro), la cual puede ser proporcional o no a la responsabilidad asumida por la cesionaria.*

6. CAUSAS DE DISMINUCIÓN EN LA CARTERA.

- a) Vencimientos.- Este concepto se aplica a los planes dotalés o de supervivencia y tiene lugar cuando el asegurado llega con vida al final del plazo de la cobertura contratada. En este caso, la aseguradora procede a pagar la suma asegurada establecida en el contrato y, al mismo tiempo, al dar de baja la póliza, con la correspondiente liberación de la reserva matemática constituida para este negocio.*

- b) Rescates.** - *El rescate es uno de los valores garantizados establecidos en la póliza, que la compañía aseguradora debe otorgar a petición del asegurado después de un cierto tiempo en que el seguro se ha mantenido vigente y consiste en la cancelación del contrato, previa solicitud del titular, lo que genera para éste el pago en efectivo de un porcentaje de la reserva matemática constituida hasta la fecha en que se efectúe esta operación.*

De acuerdo con los artículos 182 y 184 de la Ley sobre Contrato de Seguro, el asegurado tiene derecho a esta cantidad a partir del tercer año de vigencia del contrato, en planes con pagos anuales y con temporalidad de 10 años o más.

En planes cuyo plazo de protección sea menor a diez años, es posible que varíe el momento en que el titular adquiere el privilegio de exigir este valor. Si el seguro es a prima única, el asegurado tiene derecho de reclamar el rescate desde el momento en que se contrata el seguro, sin importar el término o tipo de cobertura contratada.

- c) Expiraciones.** - *Se aplica a los planes temporales que cubren el riesgo de fallecimiento, cuando el asegurado llega con vida al final del periodo pactado en el contrato. En este caso, la aseguradora cancela la póliza y libera la reserva matemática del seguro.*
- d) Cancelaciones.** - *Como su nombre lo indica, ocurre cuando la póliza se cancela por alguna razón diferente a las ya mencionadas, generalmente como consecuencia de la falta de pago de las primas correspondientes.*

Con relación a este movimiento, es conveniente mencionar que tanto en los seguros tradicionales como en los planes flexibles existen mecanismos para dar continuidad a la vigencia de la póliza, aún cuando se haya concluido el periodo de espera de 30 días y no haya sido cubierto el monto de la prima vencida.

En los planes tradicionales existe la opción de préstamo automático con garantía de la reserva matemática, para cubrir el monto de las primas vencidas, mientras que en los seguros flexibles, aún cuando no se verifique el pago de las primas, la aseguradora realiza la deducción del costo de las coberturas contratadas y el gasto de administración a partir del fondo de la reserva matemática constituida.

La póliza puede permanecer en vigor aún sin recibir el ingreso oportuno de primas en ambas líneas de productos, por lo tanto la cancelación de la póliza sólo tendrá lugar cuando el monto de la reserva matemática sea insuficiente, ya sea para cubrir el importe de la prima al descubierto, o bien, el costo de las coberturas contratadas, según se trate de un plan tradicional o flexible, respectivamente.

7. CONCEPTOS QUE DAN LUGAR A AUMENTOS O DISMINUCIONES EN LA CARTERA CON PAGO DE PRIMAS, SIN CAUSAR BAJAS EN LA CARTERA DE PÓLIZAS EN VIGOR.

Dentro de los valores garantizados que otorgan los contratos de seguro de vida individual, además del valor de rescate descrito anteriormente, existe la alternativa garantizada para el asegurado de convertir su plan original a un seguro saldado, o bien, a un seguro prorrogado, a partir del momento en que el contratante adquiere el derecho a este valor de rescate.

Cuando el asegurado por alguna causa no desea continuar efectuando el pago de primas pactado originalmente, pero quiere mantener una protección de la misma naturaleza que el seguro original aunque en diferentes condiciones, tiene la alternativa de comprar ya sea un seguro saldado o un seguro prorrogado, ambos a prima única, con el valor de rescate de la póliza constituido a su favor. Ambas modalidades se describen a continuación.

a) Seguro Saldado. - *Consiste en que el asegurado continúe protegido por el tiempo pactado originalmente en la póliza, pero con una suma asegurada menor.*

Este seguro, como se mencionó, se compra en un solo pago de prima con el valor de rescate de la póliza original; la suma asegurada del saldado será igual al resultado de dividir el valor de rescate entre el factor de prima única a edad alcanzada del seguro de que se trate.

Es importante mencionar que también se consideran dentro de la cartera de seguros saldados, aquellas pólizas en las cuales el período de pago de primas del plan originalmente contratado es menor al plazo del seguro, desde el momento en que concluye el pago de las primas correspondientes.

b) Seguro Prorrogado. - *Bajo esta alternativa, el asegurado continuará protegido con la suma asegurada en vigor a la fecha de solicitud de la conversión, pero por un tiempo menor al originalmente contratado, por lo que se trata de un seguro temporal.*

Este seguro, al igual que el anterior, se adquiere en un solo pago; el tiempo de cobertura del prorrogado se calcula dividiendo el valor de rescate del seguro original entre el factor de prima única a edad alcanzada de un seguro temporal por un tiempo a determinar, el cual se puede obtener por distintos métodos, como el de interpolación.

Cualquiera de los dos tipos de seguros anteriores, cuando son adquiridos, causan baja en la cartera con pago de primas y alta en la de saldados y prorrogados, y cuando el asegurado rescata su póliza saldada o prorrogada, son causa de disminución de la cartera en vigor.

Por lo anterior, las altas de seguros saldados y prorrogados pueden ser consideradas como disminuciones en la cartera, en virtud de que cuando una póliza recibe este tipo de servicios, se anula la posibilidad de recuperación de los gastos de administración y de adquisición incurridos para dicho contrato, que aún no hayan sido amortizados a la fecha de operación de este servicio.

La siguiente gráfica muestra de manera esquemática los diferentes movimientos que se dan en una cartera básica de seguro de vida, los cuales constituyen el Seguro Practicado de la Operación de Vida.

SEGURO PRACTICADO EN LA OPERACION DE VIDA

AUMENTOS

<i>Emissiones</i>
<i>Rehabilitaciones</i>
<i>Reaseguro Tomado</i>
<i>Otros conceptos</i>

DISMINUCIONES

<i>Vencimientos</i>
<i>Rescates</i>
<i>Expiraciones</i>
<i>Cancelaciones</i>
<i>Altas de Saldados y Prorrogados</i>
<i>Otros Conceptos</i>

Por lo anteriormente expuesto, la conservación de cartera es, en cierta forma, un reflejo de la actuación de las instituciones de seguros en lo que a Vida Individual se refiere, a la vez que constituye un indicador de la eficiencia operativa en cuanto al diseño de productos, canales de distribución, mecanismos de venta, sistemas de compensación a la fuerza de agentes y promotores, estrategias de seguimiento de negocios y, de manera particular, señala la calidad en la atención a asegurados y la operación de servicios de pólizas.

Sin duda alguna, una tendencia sostenida de incremento en la conservación de la cartera, estará asociada con la competitividad de la aseguradora en los factores antes mencionados y, recíprocamente, si se menoscaba la calidad en cualquiera de los renglones que se indican en el párrafo anterior, el resultado puede impactar desfavorablemente al mantenimiento del portafolio de contratos en vigor.

III. CAPÍTULO 2

TIPOS DE ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA DE SEGUROS EN MÉXICO

El desarrollo de la actividad aseguradora en México, trae consigo cambios, la demanda ha evolucionado de manera cuantitativa (ha crecido el volumen de primas captadas) y cualitativa (el consumidor es cada vez más conocedor). Existe una mayor preocupación por la jubilación, mayor previsión del futuro, desconfianza en la seguridad social y sensibilidad ante posibles imprevistos.

Las compañías de seguros se han clasificado de acuerdo con:

- *La especialización o diversificación de mercados.*
- *Los nichos o segmentos de mercado a quien dirigen su producto.*
- *Sistema de negocio que siguen para penetrar dicho segmento.*

De esta manera, tenemos, de acuerdo con el tipo de cliente al que se pretende penetrar, cuatro tipos de empresas¹:

- *Multirrama con distribución agencial*
- *Multirrama con distribución alternativa*
- *Monorrama con distribución agencial*
- *Monorrama con distribución alternativa*

Significando multirrama, aquellas que comercializan distintos tipos de seguros (vida y no vida), y monorrama, aquellas que se especializan en un solo tipo de seguros, vgr., Aseguradora Hidalgo.

Distribución agencial, significa que su canal de distribución son agentes de seguros, distribución alternativa, significa que utiliza otros canales de distribución adicionales o en sustitución de los agentes, como puede ser telemarketing, correo directo, venta directa, venta a través de sucursales bancarias, etc.

¹ *Clasificación de acuerdo a terminología de McKinsey & Corp.*

El perfil del agente como canal de distribución, cumple con ciertas características, algunas de ellas otorgan grandes ventajas a la compañía que lo utiliza como podrían ser:

- *Gran penetración*
- *Trato personalizado*
- *Desarrollo de lealtad hacia las entidades*
- *Fidelidad a sus clientes*

Aunque existen definitivamente algunos puntos débiles:

- *Falta de profesionalismo*
- *Actitud reacia a la formación*
- *Altos costos para la entidad (reclutamiento, capacitación, comisiones)*
- *Imagen deteriorada en el mercado*

Es indudable que el agente de seguros ha sido el canal de distribución por excelencia en nuestro país; canal heredado de quienes fueron pioneros de la actividad aseguradora mexicana.

La mayor parte del mercado mexicano, lo constituyen empresas multiramero con distribución agencial, que operan en todos los ramos, todo el territorio nacional. Usan muy pocos canales alternos de distribución, aunque éstos se han desarrollado más a partir de la creación de Grupos Financieros y fusiones con compañías extranjeras.

Al cierre del año 1995, las 5 grandes compañías que concentran el 70.3% del total de las primas del mercado, utilizaron al agente como su principal canal de distribución; el resto utiliza prioritariamente también al agente, aunque en algunos casos, los seguros que colocan las compañías medianas y pequeñas son seguros cautivos del grupo financiero o institución al que pertenece la aseguradora en cuestión.

El perfil mínimo requerido para poder realizar las actividades de agente de seguros en México, es establecido por la SHCP a través de la CNSF, aunque el análisis previo para determinarlo, es comentado con otras autoridades e instituciones, como la AMIS (Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros) y representantes de las mismas compañías involucrados en el desarrollo y profesionalización de la fuerza de ventas.

Los puntos más relevantes que podríamos mencionar actualmente de dicho perfil comprenden:

- *Ser mayor de edad*
- *Acreditar ante la CNSF que se cuenta con la capacidad técnica para ejercer las actividades de intermediación.*
- *En caso de ser extranjero, contar con la documentación que compruebe que legalmente puede actuar en el país como agente.*
- *No laborar en Dependencias Gubernamentales (incluyendo paraestatales), ni en Instituciones Bancarias, Organizaciones Auxiliares de Crédito, Casas de Bolsa o Empresas de Seguros.*
- *Acreditar los exámenes que le aplique la CNSF o la institución, escuela o asociación afín de formación profesional registrado y aprobado ante la CNSF.*

- No haber sido vetado, removido, suspendido o revocado su autorización, por alguna Comisión Nacional en el ejercicio de cualquier actividad financiera.
- Presentar los documentos y la solicitud de autorización para ejercer las actividades de intermediación.
- Contar con una fianza

Cuando un agente se encuentra en el período de capacitación, bajo la responsabilidad de una compañía en particular, obtiene una cédula de autorización provisional. Con ella puede comercializar riesgos personales y familiares, agrícola y animales, seguro de vida campesino, o seguro de crédito.

Cabe señalar que mientras el agente cuenta con la Cédula Provisional, puede vender únicamente para una sola compañía (aquella con la que tuvo su contacto inicial), esto en un afán por responsabilizar a una entidad en la capacitación, entrenamiento y profesionalización del agente hasta que este adquiere los conocimientos para obtener la Cédula Definitiva. En el momento en que cuenta con ésta, puede vender seguros para cualquier compañía del mercado debidamente establecida en nuestro país, debiendo para ello, cumplir con los requisitos particulares que cada compañía exija, además de poder colocar productos mucho más especializados.

Sin embargo, las mismas compañías pueden exigir adicionalmente ciertos estándares o requisitos adicionales a los agentes, como podrían ser:

- Escolaridad mínima
- Cartas de recomendación
- Sujetarse a un programa de depuración basado en requisitos mínimos de producción e ingresos
- Lograr cierto equilibrio entre la cartera de seguro de personas y de daños y accidentes.
- Asistir a cursos de capacitación.
- Trabajar bajo la supervisión constante de un supervisor de campo etc.

Es un hecho que cuanto mejor están enfocados estos requisitos adicionales a la profesionalización y aumento de calidad en la fuerza de ventas, mejores serán los resultados de la compañía en todos aspectos, ya que el desarrollo del agente influye directamente en el volumen y la calidad de las ventas ya que un agente preparado debidamente, brindará al asegurado una asesoría completa y profesional sobre los alcances y limitaciones de las coberturas de su seguro contribuyendo a tener clientes satisfechos, en la reducción de los altos costos en que incurren las compañías por la desmedida rotación de los agentes, en el incremento de la rentabilidad de la compañía por suscribir "negocios sanos" de la manera debida y mantenerlos en el tiempo, etc.

2.1 APOYO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

La profesionalización de la fuerza de ventas comienza con el reclutamiento. Reclutar significa buscar candidatos adecuados y generarles el interés por "hacer carrera" en seguros. Gente que por sus cualidades y habilidades tiene grandes posibilidades de éxito.

El reclutamiento debe ser constante y sistemático, estableciendo lineamientos similares para medir la actividad y resultados.

Además de los requisitos establecidos, los candidatos a agentes de seguros deberán tener habilidades de:

- *Comunicación*
- *Negociación*
- *Identificación y detección de necesidades*
- *Administración del tiempo*
- *Autorretroalimentación*
- *Deseo de logro*
- *Independencia y confianza.*

Es importante que se invierta el tiempo y dinero necesario en un reclutamiento de calidad, ya que es el factor primordial para conseguir una fuerza de ventas con potencial y disposición a la productividad.

Las habilidades claves a desarrollar en los agentes son:

- *Transmitirles altas expectativas de desempeño*
- *Desarrollar hábitos de trabajo*
- *Ejercer supervisión constante sobre dichos factores*

Para ello, algunas líneas de acción a seguir serían:

- *Llevar la productividad de los agentes a mejores estándares internacionales, realizando esfuerzos para disciplinar, estandarizar y sistematizar sus normas de trabajo, políticas y objetivos.*
- *Es pertinente implantar sistemas de medición de índices de gestión y productividad que ayuden al proceso de supervisión y retroalimentación.*
- *Segmentar los mecanismos, estrategias y sistemas para los distintos niveles de agentes, de acuerdo con productividad y experiencia.*
- *Estructurar la estrategia de capacitación de manera práctica y mucho más dirigida a los agentes en desarrollo.*
- *Mejorar cada vez más los niveles y mecanismos de comunicación y retroalimentación que generen arraigo.*
- *Tener niveles de remuneraciones competitivos en estándares internacionales, pero sin perder competitividad nacional, dirigidos a incentivar la productividad y constancia.*
- *Mantener una política de depuración constante para agentes poco productivos.*
- *Establecer mínimos de soporte administrativo requerido (Software, equipo, procedimientos, etc)*
- *Desarrollar agentes que brinden un servicio integral al cliente, brindándole asesoría sobre todas sus necesidades.*

Existe, en las compañías más exitosas de México, un personaje que juega un papel clave en la implantación de estas líneas de acción. Aunque no es una figura reconocida legalmente, y tiene un nombre distinto en cada Compañía (Gerente de Zona, Promotor, Director de Agencia, Supervisor de Campo, etc.), algunas empresas lo reconocen como la pieza estratégica más importante de la estructura de ventas.

Sus funciones son RECLUTAR, SELECCIONAR, CAPACITAR, SUPERVISAR Y DESARROLLAR ARRAIGO en la fuerza de ventas.

Generalmente no es empleado. Su nexo con la compañía se da por un contrato mercantil en el cual se estipula que percibirá comisiones sobre ventas y sobre desarrollo de agentes.

Este "Gerente de Zona", entre otras funciones cotidianas, acompañará al agente novel a realizar sus primeras ventas, brindará soporte y asesoría técnica sobre la suscripción de ciertos negocios, capacitará a todos niveles a sus agentes, será el nexo entre los funcionarios de ventas y la fuerza productora, establecerá juntas grupales e individuales con su grupo de agentes, los asesorará sobre la información contenida en sus estados de cuenta y de bonos, realizará promociones y concursos propios de su Gerencia de Zona, etc.

Pero lo más importante, independientemente de que cada Gerente de Zona podrá tener un estilo personal de desarrollar una agencia de seguros, es que será el encargado de premear la estrategia definida por la Dirección de Ventas hacia sus agentes, y su evaluación y/o remuneración se realizará por los resultados de dicho proceso.

Los Gerentes de Zona generalmente trabajan en exclusiva para una sola compañía, ya que son pieza fundamental para promover el arraigo, al ser quienes tienen el contacto inicial y el más intenso con la fuerza de ventas, por lo que en su contrato se establece una cláusula de exclusividad.

Las compañías también establecen requisitos estrictos para que un Gerente de Zona pueda permanecer como tal, y haciendo frente a la rotación de Gerentes que pudiese presentarse, a la compañía le conviene ser dueña de las instalaciones en donde se encuentra la Gerencia de Zona (comodato), otorgándole a éste una ayuda mensual para gastos de oficina cuyo monto deberá determinarse con base en su productividad. Esta ayuda será administrada por el Gerente de Zona como mejor le parezca (teléfono, equipo de cómputo, papelería, contratar secretaria, coordinador, auxiliares, cobradores, etc.)

De esta manera por un lado, si un Gerente de Zona deja la compañía, las instalaciones donde los agentes se desempeñan continúan siendo propias y se asigna un nuevo Gerente de Zona y por otro lado, el Gerente de Zona tiene responsabilidades de "Empresario Franquiciatario".

IV. CAPÍTULO 3

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE VENTAS EN UNA COMPAÑÍA MULTIRRAMO CON DISTRIBUCIÓN AGENCIAL.

3.1 ORGANIGRAMA Y FUNCIONES INTERNAS.

El área de ventas es la encargada de establecer, a través de estrategias de distribución, el nexo entre los clientes finales y la Compañía.

Este nexo se da a través del producto que pretendemos comercializar, en este caso, un servicio intangible como lo es el seguro. Existe en todo sistema de ventas un mecanismo específico por medio del cual dicho producto llega a los consumidores finales y a éste se le llama canal de distribución.

Centrándonos en una compañía Multirramo con Distribución agencial, habría que señalar que el canal de distribución para este caso es el agente de seguros. Este tipo de compañías tienen una amplia penetración en el mercado nacional, en diferentes ciudades, por lo que requiere de una estructura organizacional que le permita supervisar y conciliar la relación entre operación y ventas en cada región.

Asimismo, las áreas de ventas cumplen la función de ser el nexo entre los agentes y la compañía, de conciliar las estrategias definidas y productos diseñados por las áreas técnicas con las necesidades reales de la fuerza de ventas, quienes finalmente tienen el mayor conocimiento sobre los clientes finales. Adicionalmente, son las encargadas de definir apoyos de mercadotecnia, planes de incentivos y remuneraciones a agentes, programas de comunicación, organización de eventos, sistemas de información, indicadores y seguimiento de desempeño de ventas, análisis de rentabilidad por región, canal de distribución, ramo, etc., así como de cosechar las buenas relaciones y la lealtad de la fuerza de ventas.

El área de ventas debe tener claramente definidos sus valores y filosofía específicos, los cuales deben comulgar con aquellos que la Dirección General haya definido para la Compañía. Estos pueden ser un vocación aseguradora, un vínculo estrecho con la fuerza de ventas, mantenerse como líderes en la innovación de productos y servicios, mantener una capacitación y desarrollo constante de sus colaboradores internos y productores, etc.

A groso modo la estructura organizacional de la compañía podría dividirse en:

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN: *Constituido por aquellas personas que han aportado el capital social de la compañía y que por ende, tienen el nivel más alto de poder de decisión dentro de la empresa.*

DIRECCIÓN GENERAL: *Es el responsable de la operación en general de la compañía, puede ser parte del consejo de administración y le rinde cuentas a éste durante las juntas de consejo sobre el desempeño y utilidades generadas por el negocio, así como sobre las estrategias a seguir a futuro en el mismo.*

COMITÉ DE DIRECCIÓN: *Constituido por personas especializadas y de alto reconocimiento en algún renglón específico relacionado con la operación de seguros. Auxilian al Director General en la toma de decisiones.*

DIRECCIONES DE LÍNEA DE NEGOCIO: *Son las direcciones encargadas de desarrollar los productos específicos para cada tipo de seguro a comercializar. Pueden ser por ejemplo, Vida Individual, Vida Grupo, Salud, Daños, Automóviles, etc., esto dependerá de la compañía que se trate y de los ramos que la misma comercialice.*

DIRECCIONES DE SOPORTE: *Se encargan de soportar la operación diaria de la compañía, en tareas operativas que no necesariamente van directamente ligadas con el giro principal de la empresa, como puede ser Operaciones (emisión, aplicación de pagos, cobranza, pago de comisiones, generación de estados de cuenta, contratación, etc.) Finanzas, que es la encargada de llevar la Contabilidad Administrativa, Financiera, Fiscal, etc., de la compañía, manteniendo nexos con los usuarios de dichos reportes de contabilidad (fisco, inversionistas, proveedores, usuarios internos, etc.), y finalmente, Servicios de Apoyo, encargada de la seguridad de la compañía, personal, vigilancia, comedores, mobiliario y equipo, equipo de transporte, maquinaria, papelería, etc.*

DIRECCIONES DE VENTAS: *Puede haber una o varias, dependiendo de la estrategia de distribución establecida por la compañía. En ella se planean las metas de ventas, desarrollo de canales de distribución, penetración por plaza, producto o segmento de población, publicidad, etc.*

El área de ventas ha definido como su misión cubrir las necesidades de protección y previsión financiera de la sociedad mexicana, a través del desarrollo de la fuerza de ventas de mayor calidad, productividad y arraigo del sector asegurador, enfocados 100% a seguros, honestos, expertos profesionales e integrales, con altas expectativas de desempeño y hábitos de trabajo, leales, motivados y comprometidos con la empresa.

Las ventajas competitivas con las que cuenta son una cartera de productos integral y competitiva, gama de apoyos mercadológicos eficientes, sistemas y procedimientos de trabajo, esquema de capacitación y plan de carrera para sus agentes, sistema de comunicación y retroalimentación, plan de incentivos competitivo con enfoque a ventas de calidad y arraigo, esquema de reconocimiento que motive altos estándares de desempeño, filosofía del negocio (misión) y valores claros, ampliamente comunicados, difundidos y llevados a la práctica.

Propósito del área de ventas.

El propósito primordial del área de ventas es alcanzar y mantener estándares internacionales.

Algunos indicadores que traducirían dicho logro serían, por ejemplo:

- *Crecer en primas a una tasa real anual del 5% en Líneas personales de negocio y 1% en Líneas Empresariales.*
- *Implantar los sistemas necesarios para medir nuevos clientes y conservación de los mismos.*
- *Mantener la participación de mercado establecida y negociada con las diferentes direcciones de negocios.*
- *Incrementar la Fuerza de Ventas en el número de personas así como en productividad y en producción, promedio.*
- *Incrementar el número de gerentes de zona, así como en productividad y en producción.*
- *Cumplir con los objetivos y requerimientos establecidos y negociados con las diferentes direcciones de la compañía de seguros en cuanto a rentabilidad.*
- *Mejorar los índices de conservación.*
- *Mantener el nivel de otros gastos de administración en un porcentaje inferior de las primas*

Para ello se requiere:

HABILIDADES CLAVE	ELEMENTOS CLAVE
<i>Transmitir a los agentes altas expectativas de desempeño</i>	<i>Agentes: Canal de Distribución</i>
<i>Desarrollar hábitos de trabajo</i>	<i>Gerentes de Zona: Formador de Agentes</i>
<i>Supervisarlos y motivarlos constantemente</i>	<i>Funcionarios de Ventas: Supervisor del desarrollo de ventas</i>

El organigrama de ventas deberá constituirse por:

Una dirección o coordinación general de ventas.

Una dirección de desarrollo de ventas, encargada de generar los apoyos concernientes a capacitación, sistemas de información, remuneraciones, incentivos, políticas de contratación y depuración de agentes, promociones, comunicaciones y demás apoyos centrales para el desarrollo de ventas.

Direcciones regionales en las distintas regiones del país en donde la compañía tenga penetración para garantizar la formación de agentes y penetración en el mercado en dichas regiones

Un Director Regional tendrá a su cargo:

Una supervisión de la operación diaria de la empresa.

Un Funcionario de Ventas encargado de las grandes cuentas especiales del negocio.

Un Funcionario de Ventas encargado del desarrollo de Agentes y Gerentes de Zona, siendo éste pieza clave en las ventas de líneas individuales y familiares, así como desarrollador y formador de gerentes de zona.

3.2 RESPONSABILIDADES BÁSICAS DE UN GERENTE DE ZONA

El siguiente cuadro presenta un esquema para la toma de decisiones de la gerencia de zona e indica los capítulos en los que se analiza cada componente. El gerente de zona debe lograr sus deberes dentro de un esquema mayor de objetivos organizacionales, estrategias de marketing y objetivos de mercado en tanto que monitorea de forma continua el macroámbito (factores tecnológicos, competitivos, económicos, legales, culturales y étnicos) y todo aquello público de la compañía (empleados, proveedores, la comunidad financiera, los medios, los accionistas, los grupos especiales de interés, el gobierno y el público en general)

Un esquema para la toma de decisiones de la gerencia de zona

COMPRESIÓN	PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN	DESARROLLO	DIRECCIÓN	CONTROL Y EVALUACIÓN
Comprender el papel del Gerente	Planes y presupuestos de ventas.	Reclutamiento de candidatos.	Diseño de territorios y rutas.	Análisis de ventas, costos y volúmenes.
Comprender el papel del Vendedor.	Cálculo de la demanda y pronósticos de ventas.	Selección y orientación de nuevos vendedores.	Establecimiento de cuotas de ventas y estándares.	Medición y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas.
	Organización y estructura de la fuerza de ventas.	Entrenamiento de los vendedores.	Compensación de la fuerza de ventas.	
			Dirección de la fuerza de ventas.	

Monitorear del comportamiento de la fuerza de venta en los aspectos de ética, responsabilidad social y acatamiento de las disposiciones legales.

PLAN Y PRESUPUESTO DE VENTAS

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

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

Se necesitan fondos para llevar a cabo cualquier plan, así que la preparación del presupuesto es una parte crítica del proceso de planeación. Un presupuesto de ventas es simplemente un plan financiero de los gastos que se requieren para lograr las metas y los objetivos proyectados. En otras palabras, la preparación de un presupuesto de ventas es el proceso de asignar valores monetarios, a los costos de los diversos componentes del plan. El propósito del presupuesto es asegurar que los recursos organizacionales se asignen de la forma más eficaz durante el periodo del plan.

CÁLCULO DE LA DEMANDA Y PRONÓSTICO DE LAS VENTAS

El pronóstico de ventas es la piedra angular que apoya a las demás decisiones de la compañía. Por tanto, los errores en el pronóstico pueden ser desastrosos. Por ejemplo, el pronóstico de General Motors de que la gasolina costaría 3.60 dólares por galón a finales de 1986 o principios de 1987. Como resultado, su mezcla de productos hizo mayor hincapié en los autos compactos y subcompactos, en lugar de los grandes. Y lo que sucedió fue que los precios de la gasolina durante ese periodo fueron tan bajos como 65 centavos de dólar por galón y las preferencias de los clientes cambiaron a autos de tamaño mediano y grande. El pronóstico optimista de ventas incluyó a GM a construir en 1986 más autos pequeños que los que demandaba el mercado, así que GM tuvo que vender tasas de financiamiento de automóviles del 2.9% y rebajas de hasta 1500 dólares para vender los grandes inventarios de los distribuidores antes de embarcar los modelos de 1987. Ford y Chrysler rápidamente igualaron esos incentivos promocionales y American Motors los superó a todos al ofrecer una tasa de interés del 0%. Naturalmente, los cuatro fabricantes sufrieron grandes pérdidas en los financiamientos que otorgaron a sus clientes para automóviles.

Los gerentes de zona deben estimar el potencial del mercado para la industria y el potencial de ventas para la compañía antes de desarrollar un pronóstico de ventas final sobre el cual basar toda

su planeación y presupuesto operacional para su fuerza de ventas. Los gerentes de ventas astutos emplean tanto enfoques cuantitativos como cualitativos y estudian las similitudes y diferencias entre los dos conjuntos de resultados antes de decidir el pronóstico final de ventas. Después de todo, el pronóstico final de ventas puede determinar el éxito o fracaso de la compañía.

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO Y ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN DE VENTAS

El número de vendedores y la forma en que se organizan afecta las diversas decisiones de la gerencia de zona, incluyendo las descripciones de puestos, métodos de compensación, pronósticos de ventas, presupuestos, asignación de territorios, supervisión, motivación y evaluación del desempeño de la fuerza de ventas. Una gran experiencia y varias guías están a disposición de los gerentes de zona para ayudarlos a determinar el número óptimo de vendedores a contratar o la mejor manera para estructurar la fuerza de ventas (geográficamente, por producto, por clase de cliente o por alguna combinación de estos factores). En algunas compañías, el gerente de zona también puede decidir si sustituye a los representantes independientes de los fabricantes por algunos o todos los miembros de la fuerza de ventas directa. Algunos ajustes tanto en el tamaño como en la estructura pueden requerirse como respuesta a los cambios de la estrategia de comercialización. En todos los casos, el propósito principal de seleccionar una estructura y tamaño particulares de la organización debe ser mejorar el logro de las metas y objetivos de ventas.

RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y ENTRENAMIENTO DE LOS VENDEDORES

El reclutamiento es la tarea de atraer personal calificado para emplearlo. Incluye la identificación de fuentes de candidatos potenciales para ventas, métodos para localizarlos y estrategias para atraerlos a presentar su solicitud para un puesto de ventas. Una vez que se ha reclutado a los candidatos, el gerente de ventas debe idear un sistema para medirlos contra requisitos predeterminados del puesto. Esto incluye un análisis a través de las numerosas herramientas y técnicas disponibles para evaluar a los candidatos. Finalmente, se debe tomar la decisión para seleccionar o rechazar a los candidatos.

Se requiere dar una inducción a los nuevos vendedores o mezclarlos con suavidad en la organización de ventas. En el proceso de inducción se incluye una explicación de las responsabilidades del puesto y las expectativas administrativas, presentación a sus compañeros de trabajo, así como ayuda para que se ajusten social y psicológicamente a la organización y, algunas veces, también a la comunidad.

Tradicionalmente, la capacitación y la capacitación de repaso de los vendedores se ha enfocado principalmente a técnicas de ventas, sin embargo las empresas más progresistas tratan de ampliar la perspectiva de sus vendedores al mezclar los conceptos de ventas y marketing con la capacitación de ventas. Esta capacitación con una base más amplia no sólo ayuda al vendedor a saber la manera en que su puesto encaja en toda la organización, sino que también lo prepara para responsabilidades futuras como gerentes de zona o de marketing. Cada vez que se promueve a un vendedor o se le asignan responsabilidades significativamente más amplias o diferentes, es una buena idea considerar una capacitación adicional. Al diseñar un programa de capacitación, el gerente de zona debe contestar varias preguntas: ¿Quién debe recibir la capacitación? ¿Quién debe ser el capacitador? ¿Dónde, cuando y cómo se debe llevar a cabo la capacitación? ¿Qué debe enseñarse?

DISTRIBUCIÓN DE LOS ESFUERZOS DE VENTAS Y ESTABLECIMIENTO DE LAS CUOTAS DE VENTAS

Para distribuir eficazmente los esfuerzos de ventas, el gerente de zona debe primero establecer territorios de ventas. Un territorio de ventas es un segmento de mercado o grupo de clientes presentes y potenciales que comparten algunas características comunes en el comportamiento de compra. Se deben comparar los territorios sobre las bases de potencial de ventas, lo que a su vez decidirá las cuotas de ventas individuales (las metas motivacionales que se asignan a toda la fuerza de ventas y a los vendedores individualmente). Después que se hayan determinado los territorios de ventas, la administración debe establecer un diseño formal o itinerario, que seguirán los representantes de ventas cuando visiten a los clientes. Algunos gerentes de zona prefieren que los mismos vendedores asuman la responsabilidad de establecer sus itinerarios y rutas, pero como sea debe realizar un plan determinado.

Pocos vendedores hacen un uso óptimo de su recurso más preciado: el tiempo. Así que una de las tareas más importantes del gerente de zona es capacitar y volver a capacitar a sus vendedores en técnicas para mejorar la administración del tiempo y del territorio.

COMPENSACIÓN, MOTIVACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

Las decisiones sobre la compensación de la fuerza de ventas deben incluir tanto incentivos financieros como no financieros. Además de las comisiones y del salario básico, la compensación financiera debe incluir reembolso de gastos de ventas y transportación. Los incentivos no financieros pueden incluir el uso de un auto de la compañía, espacio de oficina, ayuda secretarial y beneficios especiales de la compañía como seguro de vida, un plan de retiro y cuidados de la salud.

El gerente de zona debe considerar cuidadosamente el nivel, los componentes y la estructura de la compensación. Una estructura de pago proporcional y justa para diferentes puestos en la organización de ventas (personal de ventas en entrenamiento, vendedores, jefes de vendedores y gerentes de zona), tiene un papel importante en la retención de aquellos con mejor desempeño.

Los gerentes de zona deben luchar continuamente para mantener a la fuerza de ventas muy motivada. La motivación es personal y debe surgir primero del vendedor individual, sin embargo los gerentes de zona pueden ayudar a crear la clase de ambiente de trabajo e incentivos que eleven la moral y el entusiasmo de los vendedores. Además para entender la manera en que la cultura organizacional, las cuotas de ventas, los métodos de compensación y el estilo de la administración de ventas pueden afectar la motivación de la fuerza de ventas, es importante que los gerentes de zona entiendan las necesidades personales y las aspiraciones de cada vendedor. Un gerente de zona debe saber que la mayoría de los empleados buscan la satisfacción más que las condiciones laborales y las recompensas financieras.

Muy unido a la motivación se encuentra el liderazgo. El liderazgo va mucho más allá de las funciones administrativas y de supervisión. La administración tiende a identificarse con las más amplias actividades de realización de políticas "no personales" de la administración y la supervisión se refiere al monitoreo del trabajo diario de un grupo de personas. Sin embargo, los gerentes de zona con habilidad de liderazgo pueden inspirar logros extraordinarios de los vendedores, logrando que su trabajo tenga sentido personal y los ayude a alcanzar mucho más de lo que nunca se imaginaron.

El liderazgo de la fuerza de ventas debe ser proactivo y flexible. Los gerentes a menudo necesitan ajustar su estilo de liderazgo, de control autoritario a liberal, incluso con cambios en las condiciones de mercado o en la madurez de la fuerza de ventas.

ANÁLISIS DEL VOLUMEN DE VENTAS, COSTOS Y UTILIDADES

MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS

Se debe medir y evaluar el desempeño de la fuerza de ventas para determinar las comisiones y los bonos de los vendedores y los gerentes de zona, así como para tomar decisiones de promoción. Sin embargo, el propósito general de la evaluación de desempeño es mejorar la rentabilidad de la compañía al optimar los esfuerzos de la fuerza de ventas.

Cualquier sistema con sentido para evaluar a los vendedores necesita descripciones de puesto y acuerdo mutuo respecto a los estándares de desempeño. Los estándares para la medición del desempeño pueden incluir 1) comparaciones de vendedor a vendedor, 2) comparaciones del desempeño actual contra el esperado. Para tener un control y evaluación gerencial eficaz se deben establecer estándares de desempeño, comparar el desempeño actual contra los estándares predeterminados y tomar acciones correctivas adecuadas para mejorar el desempeño.

No debe pararse por alto que al evaluar el desempeño de la fuerza de ventas se debe considerar qué tan bien se cumplen las guías éticas y los estándares de la responsabilidad social. Nada destruirá más rápido el crédito y el desempeño de un vendedor que el que un cliente potencial perciba que no opera de forma ética o socialmente responsable. La tarea de un gerente de ventas hoy en día se está volviendo mucho más desafiante debido al número cada vez mayor de consideraciones éticas que se presentan en las situaciones diarias de venta.

MEGATENDENCIAS QUE AFECTAN A LA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Diversas técnicas muy aceleradas hacen que el trabajo de la gerencia de zona sea complejo:

- * *Competencia extranjera intensa.*
- * *Expectativas cada vez mayores de los clientes.*
- * *Mayor pericia del comprador.*
- * *Desarrollos revolucionarios en tecnología computacional y comunicaciones.*
- * *Entrada de las mujeres y de las minorías a la carrera de ventas.*
- * *Énfasis creciente en el control de los costos.*

Para adaptarse exitosamente a estas "megatendencias", las compañías progresistas están ampliando significativamente el concepto de gerencia de ventas. Existe una mayor integración de las funciones de ventas y marketing. Los gerentes de zona de campo están adquiriendo un mejor conocimiento de las actividades del marketing en las oficinas y el equipo marketing de las oficinas centrales está obteniendo un mejor entendimiento de la administración de ventas y de las ventas. Los mejores gerentes de zona desarrollan y aplican conceptos y técnicas de las ciencias del comportamiento, gerencia de marketing, planeación estratégica, análisis financiero, teorías de la comunicación, administración general y ciencias de decisión.

COMPETENCIA EXTRANJERA INTENSA

Los negocios con base en Asia (principalmente en Japón, Corea del Sur, Hong Kong y Taiwán), han capturado grandes participaciones de mercado de las principales industrias de Estados Unidos: automóviles, acero, componentes electrónicos, aparatos para el hogar, químicos industriales, textiles y máquinas herramientas. El mercado nacional estadounidense se ha convertido en el más atractivo del mundo para los vendedores extranjeros y se espera que continúe la batalla por los mercados nacionales y mundiales.

EXPECTATIVAS CADA VEZ MAYORES DE LOS CLIENTES

Los consumidores cada vez toleran menos las limitaciones de los productos y de los servicios. Aunque los clientes de hoy pueden aceptar ciertos contratiempos, se cambiarán rápidamente a nuevos productos y servicios cuando aparezcan, como lo ha demostrado el éxito de productos extranjeros en Estados Unidos. En lugar de poner tantos esfuerzos de marketing y de ventas en persuadir a los prospectos de que los productos superficialmente alterados son "nuevos y mejorados", los negocios deben dirigir su atención al desarrollo de innovaciones importantes en los productos y servicios, así como asegurarse de lograr una profunda satisfacción del cliente. Los gerentes de zona y de marketing exitosos están menos a la defensiva acerca de las ofertas de su propia compañía y tratan de ver los productos y servicios desde la perspectiva de sus clientes más importantes.

MAYOR PERICIA DEL COMPRADOR

Con las reducciones en las utilidades y en los presupuestos, todas las clases de compradores (consumidores, productores y gobierno) se vuelven cada vez más hábiles para obtener valor por su dinero. Muchos consumidores comienzan a tratar a las adquisiciones (incluso de ropa) como inversiones a largo plazo, una actitud que ha prevalecido desde hace tiempo en los países europeos. Al mismo tiempo, las organizaciones desarrollan procesos de adquisiciones más eficaces y utilizan comités de adquisiciones formados por gerentes de adquisiciones, ingeniería y operaciones. Los nuevos procesos de adquisiciones requieren una nueva actitud por parte del vendedor. Este último debe poner menos énfasis en técnicas persuasivas de ventas y más en, promover relaciones de confianza, respeto y entendimiento a largo plazo con las organizaciones compradoras. Se requiere una nueva clase de vendedor profesional para que desarrolle la nueva actitud en las presentaciones de ventas a los comités de compra y para funcionar como un coordinador consultivo de cuenta.

DESARROLLOS REVOLUCIONARIOS EN TECNOLOGÍA COMPUTACIONAL Y COMUNICACIONES

Ya se encuentra en proceso una revolución electrónica en tecnología computacional. Los gerentes de zona y funcionarios de ventas de la compañía no pueden darse el lujo de perder esta revolución porque ofrece grandes oportunidades para ganar ventajas competitivas con los clientes. Entre las importantes innovaciones tecnológicas se encuentran 1) computadoras portátiles y para escritorio, 2) presentaciones en videocinta, 3) videoconferencias, 4) equipo móvil de comunicaciones y 5) oficinas de ventas electrónicas.

COMPUTADORAS. *En lugar de trabajar con páginas llenas de números e impresiones de computadora, el gerente de zona y funcionarios de ventas de hoy puede utilizar una computadora personal (PC) para consultar gráficas, tablas y cifras de varios tipos para obtener una lectura instantánea sobre el mercado y el desempeño de la fuerza de ventas. Cerca del 80% de toda la información que procesa el cerebro humano se presenta en imágenes visuales, así que las gráficas de la computadora aumentan significativamente la habilidad de los gerentes de zona y funcionarios de ventas para percibir rápidamente "todo el panorama" y obtener advertencia previa de las discrepancias respecto al desempeño planeado. En American Hoechst, los gerentes de venta utilizan un sistema computacional de mapeo para proyectar el cambio en utilidades que podría resultar a partir de diferentes alineaciones de los vendedores. General Mills instaló un paquete de software que permite a los gerentes utilizar el sistema de gráficas de la compañía de cualquier terminal remota de Estados Unidos. Esto permite a los gerentes de ventas simular varios escenarios y hacerse preguntas del tipo "¿qué sucedería si...?" sobre diferentes estrategias y tácticas antes de comprometer recursos reales. Los gerentes de ventas de General Electric utilizan un control de ventas en línea para reducir el tiempo a minutos entre la observación del vendedor y el conocimiento del gerente de ventas. Los gerentes de zona regionales utilizan sus computadoras para consultar bancos de datos, especificar cualquier informe sobre el status que deseen y recibir resúmenes que reflejan todas las actividades de ventas hasta el momento en que teclearon en la computadora su solicitud. De acuerdo con un gerente de ventas de GE, éste es el "más tremendo avance que se haya tenido en la gerencia de ventas en más de treinta años en el negocio."*

Para proporcionar a los agentes de seguros de campo un acceso instantáneo a productos y precios de seguros competitivos, IBM desarrolló su Red de Servicio de Valor Agregado para Seguros (o IVANS, por sus siglas en inglés). Este sistema basado en computadora permite a los agentes comparar cobertura de seguros y precios entre veinte compañías competitivas antes de preparar propuestas para sus clientes. En 1985, más de la mitad de los agentes de seguros, ya realizaban venta asistida por computadora.

Cómo se utilizan las computadoras en las gerencias de zona.

Actividad de la gerencia de ventas	En las oficinas centrales de la compañía, %	En las oficinas regionales de la compañía, %
<i>Monitorear datos para análisis de ventas</i>	94	65
<i>Trayectoria de las ventas</i>	88	71
<i>Trayectoria de la actividad competitiva</i>	47	47
<i>Prepara presupuestos de ventas</i>	81	44
<i>Ajustar los territorios de ventas</i>	50	17
<i>Averiguaciones sobre prospectos.</i>	67	57
<i>Registrar solicitudes</i>	67	33
<i>Desarrollar presentaciones de ventas</i>	67	64
<i>Planear promociones</i>	67	47

En una encuesta nacional reciente, los gerentes de zona listaron la utilización de la tecnología computacional e informática como una de las fuentes más importantes de la profesión en la década de los noventa. El anterior cuadro muestra que las computadoras ya son una parte importante de las actividades de la mayoría de los gerentes de zona tanto en nivel de la oficina como en de las oficinas regionales. Por lo que un sistema de información para los funcionarios de ventas es base indispensable. Algunos expertos predicen todavía un mayor énfasis en las computadoras personales portátiles para la fuerza de ventas durante la década de los noventa. Un estimado predice que mientras los embarques de PC para negocios crecerá un 120% a inicios de los noventa, los embarques de las computadoras portátiles (laptops) alcanzarán el 174% durante el mismo período.

PRESENTACIONES EN VIDEOCINTA

Las presentaciones de ventas se vuelven dramáticamente reales a través del uso de las videocintas. Más de 480 vendedores en 27 sucursales de la Fisher Scientific Company utilizan videocintas para demostrar los productos de la empresa: equipo y muebles para laboratorios educacionales, médicos e industriales. No fue posible mostrar la diferente calidad y las características del equipo de hojas de catálogo estáticas.

En la División Industrial de American Saw & Manufacturing 50 vendedores comparten 20 videoreproductoras portátiles. Un uso sin igual del equipo fue la preparación de cintas de instrucción en español para ganar la cuenta de un fabricante de Chicago cuyos empleados no comprendían muy bien el inglés.

Las videocintas son especialmente valiosas cuando el gerente de ventas quiere comunicar un mensaje idéntico a todos sus vendedores. American Saw también utiliza cintas mensuales como un boletín informativo y un motivador para los empleados en las oficinas centrales y en las de ventas de campo.

VIDEOCONFERENCIA

Muchas compañías están combinando a la videoconferencia al encontrar que el costo de viajes y los "tiempos muertos" de los empleados aumentan año con año debido a las conferencias. Por ejemplo, la Hewlett-Packard Company puso una nueva minicomputadora para los negocios para el uso simultáneo de sus 84,000 empleados, a través de una videoconferencia que unió 86 oficinas en Estados Unidos y Canadá, y 18 en Europa.

Cuando Merrill Lynch emitió una presentación de una hora de duración a la que llamó "Estrategias para inversiones de alto riesgo" a 30,000 clientes que se hospedaban en 30 hoteles alrededor del país, un sorprendente 35% de los espectadores compró alguno de los productos que se le sugirieron. Merrill Lynch quedó tan satisfecho con estos resultados que instaló una red de video permanente que conecta a sus 300 oficinas de ventas. A.L. Williams Corporation, la agencia de comercialización de seguros de vida más grande en Estados Unidos, instaló equipo de videoconferencia en 1,000 de sus 5,600 oficinas de ventas para proporcionar capacitación e información a los 100,000 miembros de su fuerza de ventas de campo. J. C. Penney, Sears, Exxon, Xerox, 3M e IBM están expandiendo rápidamente sus redes de videoconferencias y muchas compañías más pequeñas siguen el ejemplo en medida en que los costos de transmisión bajan y los ahorros en viajes aumentan.

J. C. Penney no es sólo un usuario asiduo de las videoconferencias dentro de 110 tiendas y 50 oficinas regionales sino que es un proveedor rentable de servicios de videoconferencias para algunas de las compañías Fortune 500 como NBC, ABC, Procter & Gamble, Pizza Hut y Nippon Electronic Company. La American Management Association utiliza la Red de negocios de la Cámara de Comercio Estadounidense para producir "Seminarios Via satélite", que enseñan las técnicas de venta de campo y telefónicas. El programa ha probado ser la forma con los mejores costos para entrenar un gran número de personas de la AMA.

EQUIPO MÓVIL DE COMUNICACIONES

Los gerentes de ventas ya no tiene que esperar ansiosamente a que el personal de ventas que viaja, haga sus visitas antes de poder darles instrucciones esenciales o información. Los teléfonos para automóvil y localizadores electrónicos (bipers) permiten contactar a los vendedores en donde se encuentren, ya sea en un embotellamiento de tráfico o mientras caminan a través de un estacionamiento en una ciudad lejana. Los aparatos móviles para comunicación también permiten a los vendedores llamar por anticipado a los clientes para advertirles sobre un retraso imprevisto, como los originados por el tráfico. El vendedor también puede llamar a la oficina central para obtener información al minuto mientras se dirige a una visita de ventas. La compañía Kent H. Landsberg, un distribuidor de productos de papel corrugado en Montebello, California, equipó a las 100 personas de su fuerza de ventas con teléfonos móviles, radiolocalizadores y radios bidireccionales. Los gerentes de ventas de Landsberg y los representantes de ventas consideran que el equipo es vital para mantener contacto instantáneo entre sí, con el personal de soporte importante en la oficina central y los choferes de los vehículos de entrega de la compañía que pueden revisar los pedidos de los clientes. Ya que tienen acceso instantáneo entre sí, los miembros de la fuerza de ventas se reúnen cada dos semanas aproximadamente para las juntas generales de ventas.

OFICINAS DE VENTA CON TECNOLOGÍA DE PUNTA

Con el desarrollo de los circuitos integrados y los microprocesadores en miniatura, las oficinas de venta grandes y medianas muy pronto estarán funcionando eficientemente en un ambiente "sin papel". Los procesadores de palabras ya sustituyeron a las máquinas de escribir electrónicas y de tarjetas magnéticas en muchas oficinas y en lugar de guardar expedientes abultados, algunas compañías utilizan copadoras láser de alta velocidad para convertir los documentos que reciben en archivos electrónicos recuperables. La Radishe Corporation (un productor de químicos con base en Williamsburg, Virginia) utiliza un sistema de microprocesador de dictado de control remoto que permite a los vendedores transmitir telefónicamente hasta dieciocho horas de dictado, con lo que reducen drásticamente la carga del trabajo de papelería de los vendedores. En las modernas oficinas electrónicas de ventas, los gerentes pueden usar su propia PC de escritorio para encontrar el archivo de un cliente y revisarlo, para editar el borrador de un informe o para entregar el mismo tiempo un memorándum a los vendedores dispersos por todo el país. Las oficinas de ventas del futuro combinarán diversas funciones y tecnologías en unidades sencillas portátiles de escritorio, además de utilizar diversos equipos electrónicos conectados a través de redes locales y de larga distancia. Las terminales multifuncionales incluirán software (programas computacionales) para aplicaciones especiales y utilizarán el inglés como un lenguaje operativo. Las terminales se adecuarán a las necesidades individuales de los gerentes de ventas y tendrán capacidad de manipulación y análisis de datos; copiado, impresión y transmisión inteligentes; planteamiento automático de gráficos; gráficos computacionales; almacenamiento de archivos electrónicos, y manipulación de correo electrónico, correo de voz y otros similares. Las redes permitirán que las microimágenes se envíen directamente a impresoras láser para obtener impresiones de alta calidad, y los datos y las gráficas se transmitirán a través de una red de teleconferencia. Todos estos cambios tecnológicos definitivamente ayudan a los gerentes de zona y funcionarios de ventas a enfrentarse a los complejos retos ambientales y competitivos de los noventa.

ENTRADA DE LAS MUJERES Y LAS MINORÍAS A LA CARRERA DE VENTAS

La composición de la fuerza de ventas cambió rápidamente a medida que las mujeres y las minorías reconocen cada vez más las excelentes oportunidades que ofrecen las ventas. A mediados de la década de los ochenta, cerca del 30% de los casi 3 millones de representantes de ventas en Estados Unidos eran mujeres, (es interesante notar que gran parte de ellas se concentraba en bienes raíces). A fines de 1990, el número de representantes de ventas de sexo femenino creció hasta el 50% en algunas industrias. De acuerdo con las estadísticas del Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, las empresas de manufactura emplean cerca de 400 gerentes de ventas femeninas y las experiencias de varias compañías como General Tire & Rubber, Philip Morris, R.C.A., R. J. Reynolds Tobacco, Del Monte, IBM, Wang Laboratories, Viking Press, Continental Air Transport, Hoffman-La Roche, Jewel Companies y Xerox demostraron que las mujeres se desempeñan con éxito en sus papeles. No sólo aumenta rápidamente el número de mujeres en las ventas, sino que el Instituto de Investigaciones de América informa que cerca del 25% de las compañías hoy emplean gente de color en su fuerza de ventas. El acta de Derechos Civiles de 1964 estimuló la contratación de mujeres y minorías, sin embargo muchas compañías alegan que aún tienen poco éxito en atraer a las minorías a los trabajos de ventas industriales.

ÉNFASIS EN EL CONTROL DE LOS COSTOS

Los gerentes de ventas hacen hincapié en el control de costos como un medio importante para adaptarse al nuevo ámbito de ventas en los noventa. Con la consolidación del menudeo y la propiedad extranjera de las principales cadenas, existe mayor poder adquisitivo en menos manos hoy en día. Los minoristas pueden utilizar este poder para reducir sus propios costos al cambiar la carga de mano de obra en tienda a los fabricantes. De esta manera, la relación entre la fuerza de ventas del fabricante y los gerentes minoristas es muy diferente de lo que fue hace algunos años. Los representantes de ventas de los noventa se enfrentarán a un comprador fuerte y bien informado. La clave para los gerentes de zona es proporcionar a la fuerza de ventas una mejor capacitación para controlar costos y mejorar la eficacia en este nuevo ambiente de ventas.

DESARROLLO DE LOS GERENTES DE ZONA DEL MAÑANA

Para adaptarse con éxito a las megatendencias que afectan a los negocios hoy en día y para permitir a los gerentes de zona que ayuden a sus compañías a moverse hacia una excelencia competitiva en los fieramente competidos mercados del futuro, las compañías deben de ampliar significativamente el concepto del puesto del gerente de zona. Las compañías deben poner mayor énfasis en la selección y en la capacitación de los gerentes de zona (papel importante del Subdirector de Ventas). Específicamente, la alta gerencia de asegurarse que 1) los gerentes de zona se seleccionen sobre la base de criterios gerenciales apropiados, 2) se enseñe a los gerentes de zona recién promovidos conceptos y estrategias básicas de marketing, 3) las actividades de ventas se integren completamente con los programas generales de marketing y 4) se proporcione una capacitación amplia para desarrollar vendedores talentosos en hombres y mujeres que sean capaces de manejar el trabajo más eléctrico en marketing, la gerencia de zona.

Un gerente de zona decía "Si los futuros gerentes de zona no son capaces de innovar y automatizar, se evaporarán."

RESUMEN

Los gerentes de zona planean, dirigen y controlan las actividades de venta personal de una organización. Aunque las responsabilidades del gerente de zona y funcionarios de ventas varían mucho en las compañías, sus deberes principales son: 1) preparar planes y presupuestos de ventas; 2) establecer metas y objetivos de la fuerza de ventas; 3) estimar la demanda y pronosticar las ventas; 4) determinar el tamaño y la estructura de la fuerza de ventas; 5) reclutar, seleccionar y entrenar a los vendedores; 6) determinar los territorios y las cuotas de venta y los estándares de desempeño; 7) compensar, motivar y dirigir a la fuerza de ventas; 8) conducir los análisis de volumen de ventas, costos y utilidades, y 9) evaluar el desempeño de la fuerza de ventas, incluyendo su conducta ética y social. Al llevar a cabo sus responsabilidades, los gerentes de zona y de los funcionarios de ventas deben ser líderes proactivos más que monitores reactivos del ambiente de ventas.

Las actividades de venta de campo y las funciones de marketing de las oficinas centrales deben mezclarse si se busca que los esfuerzos de marketing totales de la compañía sean eficaces y eficientes. El soporte de marketing de las oficinas centrales para las ventas debe incluir algunos o todos de los siguientes puntos: anuncios, promoción de ventas, ayudas de venta, exhibiciones, publicidad de producto, investigación de mercado, planeación del marketing y venta, pronóstico, planeación y desarrollo de producto, desarrollo de mercado y relaciones públicas. Una razón poderosa para esta cooperación entre la fuerza de ventas de campo y de las oficinas centrales de marketing es la capacidad de sustitución parcial de las cuatro herramientas promocionales.

Por lo general, no se percibe que los gerentes de zona se desorienten al tener que trabajar por estas razones: 1) criterios de selección diferentes para promoverlos a la gerencia de zona, 2) programas de entrenamiento deficientes para la gerencia de zona, 3) falta de orientación de marketing en el manejo de las operaciones de ventas y 4) mezcla insuficiente de las actividades de ventas y de marketing.

Para que los gerentes de zona realicen un trabajo óptimo, es importante el apoyo de la alta gerencia y de los funcionarios de ventas. Los criterios de desempeño gerenciales como acreditación de utilidades e informes orientados a la decisión de las oficinas centrales pueden ayudar mucho a permitir a los gerentes de zona aumentar la productividad y la generación de utilidades de la fuerza de ventas.

Diversas megatendencias hacen que el trabajo de la gerencia de zona sea cada vez más complejo. Las compañías necesitarán ampliar significativamente el concepto del puesto de gerente de zona y dar mayor importancia a la selección y capacitación de hombres y mujeres de primer nivel para que manejen lo que se ha convertido en el puesto más eléctrico del marketing.

3.3 PLANEACIÓN DE VENTAS

Hasta mediados de los setenta, la compañía Xerox vendió tres de cuatro copiadoras que se compraron en Estados Unidos y "xeroxear" se convirtió en un término que se entendía comúnmente para el fotocopiado. Sin embargo, la lenta respuesta a los competidores japoneses como Canon, Ricoh y Sharp hicieron que la participación de mercado cayera a sólo el 36% en 1984. Obligada a tomar cartas en el asunto, la gerencia de Xerox inició una intensa planeación estratégica no sólo para volver a ganar el dominio del mercado de copiadoras, sino también para convertirse en un protagonista principal en el complejo mercado de la automatización de oficinas. Los costos de manufactura de las copiadoras se redujeron a la mitad y la calidad del producto se vigiló muy de cerca a través de encuestas mensuales que se hicieron a 50,000 clientes de Xerox. Los planes de Xerox requerían de un programa de capacitación de tres etapas, con un costo de 20 millones de dólares al año, para convertir a cerca de 400 vendedores de copiadoras en una fuerza de ventas de la línea general que conociera todos los productos Xerox, así como estrategias de ventas a los clientes. Al iniciar el compromiso de la compañía, el principal vicepresidente de marketing de Xerox dice: "El programa no se logrará en un día, es por eso que buscamos un período de tres a cinco años.

Sin planes bien pensados es difícil lograr algo en forma eficiente, especialmente en las grandes compañías. Los gerentes de zona eficaces son por lo general buenos planeadores. La planeación es la función básica que realizan los gerentes de zona porque crea el marco esencial para todas las demás toma de decisiones. La planeación requiere que los gerentes de zona anticipen los posibles contratiempos e implicaciones futuras de sus decisiones actuales: así, la planeación es un método para administrar el futuro. De hecho, una definición concisa de "planeación" es "hacer que las decisiones de hoy creen el mañana que se desea". Y es función principal del Subdirector de Ventas el otorgarles el apoyo necesario para realizar estas metas.

¿POR QUÉ DEBEN PLANEAR LOS GERENTES DE ZONA?

Algunos gerentes argumentan que el mercado cambia demasiado rápido para que la planeación tenga mucho valor. Estos gerentes se engañan así mismos. Sin un plan que proporcione dirección, incluso en ambientes de comercialización dinámicos, la toma de decisiones no tiene sentido ni conexión y se vuelve inútil tratar de lograr objetivos eficaz y eficiente y llevara cabo las funciones de la gerencia de zona. Por ejemplo, los gerentes de zona que tratan de reclutar y seleccionar una fuerza de ventas sin la guía de un plan, se encontrarán constantemente subcontratando, sobrecontratando o despidiendo empleados. De igual forma, los gerentes de zona que tratan de organizar, capacitar, motivar o evaluar a los vendedores sin un plan general con frecuencia tendrán que reorganizarse, volverán a capacitar a su gente y encontrarán una moral baja y una alta rotación de personal.

Los gerentes de zona deben tomar sus decisiones dentro de un ambiente en el cual el cambio es continuo, ya sea dentro del terreno competitivo, tecnológico, político, económico o social. La planeación ayuda a reducir los impactos ambientales, como una falta repentina de energía y materia prima crítica o cambios importantes en las leyes tribunales federales. Si los gerentes de zona no anticipan estos cambios y toman decisiones proactivas en línea con sus predicciones, se encontrarán atrapados en una especie de proceso de toma de decisiones como latigazo, en el que se ven apaleados una y otra vez por un ambiente de comercialización con apariencia caprichoso.

BENEFICIOS DE LA PLANEACIÓN

La planeación proporciona varios beneficios específicos. Puede mejorar el clima empresarial cuando la organización de ventas participa por completo en el proceso. Proporciona dirección y enfoca los esfuerzos organizacionales y puede mejorar la cooperación, coordinación de los esfuerzos del equipo de ventas. La planeación también ayuda a desarrollar estándares individuales y colectivos con los que puede medirse el desempeño de la fuerza de ventas e identificar a tiempo las desviaciones para tomar acciones correctivas. Finalmente, la planeación aumenta la flexibilidad de la organización de ventas para enfrentarse a desarrollos inesperados.

PRECISIÓN DE LA PLANEACIÓN

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

A medida que una compañía desarrolla su experiencia en el proceso de planeación, se incluyen medidas financieras más precisas. Los objetivos se expresan no sólo en volumen de ventas, sino en términos financieros, como rendimiento sobre los activos administrados, flujo de efectivo y margen de contribuciones. Se emplean con frecuencia las simulaciones computacionales de diferentes escenarios para evaluar el impacto sobre las ventas y las utilidades de los planes alternativos bajo diversos supuestos relacionados con el ambiente de comercialización futuro. Finalmente, los planes de contingencia se integran al plan básico para asegurar una respuesta expedita a cambios específicos en el ambiente de comercialización.

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

NIVELES DE PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL.

Todo gerente debe planear, y los planeadores más eficaces tenderán a ser gerentes más eficaces. Aquellos en la cima _el Director General, la Mesa Directiva, los Directores y Subdirectores_ invierten una proporción mayor de su tiempo en la planeación que el personal de la gerencia media. De igual manera, los gerentes intermedios invierten más tiempo en la planeación que el personal nivel de supervisión. La alta gerencia dedica la mayor parte de su tiempo de planeación a realizar planeación estratégica a largo plazo para la compañía, en tanto que los gerentes intermedios, como los gerentes de zona regionales y distritales, invierten la mayor parte de su tiempo de planeación en los planes tácticos a más corto plazo para sus organizaciones. El siguiente cuadro ilustra la clase de planeación que se realiza en los diferentes niveles de la organización.

PLANEACIÓN EN DIFERENTES NIVELES DE LA DIRECCIÓN

TIPO	PARTICIPANTES	ENFOQUE
<i>Planeación estratégica</i>	<i>CEO (Chairman Executive Officer), Consejo Directivo, Presidente, Vicepresidente de mayor nivel</i>	<i>Misión, metas y objetivos de la empresa, estrategias fundamentales, presupuestación general.</i>
<i>Planeación Táctica</i>	<i>Gerente general de ventas, Director de investigación de marketing</i>	<i>Planes departamentales, anuales y trimestrales; políticas, procedimientos, presupuestos.</i>
<i>Planeación mensual y semanal</i>	<i>Gerentes regionales de zona</i>	<i>Planes y presupuestos de subsidiarias</i>
<i>Planeación diaria</i>	<i>Supervisores y representantes de ventas</i>	<i>Planes y presupuestos de unidad.</i>

LOS GERENTES DE ZONA COMO PROYECTISTAS Y ADMINISTRADORES

Dentro de sus planes como proyectistas y administradores, los gerentes de zona deben: 1) definir metas y objetivos, 2) aplicar políticas, 3) establecer procedimientos, 4) idear estrategias, 5) dirigir tácticas y 6) diseñar controles.

METAS Y OBJETIVOS

La planeación eficaz del departamento de ventas requiere la comunicación clara y escrita de metas y objetivos a todos los miembros de la organización que se espera que participen en el logro. Las metas se establecen como algo general, como destinos a largo plazo, en tanto que los objetivos son resultados específicos que se desean dentro de un periodo designado, usualmente el periodo que cubre el plan de ventas anual. Por ejemplo, una meta de ventas para IBM ha sido que se le reconozca como la fuerza de ventas más orientada al servicio dentro de su industria. De hecho, los ejecutivos de ventas en IBM piensan que el mejor anuncio de la compañía simplemente decía: "IBM significa servicio." Por lo general, los objetivos se expresan en términos de blancos o cuotas de volúmenes de ventas anuales, participación de mercado, rendimiento sobre los activos administrados (RSAA), utilidades por participaciones de acciones comunes, rotación de inventarios, pedidos sin surtir, cuentas por cobrar o rotación de personal. Sin metas y objetivos que se comuniquen claramente, los esfuerzos de ventas pueden no tener sinergia y más aún, ser conflictivos.

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Los enfoques predeterminados para manejar asuntos de rutina o situaciones recurrentes eficaz y eficientemente se denominan políticas. Por ejemplo, debe haber una política relacionada con importaciones de producto, toma de productos a cambio o condiciones de crédito cuando un cliente compra un nuevo producto. Las políticas permiten que los gerentes de ventas eviten contestar las mismas preguntas una y otra vez y enfoquen su atención a la toma de decisiones más importantes, como la planeación estratégica de ventas.

Las descripciones detalladas de pasos específicos para llevar a cabo una acción se denomina procedimientos. Por ejemplo, al proporcionar un reembolso a los clientes por un producto defectuoso, los vendedores deben seguir una serie de pasos, o procedimientos, para asegurarse que la transacción se maneje de manera expedita y adecuada.

ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

Una estrategia es un programa general de acción o un plan de utilización de recursos para lograr una meta u objetivo, en tanto que las tácticas son las acciones diarias que componen el plan estratégico. Un ejemplo de estrategia de ventas es la concentración de la fuerza de ventas de en pequeñas ciudades como un medio para competir contra otras aseguradoras más grandes, cuyos recursos se concentran en las grandes ciudades. Ejemplos de tácticas de ventas son los formatos de ventas especiales para acercarse a diferentes categorías de clientes.

CONTROLES

Para tener un control efectivo, deben establecerse estándares de desempeño que permitan a los gerentes de zona comparar el desempeño real con estos estándares predeterminados. Si existen brechas desfavorables entre los resultados de ventas reales y los planeados, el gerente de zona y funcionarios de ventas tiene dos posibilidades muy amplias: 1) aumentar los esfuerzos de ventas para tratar de regresar al proceso de cumplimiento del plan, ó 2) revisar el plan de ventas, incluso sus objetivos, estrategias y tácticas, para conformar una nueva "realidad" del mercado. El curso de acción que sea más apropiado dependerá de las razones por las cuales existieron brechas entre los resultados planeados y los reales. Al analizar la situación para determinar las causas probables del desempeño deficiente, el gerente de zona necesitará considerar numerosas posibilidades: ¿Las suposiciones de planeación al preparar el pronóstico de ventas y desempeño fueron realistas? ¿La competencia ha hecho un cambio estratégico o táctico importante? ¿La calidad, precio y servicio del producto son satisfactorios? ¿La publicidad y otros apoyos de la dirección de marketing son eficaces? ¿Los vendedores están debidamente capacitados y motivados? Sólo después de sopesar a través de las innumerables posibilidades, el gerente de zona puede tener confianza para decidir cuál enfoque usará para redefinir el desempeño de ventas real contra el planeado.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Para llevar a cabo una planeación eficaz de ventas, el gerente de zona necesita información sobre el mercado. Las decisiones de planeación de ventas de hoy necesitan información muy especializada y cuantificada. Las compañías ya no tienen mercados pequeños y limitados en donde los gerentes de zona y funcionarios de ventas conocen a cada cliente en persona. Las organizaciones de ventas grandes y diversificadas necesitan cada vez más y mejor información del mercado y tecnología más sofisticada para manejar todos los datos sobre sus diversos mercados y clientes.

Las compañías insisten en que sus fuerzas de ventas asumen cada vez más responsabilidad de reunir conocimientos del mercado sobre una base continua para la gerencia de sistemas de información de la compañía (SIG). Por ejemplo, en American Cyanamid, se les dice a los vendedores: "No sólo vendan, obtengan información. ¿Qué necesitan nuestros clientes? ¿Qué hace la competencia? ¿Qué clase de paquete financiero se requiere para ganar el pedido?" Más que proporcionar información del mercado para el SIG, algunas organizaciones de ventas progresistas incluso han establecido sistemas especializados de información para la gerencia de zona y funcionarios de ventas (SIGV) para reunir, procesar, almacenar, analizar, interpretar y dar a conocer información del mercado y de ventas para ayudar a la gerencia de zona y a los funcionarios de ventas en la toma de decisiones. Los vendedores de Andrew Jergens, una compañía que hace productos para el cuidado de la piel y para el baño, con frecuencia lidian con más de 600 productos bajo 19 marcas principales. Ante de que Jergens computarizará su fuerza de ventas, era casi imposible encontrar rápidamente la información que se necesitaba acerca de tantos productos. Ahora, con un sistema de información para la gerencia de zona, los gerentes de zona pueden contestar cualquier pregunta relacionada con ventas en diez minutos o menos. Frito-Lay revolucionó la industria proveedora de alimentos al tiempo que ahorró más de 20 millones de dólares al año con un sistema de información de ventas, tal como lo explica el siguiente ejemplo.

LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE VENTAS EN FRITO-LAY

Hace algunos años, Frito-Lay, la división de tentempiés de Pepsico, Inc., ideó un sistema computacional que proporcionaría, la compañía desarrolló muy pronto la red computacional para sus 10.000 vendedores de ruta plus: Este sistema de información de mercado revolucionó la forma en la que la industria proveedora de alimentos opera. Los datos del sistema ayudaron a la fuerza de ventas de Frito-Lay a determinar qué espacio de los estantes necesita llenarse, en dónde se están empolvando productos que no se mueven, cómo ajustar las fechas de entrega para satisfacer los requerimientos de los clientes, entre otros datos. Los funcionarios de Frito-Lay calculan que el sistema ahorra a la compañía más de 20 millones de dólares al año. La compañía trabaja ahora en un nuevo y aun mejor sistema de información que unirá las PC a su sistema central de soporte de decisiones. Este nuevo sistema ampliará la información de ventas a través de la compañía, hacia sus gerentes de división y hasta los tomadores de decisiones de más alto nivel.

Al mismo tiempo, muchos clientes cambian a compras centralizadas por computadora, en especial para artículos de gran volumen. Un gerente de la Magruder Color Company, un fabricante de Nueva Jersey de tintas y pigmentos para impresión, dice:

"Cuando nuestros inventarios bajan hasta el punto de rebastecimiento preprogramado, la computadora manda una tarjeta y en ese momento llamamos a nuestros proveedores para volver a hacer un pedido." En la medida en que los clientes desarrollan sus propios sistemas de información administrativa para determinar sus puntos de rebastecimiento, el tamaño de los pedidos y los proveedores a considerar, se vuelve aún más importante el que las organizaciones de ventas tengan siempre disponible la información que se requiera para los SIG.

¿ Qué es un SIGV ?

Un sistema de información para la gerencia y funcionarios de ventas reúne información desde dentro de la compañía así como desde los clientes, proveedores y otras fuentes externas con el propósito de apoyar la toma de decisiones de los gerentes de ventas tanto a nivel de oficinas centrales como a nivel del campo. Un SIGV puede variar de una compañía a otra, dependiendo de la estructura, cultura y necesidades vigentes de la organización de ventas. Los propósitos específicos para los cuales puede usarse un SIGV incluyen la planeación de ventas y análisis por territorio, cliente, producto o vendedor individual; control de inventarios; monitoreo de servicios al cliente; revisión de cuentas por cobrar; análisis de informe de llamadas; administración de tiempo y territorio y monitoreo de las tendencias del mercado. Un SIGV no merece llamarse así a menos que proporcione a los gerentes y funcionarios de ventas información que alerte respecto a las oportunidades del mercado y les permite tomar mejores decisiones. Las tareas principales en el manejo de datos de ventas en un SIGV son:

- 1. Reunión y transmisión de datos. Después de que un vendedor cuidadoso escucha u observa datos potencialmente valiosos, debe haber un canal de comunicación que funcione muy bien para permitir una entrega fácil y rápida de los datos del campo a las oficinas centrales.*
- 2. Acumulación de datos. Todos los datos que llegan deben almacenarse en un lugar central para su fácil acceso cuando se necesiten.*
- 3. Categorización de datos. La gran cantidad de datos deben clasificarse o categorizarse en una forma con sentido lógico.*

4. **Análisis de datos.** Debe haber un procesamiento estadístico de los datos para descubrir relaciones importantes.
5. **Circulación del análisis de datos.** Se debe dar la oportunidad a varios gerentes de zona, funcionarios de ventas y de marketing para que estudien los datos y su análisis, además de permitirles ofrecer sus interpretaciones y puntos de vista personales.
6. **Desarrollo del escenario.** Los patrones y tendencias emergentes en los datos deben identificarse y desarrollarse dentro de los escenarios competitivos de mercado que ayuden a predecir el ambiente de ventas y de marketing.

Diversas tendencias han acelerado la necesidad de la gerencia de zona y funcionarios de ventas por un SIGV planeado:

- * **Cambio de la venta local a nacional e internacional.** A medida que los gerentes de ventas se han visto más despojados físicamente de sus mercados, se han vuelto más dependientes de los flujos de información para llegar al proceso de toma de decisiones.
- * **Transición de una competencia de precios a una que no lo es.** A medida que se requieren más herramientas de ventas para obtener ventas rentables, se necesita más información para el uso eficaz y eficiente de estas herramientas.
- * **Profesionalismo creciente de los compradores.** Con el aumento en la centralización y el crecimiento del profesionalismo de los compradores, se requiere más información detallada y exhaustiva para competir con éxito por los pedidos.
- * **Explosión continua de la información.** Con la cantidad de información duplicándose casi cada cuatro años, sólo un SIGV computarizado puede estar al día con la necesidad de los gerentes de reunir, procesar, almacenar, analizar, interpretar y difundir información para mejorar la productividad y rentabilidad.

En el pasado, la relación entre las personas en ventas y aquellas en el departamento de los sistemas de información era frustrante. A pesar de todo, con la amplia adopción de SIGV en muchas compañías, ésta relación mejora constantemente. Muchas compañías orientadas al marketing, como Borden y General Foods, sienten que la relación ventas-sistemas de información es crítica para el ambiente competitivo de hoy.

EL TRABAJO CON EL DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

Para aquellas organizaciones de ventas que aún no tienen un SIGV funcional establecido, una fuente valiosa de información de ventas es el departamento de investigación de mercado de la compañía. Muchas empresas, grandes y pequeñas, establecieron departamentos de investigación formales para desarrollar información, generalmente sobre una base a un proyecto-por-proyecto, para ayudar a la toma de decisiones en varias áreas funcionales como las ventas, el marketing, las finanzas y las operaciones.

En esencia, los departamentos de investigación y desarrollo de la mayoría de las compañías llevan a cabo funciones de personal de apoyo y muchas veces operan en forma independiente de las organizaciones de línea. Esto pone al departamento de ventas en competencia directa con otros departamentos de línea para obtener información del mercado; por lo tanto, el gerente de zona y funcionarios necesitan desarrollar una relación de trabajo cercana con el personal de investigación de mercado para influir sobre cuáles áreas se debe investigar.

Por otro lado, la organización debe darse cuenta de que, respecto de los datos que son esenciales para casi todas las decisiones en las actividades de ventas, el gerente de zona está más cerca de los clientes y sabe bastante sobre sus intenciones futuras de compra, de modo que el principal gerente de zona debe de participar de lleno en el proceso de planeación de más alto nivel. De esta forma, como receptores y emisores de información del mercado, los gerentes de zona necesitan desarrollar lazos cercanos con el departamento de investigación y desarrollo. Al observar las diez principales áreas de la investigación de mercados, se puede ver la importancia de las interrelaciones entre los departamentos y de investigación de mercado:

1. *Medición del potencial del mercado.*
2. *Determinación de las características del mercado.*
3. *Análisis de la participación de mercado.*
4. *Análisis de ventas.*
5. *Estudios de productos competitivos.*
6. *Aceptación y potencial de nuevos productos.*
7. *Promóstico a corto plazo.*
8. *Promóstico a largo plazo.*
9. *Estudio de las tendencias de la industria.*
10. *Establecimiento de las cuotas y territorios de ventas.*

EL PROCESO DE PLANEACIÓN

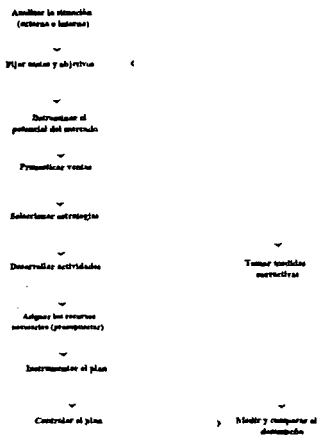
La planeación es una de las tareas de la gerencia de zona que nunca termina. De acuerdo a lo que muestra el siguiente cuadro, es un proceso continuo. Tan pronto como se separa el primer plan, algo ya cambió en el ambiente de marketing - tal vez las acciones de competencia -, lo que lleva a un ajuste en el plan original. La planeación permite a un gerente de zona ser útil al crear el futuro de la organización de ventas. Cualquier gerente de zona y funcionarios de ventas involucrados en el proceso de planeación deben comenzar pensando en todas estas cuestiones:

1. *Diagnóstico. ¿En dónde nos encontramos ahora?*
2. *Promóstico. ¿A dónde nos dirigimos si no se hacen los cambios?*
3. *Objetivos. ¿A dónde debemos dirigirnos?*
4. *Estrategia. ¿Cuál es la mejor manera de llegar allá?*
5. *Tácticas. ¿Qué acciones específicas necesitan tomarse, por quién y cuándo?*
6. *Control. ¿Qué medidas deben revisarse si tenemos que saber cómo lo hacemos?*

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El siguiente cuadro muestra que el proceso de planeación inicia con el análisis de dónde se encuentra la organización hoy y a dónde parece que se dirige si no se hacen cambios.

El proceso de planeación de la administración de ventas



Se pueden obtener perspectivas al revisar el desempeño pasado de la compañía y al juzgar su progreso contra el de la competencia y su éxito con el logro de objetivos y metas. Algunas variables importantes a estudiar con el análisis situacional incluyen:

- * **Características del mercado.** Cantidad y tipo de compradores potenciales, sus perfiles demográficos y de comportamiento, sus actitudes y patrones de compra y sus necesidades de servicio.
- * **Competencia.** Cantidad y tipo de competidores; sus fortalezas y debilidades; sus productos, precios, marcas, participaciones de mercado y características, además de tendencias de ventas para cada marca competitiva.

- * **Ventas, costos y datos de utilidad para el año actual y años recientes.** Por producto, mercado, territorio y período.
- * **Conjunto de beneficios ofrecidos de acuerdo con la forma en que los perciben los clientes potenciales.** Productos, nombres de marcas, precios, paquetes, paquetes y servicio.
- * **Mezcla promocional.** Venta personal, publicidad, promoción de ventas y programas de propaganda.
- * **Sistemas de distribución.** Instalaciones de almacenamiento y transporte, canales de distribución e intensidad de la distribución.

Cualquier organización de ventas debe utilizar la amplia cantidad de fuentes disponibles de información tanto internas como externas cuando analice su situación actual. Por lo general, las mejores fuentes de información interna son los gerentes de producto o marca y los departamentos de investigación de mercado, de relaciones públicas, de publicidad, de planeación o de servicios de marketing. La variedad y amplitud de la información que puede obtenerse varía mucho de una compañía a otra, pero por lo general incluirá algunos de los siguientes elementos: ventas por unidad y por dólares, análisis de participación de mercado, nuevos productos y próximas campañas de publicidad, costo de varias funciones de ventas, márgenes de utilidad por producto, estudios de los productos de la competencia, quejas de los clientes, legislación gubernamental, estatal y federal, propuesta y pronósticos económicos. Los departamentos de investigación comercial y de marketing de la mayoría de las compañías tienen o pueden obtener datos actuales sobre el conocimiento de marcas por parte de los clientes, la eficacia de la publicidad, la aceptación de nuevos productos, la satisfacción del cliente y el clima de la organización de ventas. Se puede adquirir información adicional sobre competidores existentes o potenciales, elementos cambiantes del ambiente de marketing y preocupaciones de los públicos (cualquiera con un interés en la compañía) a través de una variedad de fuentes externas; asociaciones comerciales; universidades; publicaciones del gobierno, de negocios y académicas; y agencias de investigación comercial.

Los gerentes de zona y funcionarios de ventas y otros involucrados en el proceso de planeación a cualquier nivel, necesitan inspeccionar eventos internos y externos que puedan tener un impacto directo o indirecto sobre su organización. Es particularmente importante que las principales fortalezas y debilidades de la organización se emparenten con las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta. Al reafirmar las fortalezas y disminuir las debilidades, la organización puede estar en una buena posición para enfrentarse a los retos del mercado y tomar ventaja de las oportunidades. Para una compañía como Apple Computer, el análisis de las fortalezas y debilidades relativas de una organización puede tomar la siguiente forma:

FORTALEZAS

- * Los productos tienen la mejor reputación de la industria.
- * Los productos están entre los más innovadores de la industria.
- * Se tiene un gran soporte publicitario para los productos.

DEBILIDADES

- * *Nuestros precios son relativamente altos comparados con los de la competencia.*
- * *Hay menos software disponible para nuestras marcas que para las máquinas compatibles con IBM.*
- * *Nuestra fuerza de ventas de campo es pequeña y sin experiencia.*
- * *Nuestros productos no se utilizan ampliamente en las empresas.*

Entender las debilidades y fortalezas relativas de una organización es esencial para su supervivencia y crecimientos continuos, pero para ganar este entendimiento se requiere de una gerencia que esté en contacto muy cercano con las tendencias del mercado. De acuerdo con lo que se muestra en el siguiente ejemplo, las otrora poderosas compañías productoras de acero están en peligro de convertirse en dinosaurios de esta era porque sus líderes fallaron en reconocer y responder a un ambiente que cambió.

U.S. STEEL INDUSTRY: ¿DINOSAURIO DE NUESTROS TIEMPOS?

La alguna vez poderosa industria del acero en Norteamérica parece dirigirse hacia la extinción como los grandes dinosaurios de las primeras eras, debido a que los líderes de las compañías del acero no pudieron reconocer sus debilidades en un ambiente de marketing que cambia rápidamente. Las limitaciones del acero, como su peso, por ejemplo, siempre se conocieron, pero cuando los tiempos eran buenos, las principales compañías acereras no vieron la necesidad de invertir en investigación y desarrollo para crear aleaciones que fueran tan fuertes como el acero, pero mucho más ligeras. Desafortunadamente para la industria del acero, la industria química creó plásticos que obtuvieron grandes participaciones del mercado, las cuales pertenecían a los productores que proveían acero, zinc, aluminio, latón y cobre para los automóviles y un gran número de otros productos.

Junto con esta amenaza de la industria química, los productores japoneses de acero, modernizaron sus plantas con la tecnología más moderna, preparándose así para comercializar sus productos con gran fuerza en Norteamérica. De nuevo se cogió desprevenidos a los ejecutivos del acero, quienes no estaban preparados para luchar contra estos invasores extranjeros, incluso en el mercado doméstico. En una respuesta para tratar de reducir la brecha de sus ventas en declive, las compañías acereras despidieron a miles de empleados, cerraron plantas, hicieron adquisiciones en campos no relacionados con su industria y pidieron al gobierno que se fijaran restricciones contra la importación de acero extranjero.

Esta competencia de la industria del acero y su negligencia por atender a las necesidades de los clientes impidieron que la industria luchara por mejorar sus productos. Tal vez su gran tamaño hacía sentir a algunas compañías como invencibles. Si se hubiera pensado a conciencia sobre las fortalezas y debilidades del acero desde el punto de vista de los clientes, tal vez los ejecutivos del acero hubieran podido reconocer su vulnerabilidad y habrían llevado a cabo acciones que sus competidores finalmente realizaron. En forma ignominiosa, U.S. Steel Industry cambió su nombre a USX cuando varias compañías acereras luchaban por evitar la bancarrota.

ESTABLECIMIENTO DE METAS Y OBJETIVOS

Por lo general, las organizaciones tienen múltiples metas y objetivos. En muchos casos, en especial en las compañías pequeñas, las metas son con frecuencia demasiado vagas o definidas en forma inadecuada; por ejemplo: "Queremos convertirnos en uno de los mejores de la industria." Sin un entendimiento claro de lo que significa "uno de los mejores", la meta no tiene mucho significado. Todas las unidades y personal dentro de una organización deben tener metas y objetivos generales así como metas y objetivos individuales si la toma de decisiones debe ser consistente y complementaria en la lucha por estos fines. Las metas y objetivos deben describirse de forma explícita y en orden de prioridades. También deben ser consistentes y no entrar en conflicto entre sí, particularmente cuando atañen a diferentes divisiones o departamentos de una compañía. Algunas metas y objetivos para un gerente de zona nacional podrían incluir:

METAS

- * *Desarrollar un SIGV durante los próximos cinco años.*
- * *Ampliar nuestra área de mercado durante los próximos diez años para incluir todas las principales áreas metropolitanas de la nación.*
- * *Reducir la rotación de la fuerza de ventas por debajo del promedio de la industria al final de la década.*

OBJETIVOS

- * *Aumentar las ventas un 15% el año entrante.*
- * *Reducir las quejas de los clientes en un 10% el año entrante.*
- * *Reducir la rotación de la fuerza de ventas en un 5% el próximo año.*
- * *Aumentar el número de cuentas de nuevos clientes en un 20% el año entrante.*

DETERMINACIÓN DE LOS POTENCIALES DEL MERCADO

Después de acordar las metas y objetivos corporativos generales, el siguiente paso en el proceso de planeación es evaluar el potencial del mercado (las ventas máximas posibles para toda la industria) y el potencial de ventas (las ventas máximas posibles para la compañía). Tanto los potenciales de ventas como los de mercado se estiman por lo general para un período específico bajo las suposiciones más favorables sobre el ambiente y los desembolsos de marketing. Sin embargo, algunos gerentes de zona prefieren desarrollar tres estimados supuestos optimista, esperado y pesimista para determinar el potencial del mercado y el potencial de ventas bajo diferentes escenarios posibles.

Ya que el potencial del mercado siempre adopta una estructura de precio competitiva, todo el tiempo tendrá que ser menor que la capacidad de mercado, que representa todas las unidades que el mercado absorbería si el producto o servicio fueran gratuitos. Los potenciales que se desarrollan para una organización son generalmente subcategorizados para los propósitos de planeación. Por ejemplo, los potenciales de producto se definen en términos geográficos o del cliente con territorios de ventas. Así, los gerentes de zona que saben en dónde es mayor el potencial pueden localizar mejor a la fuerza de ventas y establecer cuotas personales para vendedores individuales. Los cálculos sobre potenciales de clientes también ayudan a marcar frecuencias en los itinerarios de las visitas a clientes y a llevar a cabo promociones de correo directo en apoyo de la fuerza de ventas.

La determinación del potencial del mercado comienza con el estudio de los clientes presentes y sus características de compra (lugar de adquisición, método de pago, tamaño del producto, proporción de uso). Los gerentes de zona pueden entonces calcular el aumento en las proporciones de uso si modifica el producto actual para los clientes actuales o se restablece para nuevos clientes potenciales. Finalmente, los gerentes de zona pueden calcular el potencial del mercado para nuevos productos desarrollados por el departamento de investigación y desarrollo de la compañía. El análisis del potencial del mercado lleva al desarrollo de un pronóstico de ventas más realista para el siguiente cuatrimestre o año.

3.1.4 PRONÓSTICO DE VENTAS

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

Desafortunadamente, en la mayoría de los casos, las empresas dedican muy poca atención al desarrollo de enfoques de pronósticos precisos. Y cuando lo hacen, el departamento de ventas con frecuencia juega sólo un papel sin importancia en el pronóstico, dando consejos ocasionales acerca de los cambios en el ambiente competitivo.

Incluso con las técnicas de pronóstico más costosas y complejas disponibles, las empresas aún ven difícil predecir con precisión el futuro. Los pronósticos más precisos para mediados de los ochenta se alteraron por un declive dramático en los precios del petróleo y por tasas de interés a la baja. Las compañías bancarias e hipotecarias no estaban preparadas para la estampida de propietarios de casas que trataban de refinanciar sus hipotecas de doble dígito por otras de un sólo dígito. En los estados petroleros de Texas, Oklahoma y Louisiana, numerosas compañías petroleras y negocios subordinados se vieron forzados a adoptar los procedimientos de bancarota a medida que los sobrantes mundiales causaron que los precios del petróleo y del gas natural bajaran precipitadamente.

Una lección que se desprende de estos ejemplos es que la planeación y el pronóstico deben permitir más flexibilidad en respuesta a cambios abruptos en el ambiente de comercialización. Las empresas necesitan desarrollar cifras de ventas y presupuestos alternativos con base en diferentes supuestos para que sus pronósticos y decisiones relacionadas puedan alterarse rápidamente si ocurre un evento inesperado. Por último, se debe establecer un sistema de monitoreo que pueda revisar en forma continua los pronósticos para proporcionar advertencias a tiempo cuando las cifras de ventas reales varían de aquellas a las que se requiere llegar.

SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Después de determinar los objetivos de una organización y desarrollar los pronósticos de ventas, el siguiente paso consiste en determinar la mejor forma para lograr estas metas. La planeación estratégica es el proceso de establecer los objetivos generales de una organización, asignar recursos totales y delinear cursos amplios de acción. Las decisiones estratégicas dan a la organización un plan total de acción para servir mejor a los clientes, para tomar ventaja de las debilidades de la competencia y aprovechar los puntos fuertes de la empresa.

Al utilizar la estrategia militar como una analogía (que parece adecuada para la feroz competencia mundial por los mercados), la planeación estratégica es un arte del general, en tanto que la planeación táctica es un arte del soldado. Para ilustrar, en la película Patton, el General Patton se decepciona cuando sabe que se llamó de regreso a Alemania al General Rommel antes de una batalla importante-Patton siente que no se le probó frente al mejor general alemán.-Pero el asistente de Patton, soldados de pensamiento rápido, señala que los generales planean las estrategias de la batalla y que la estrategia de Patton había derrotado a la de Rommel. Un Patton más seguro sonríe y las oportunidades de promoción del asistente aumentan.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

El siguiente cuadro muestra cuatro clases de estrategias de crecimiento para las gerencias.

	<i>Productos actuales</i>	<i>Nuevos productos</i>
<i>Mercados actuales</i>	<i>Penetración del mercado</i>	<i>Desarrollo de productos</i>
<i>Mercados nuevos</i>	<i>Desarrollo del mercado</i>	<i>Diversificación.</i>

La penetración del mercado trata de aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales a través de esfuerzos de mercado más intensos. Como ejemplo, Sears comercializa su "red de financiamiento" total de servicios, que incluyen seguros de Allstate, inversiones de Dean Witter, bienes raíces de Coldwell Banker y servicios bancarios con el banco de ahorro Sears. Sears quiere aumentar en forma significativa su penetración en el mercado al ser conocida como un centro de servicio completo que puede manejar todas las transacciones financieras de sus clientes.

El desarrollo de mercado busca abrir nuevos mercados para productos actuales. Por ejemplo, la compañía de plumas Cross continúa disfrutando de un excelente crecimiento en las ganancias porque se ha enfocado a corporaciones, las cuales utilizan plumas de alta calidad como regalos especiales para los clientes y como recompensas para los empleados.

El desarrollo de productos crea productos nuevos o mejores para mercados actuales. Esto se puede lograr de diversas maneras al agregar nuevos tamaños, modelos con nuevas características o versiones de calidad diferente, o al desarrollar nuevas alternativas creativas para satisfacer las mismas necesidades básicas. Por ejemplo, los productos químicos se están reemplazando gradualmente en agricultura por cultivos biogénéticos e hidropónicos. La bioingeniería consiste en tomar especies de plantas que son resistentes a plagas y enfermedades, con lo cual se elimina la necesidad de pesticidas y herbicidas. La hidropónica es la ciencia de cultivar plantas en interiores en ambientes controlados que no requieren herbicidas, pesticidas o fertilizantes.

Sobre el nivel de la gerencia de zona, hay otras estrategias de crecimiento: 1) para diversificar mediante la adquisición de nuevos negocios o líneas de producto y 2) para obtener la propiedad o control sobre diferentes niveles o canales de distribución. Por ejemplo, la compañía Firestone Tire & Rubber se integró "hacia adelante" a través de la propiedad de sus sucursales minoristas y Holiday se integró "hacia atrás" en la manufactura al adquirir talleres para tapetes y plantas de muebles.

Algunas veces, las compañías más pequeñas o menos agresivas simplemente siguen al líder en la industria, muchas veces sin saber hacia dónde van o qué peligro le esperan. Tiene confianza en los líderes de la industria y están dispuestos a dejar su futuro en manos de una compañía más poderosa o que parezca más compleja. Los productores más pequeños de acero tal vez usaron ciegamente este enfoque al seguir U. S. Steel (ahora USX). Por otra parte, hay compañías que están dispuestas a correr riesgos, al apostar que pueden mejorar significativamente su posición en el mercado. Estas compañías audaces buscan formas innovadoras de satisfacer a los clientes. Chrysler, dirigida por Lee Iacocca, es una de estas compañías. Segmentó su mercado y su línea de productos, inició una alianza con Mitsubishi para construir los modelos Omni y Horizon, puso de moda otra vez el convertible y popularizó la minivan y está produciendo más autos con la mitad de sus plantas anteriores y un tercio menos de personal.

Normalmente debe haber una estrategia de crecimiento dominante y muchas tácticas para alcanzar las metas de ventas. Por ejemplo, la estrategia primaria de Apple, en especial con sus PC Macintosh amigables para el usuario, es ganar una mayor participación del mercado entre los usuarios relativamente no adversados en el uso de las computadoras. En un principio, Apple se enfocó a ganar una mayor participación del mercado educacional en preparatorias, facultades y universidades. El razonamiento era que los estudiantes que obtuvieran su primera experiencia con la computadora personal Macintosh permanecerían leales a la marca a medida que salieran de la escuela y entrarán al mundo de los negocios. Al llevar a cabo esta estrategia, Apple Computer vendió sus computadoras personales a través de distribuidores autorizados de Apple y por venta directa a instituciones educativas. Pero a mediados de 1986 el presidente Jonh Sculley decidió cambiar de táctica al llevar a cabo la estrategia a largo plazo de la compañía. Se eliminó el 23% de los distribuidores de Apple, más de 600 en total (incluyendo 103 Centros de Negocio Sears), y se dejaron 2,000 distribuidores de Apple en toda la nación. Apple decidió reducir su base de distribuidores en respuesta a las quejas acerca de la sobresaturación y descuentos desenfrenados. Ahora Apple está aumentando en forma considerable su apoyo a sus distribuidores restantes al iniciar planes de publicidad cooperativa y esfuerzos para el desarrollo de distribuidores, como son el correo directo, el telemarketing y los seminarios.

Al permanecer con su estrategia de vender al usuario inexperto de computadoras, Apple contrató varios cientos de vendedores directos para que vendan a la gerencia media que quiere el acceso rápido y sin complicaciones a la información así como la capacidad para generar fácilmente informes, preparar presentaciones, manejar proyectos y enviar memoranda.

EL ENFOQUE DEL PORTAFOLIO DE NEGOCIOS

Dos conceptos importantes que se relacionan con el crecimiento son la unidad estratégica de negocios y la matriz del portafolio de negocios. Las unidades de negocio estratégicas (UNE) son divisiones lógicas de los principales negocios dentro de compañías con muchos productos. Los UNE se evalúan sobre la base de utilidades y crecimiento potencial como si fueran compañías independientes. Al utilizar el enfoque UNE, General Electric vendió su línea marginalmente rentable de pequeños utensilios para el hogar a Black & Decker en 1984.

Los UNE tienen diversas características: 1) diferente misión, 2) administración separada, 3) segmentos de clientes únicos, 4) su propia competencia. Más del 20% de las corporaciones de manufactura más grandes de Estados Unidos utilizan el concepto de UNE. Por ejemplo, la compañía de sopas Campbell estableció recientemente ocho UNE: Sopas, Bebidas, Comida para mascotas, Productos frescos, Comida congelada, Platos fuertes, Abarrotes y Servicios para comida.

Al evaluar las unidades estratégicas de negocios de una compañía, el enfoque más popular es el de la matriz del portafolio. Este enfoque es una forma sencilla de segmentar las actividades de la compañía en grupos de negocios bien definidos para los que deben desarrollarse diferentes estrategias. Tres populares matrices de portafolio de negocios son:

- La matriz de crecimiento de participación que desarrolló el Grupo de Consultoría de Boston (GCB).
- La matriz del atractivo de la industria/fortaleza del negocio que desarrollaron en conjunto General Electric y McKinsey y Compañía.
- El enfoque del ciclo de vida que desarrolló Arthur D. Little, Inc.

De estas tres, la que más se usa es la matriz de crecimiento de participación (GCB), que coloca marcas de participación de mercado en el eje horizontal y el potencial de crecimiento del mercado en el eje vertical. Permite que los varios negocios de una compañía se ubiquen en uno de los cuatro cuadrantes a los que se denomina "vacas de efectivo", "estrellas", "perros" o "niños problema", de acuerdo con lo que se muestra en el siguiente cuadro.

	Alta	Baja
Alta	Estrellas	Niños problema
Baja	Vacas de efectivo	Perros

Las vacas de efectivo son productos de alta participación de mercado y bajo crecimiento de mercado que pueden ordenarse para obtener flujos de efectivo continuos. Para seguir con el ejemplo de Black & Decker, las herramientas para los constructores profesionales fueron vacas de efectivo durante la mayor parte de la historia de la compañía y las grandes utilidades que generaban permitieron a Black & Decker adquirir el negocio de pequeños utensilios de la Corporación General Electric por 300 millones de dólares. Las estrellas son productos con gran participación de mercado y gran crecimiento en el mercado en los que vale la pena invertir más. Los perros son productos de baja participación de mercado y bajo crecimiento en el mercado que deberían abandonarse lo más rápidamente posible. Los niños problema son productos de baja participación en el mercado y gran crecimiento en el mercado que requieren más inversión de efectivo que la que son capaces de generar. A menos que los niños problema puedan convertirse en estrellas, estos productos deberían desecharse.

Las UNE llevan a cabo una serie de cambios a medida que avanzan en sus ciclos de vida. Los negocios o productos exitosos por lo general comienzan como niños problema y después se desarrollan hasta convertirse en estrellas. Finalmente, se convierten en vacas de efectivo y se convierten en perros al final de su ciclo de vida. Se debe tener cuidado de no clasificar productos y negocios demasiado rápido e ignorar la posibilidad de que los perros, niños problema e incluso las vacas de efectivo se conviertan en estrellas. El bicarbonato de sodio de Arm & Hammer se elevaron de forma dramática cuando su bicarbonato también se promovió como polvo para dientes y desodorante general para el refrigerador, el congelador, las alfombras y las cujas de arena para gatos.

SUPUESTOS DETRÁS DE LAS ESTRATEGIAS

Cuando se planean las decisiones estratégicas, una compañía debe analizar y documentar con cuidado cualquier supuesto. Toda suposición hecha en forma impulsiva o apresurada puede causar confusiones en los planes estratégicos de una compañía. Por ejemplo, con las crecientes preocupaciones ambientales acerca de la descarga de gases de los automóviles, Amoco (standard Oil de Indiana) supuso que una gasolina sin plomo sería un ganador seguro, pero no fué tan fácil. El ejemplo que sigue muestra el costo de un supuesto erróneo.

GASOLINA SIN PLOMO AMOCO

Para convertirse en líder en el novedoso mercado de gasolina que no arrojará al aire gases nocivos de los automóviles, Amoco invirtió mucho para cambiar su proceso de refinación y crear una gasolina libre de plomo. Inesperadamente, el costo más alto de la refinación y distribución de la nueva gasolina resultó pertenecer a los miles de nuevos tanques de almacenamiento que se necesitaban en las gasolineras individuales y en la flota de nuevos camiones que se requerían para transportar la gasolina libre de plomo. En total, Amoco invirtió más de 90 millones de dólares.

Después de esa costosa inversión, Amoco naturalmente pensó que podría cargar un pequeño aumento de 2 centavos de dólar por galón a la gasolina. Pero los consumidores no vieron que la gasolina sin plomo les proporcionara algún valor extra por su dinero, así que las ventas fueron pobres. Amoco cambió su énfasis de marketing hacia campañas publicitarias importantes para informar a los consumidores acerca de este nuevo y fabuloso producto. La investigación de mercado mostró que el cantante de country Johnny Cash sería el promotor ideal, así que la campaña nacional se llevó a cabo con mucho entusiasmo. Sin embargo, la gasolina todavía no se vendía. Se hicieron más análisis y se descubrió que menos de 10 millones de los 100 millones de automóviles en uso podrían usar gasolina sin plomo sin afectar grandemente el desempeño del motor.

Afortunadamente para Amoco, el gobierno federal finalmente llegó al rescate. La Agencia de Protección Ambiental de Estados Unidos se creó para promover la emisión de estándares de control obligatorios y el uso de motores para gasolina sin plomo para todos los automóviles. Los tanques de gasolina de los nuevos autos incluso se hicieron con aperturas estrechas para que sólo pudieran caber las boquillas más angostas de las bombas de gasolina sin plomo. Así, a medida que se discontinuaron los autos más viejos, la gasolina sin plomo dominó muy pronto el mercado. Pero si no hubiera sido por las regulaciones gubernamentales, Amoco hubiera tenido que lamentar que la suposición de que debido a las preocupaciones ambientales, había un gran mercado de consumo para la gasolina sin plomo.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES DETALLADAS

Después de que se ha decidido una estrategia general, el proceso de planeación debe incorporar actividades más detalladas o tácticas. Las tácticas se orientan a la puesta en marcha del plan estratégico. Los planes tácticos de acción son en realidad los subplanes funcionales que subrayan y logran el plan estratégico general. Los planes tácticos de acción identifican qué acciones deben realizarse, quién es el responsable, qué recursos se necesitan y qué beneficios se esperan. El siguiente cuadro ofrece una muestra de un plan de acción.

Plan Táctico de Acción

Región oriental de la Velop Manufacturing Company

Meta: Visitar a 200 nuevas cuentas durante el primer trimestre del año fiscal de 1992

Estrategia y tácticas

- * *Desarrollar una lista de nuevas cuentas potenciales.*
- * *Contratar a una firma de telemarketing para preseleccionar una lista para determinar los prospectos probables.*
- * *Asignar los prospectos preseleccionados a la fuerza de ventas por territorio.*
- * *Realizar un taller de capacitación para asegurar que todos los vendedores sepan qué material de antecedentes acerca de los prospectos deben desarrollar y dónde obtenerlo.*
- * *Desarrollar itinerarios y cuotas para cada vendedor.*

Responsabilidad: Gerente de ventas, región oriental.

Fecha de inicio: Octubre 1.

Fecha de terminación: Diciembre 31.

Recursos necesario: 18,000 dólares para desarrollar una lista y contratar a la firma de telemarketing.

Beneficios:

- * *Asegurar que se visiten las nuevas cuentas.*
- * *Facilitar el logro del 5% de incremento en las ventas para el siguiente año fiscal.*

Se debe trabajar con los vendedores para asegurar que los planes tácticos individuales sean compatibles con la estrategia general del departamento de ventas y de la compañía, pero los vendedores muchas veces deben tomar decisiones tácticas sobre la marcha en respuesta a los eventos inesperados que puedan darse durante la ejecución de la estrategia. Un vendedor debe decidir las tácticas, por ejemplo, si un cliente va a colocar un pedido con un competidor que acaba de ofrecerle un descuento. ¿El vendedor puede y debe igualarlo? Desafortunadamente, muchas compañías no permiten que los vendedores ofrezcan flexibilidad alguna sobre los precios, así que la batalla por esa orden puede perderse.

Con frecuencia se diseñan tácticas especiales para lograr cuotas territoriales o metas de venta. Si se toma una muestra de los intermediarios, por ejemplo, la compañía Pier-Angeli (un distribuidor industrial de especialidades en llaves y accesorios para el baño y mantenimiento de alta calidad) preparó un catálogo de ventas ilustrado para que los clientes pudieran ver con exactitud qué parte ordenaban. Pier-Angeli fue el primer distribuidor industrial en este ramo que ofreció el servicio de catálogo y los clientes han respondido de manera favorable, dando a Pier-Angeli al menos una ventaja en las ventas tácticas a corto plazo sobre la competencia.

ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS

Una vez que se desarrollan subplanes y tácticas, se deben asignar recursos (dinero, personas, materiales, equipo, tiempo) para llevar a cabo los planes. El presupuesto es el pronóstico de gastos que se requieren para "comprar" los ingresos proyectados. Para una administración de ventas sensata, el presupuesto de ventas debe apoyar al pronóstico de ventas. Si los recursos son inadecuados, el plan entero -incluso el pronóstico de ventas- debe bajarse en escala. Si se es realista, los presupuestos son la expresión formal del soporte gerencial. En general, el propósito del presupuesto es controlar y coordinar los recursos de la compañía durante el período que cubre el pronóstico de ventas.

LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN

Las metas, los objetivos, las estrategias y las tácticas necesitan comunicarse bien en toda la organización. La gerencia de nivel más alto quiere saber si los planes del departamento embonan de manera adecuada con los objetivos corporativos generales. Los gerentes de ventas mucho veces usan la administración por objetivos para involucrar a los subordinados en el proceso de planeación y fijación de los presupuestos, ya que los subordinados son más aptos para aceptar y llevar a cabo los planes si contribuyen con su preparación. Un método simple para asegurarse de la puesta en marcha oportuna de un plan es mostrar las tareas que deben realizarse en un formato de secuencia de tiempos. Con proyectos más complejos, se utiliza con frecuencia una red de evaluación del programa y técnica de revisión (EPTR) para la planeación y programación. Los diagramas EPTR especifican la ruta crítica de los planes y proyectos, esto es, la secuencia de tareas que requiere el mayor tiempo para completarse, el tiempo requerido para completar cada serie de actividades o eventos y los individuos responsables. Esta técnica de programación a menudo se pone en marcha al usar computadoras para mayor control y divulgación de la información.

Sin considerar el enfoque, es esencial que se asegure de que el programa se monitorea muy de cerca. Algunas compañías asignan coordinadores de tiempo completo para que apoyen a los responsables de completar cada tarea. Ya que un proceso de planeación se basa en muchos supuestos acerca del ambiente externo, los cambios o modificaciones pueden ser necesarios en la etapa de ejecución. Los que permanecen alertas a lo inesperado podrán ajustar sus planes y su realización en forma oportuna.

EL CONTROL DEL PLAN.

Un proceso de planeación adecuado requiere un dispositivo de monitoreo integrado que ayude a la gerencia a controlar la operación del plan, este dispositivo de control debe consistir en una serie de mediciones regulares que verifiquen el progreso respecto a objetivos específicos y señalen desviaciones a tiempo para realizar acciones correctivas y regresar al cauce. En la medida de lo posible, estas medidas deben ser cuantitativas.

Estándares y medidas de desempeño

En el siguiente cuadro se muestran tres clases de estándares de desempeño y se relacionan con siete medidas de desempeño.

Medidas de desempeño	Promedios de la industria	Desempeño anterior	Expectativas gerenciales
<i>Volumen de ventas</i>	<i>Publicaciones del ramo Informes mensuales</i>	<i>Registro de ventas</i>	<i>Promóstico de ventas</i>
<i>Nuevas cuentas</i>	<i>Publicaciones del ramo</i>	<i>Registro de ventas</i>	<i>Contrato APO</i>
<i>Costos de ventas</i>	<i>Publicaciones del ramo</i>	<i>Registro de ventas</i>	<i>Costos presupuestados</i>
<i>Rotación de la fuerza de ventas</i>	<i>Publicaciones del ramo</i>	<i>Registro de personal</i>	<i>Contrato APO</i>
<i>Participación de mercado</i>	<i>Publicaciones del ramo</i>	<i>Depto. de marketing</i>	<i>Promóstico</i>
<i>Márgenes de ganancia</i>	<i>Informes anuales</i>	<i>Registro de cuentas</i>	<i>Estados pro forma</i>
<i>Servicios al cliente</i>	<i>Publicaciones del ramo</i>	<i>Productos de ventas</i>	<i>Contrato APO</i>
	<i>Encuestas con clientes</i>	<i>Cantidad de visitas de servicio</i>	

Por ejemplo, el desempeño puede compararse con los promedios de la industria. (Por supuesto que, cuando toda la industria tiene un desempeño deficiente, no es muy consolador estar tan bien como la compañía promedio.) Otra clase de estándar es el desempeño pasado, el cual indica tendencias, ya sea favorables o adversas. Probablemente la clase más significativa de estándares son las expectativas gerenciales, porque se basan en los objetivos de las organizaciones, en los pronósticos y en el soporte presupuestal. Aún cuando se supere el desempeño anterior y las normas de la industria, la falla en satisfacer las expectativas gerenciales debe verse como un resultado decepcionante. Las siete medidas de desempeño mencionadas no pueden usarse en una situación específica. Pero se recomendarían múltiples medidas para monitorear y controlar adecuadamente el progreso hacia el logro de metas y objetivos.

Cada una de las tres clases de estándares descritas refleja las medidas internas de la compañía. No obstante, hay dos medidas externas que pueden ser aún más importantes para la supervivencia a largo plazo de la organización: la satisfacción del cliente y la satisfacción social. Los indicadores de la satisfacción o insatisfacción del cliente incluyen proporciones de recompra, frecuencias de compra y cantidades, lealtad a la marca y a la tienda, percepciones del cliente sobre la calidad del producto y sobre la imagen de la empresa y número de quejas de los clientes. La satisfacción de la sociedad es más difícil de medir, e incluso establecer estándares pero ésta no resulta fácil, debido a que las expectativas sociales en todos los niveles de desempeño por aumentar constantemente. Sin embargo, una organización puede rastrear las áreas con mayor probabilidad de afectar a la sociedad, como la seguridad del producto y los estándares de calidad, empleo igualitario y oportunidades de promoción para los empleados, trato no discriminatorio de los clientes y proveedores, divulgación y autenticidad promocional, conservación de la energía y protección del medio ambiente. La adhesión a las iniciativas gubernamentales y de grupo de interés público puede ayudar a las organizaciones a satisfacer las expectativas sociales.

ACCIONES DIRECTAS

Al establecer estándares claros y medibles, una empresa puede compararse con la realidad de la hecho entre su desempeño real y los estándares predeterminados para sus actividades correctivas oportunas. A menos que una gerencia preocupada y orientada con decisión monitoree en forma continua el desempeño, todo el proceso de planeación, resultará ser un ejercicio dudoso y una probable pérdida de recursos.

CAUSAS DE LA PLANEACIÓN NO EXITOSA

Aunque es inevitable que el proceso de planeación resulte en la creación de algo llamado plan o un programa sistemático de acción, muchos planes se han armado superficialmente, se han archivado y no se les ha vuelto a ver hasta que debe hacerse el plan del siguiente año. Esto no representa una planeación muy real y es una gran pérdida de tiempo y recursos. Tan sólo "repasar los puntos de planeación" es una corteza apenas mejor que no tener ningún plan.

No obstante, muchas organizaciones si dedican grandes cantidades de tiempo y esfuerzo a su proceso de planeación. Más aún, pueden usar simulaciones en computadora y análisis cuantitativos complejos para ayudar en el proceso. Pero, a pesar del serio compromiso y del complejo esfuerzo técnico puesto en la actividad de planeación, muchas veces resulta un plan no exitoso. Estas fallas no se limitan a las compañías pequeñas o novatas. Las grandes compañías multinacionales también han tenido fallas de planeación drásticas. Considérese la falla de Texas Instruments (una empresa innovadora en materia tecnológica) en el mercado de las computadoras personales, por ejemplo. TI se encontró en el desarrollo del mercado de computadoras para el hogar al ofrecer computadoras sencillas de bajo precio diseñadas específicamente para novatos, un mercado sobre el cual no existen datos suficientes. Después de un tiempo, TI se salió de la competencia de computadoras personales después de registrar pérdidas por varios cientos de millones de dólares.

La causa más común de planeación no exitosa resulta el número de suposiciones inherentes en cada etapa del proceso de planeación. La gerencia hace suposiciones constantes relacionadas con el ambiente de comercialización futuro. Para mostrar el impacto de suposiciones erróneas, consideremos la experiencia de Wilkinson Sword.

LO DESFILADO Y AFILADO DE LA ESPADA DE WILKINSON

La participación de mercado de navajas para rasurar en E. U.A. de Wilkinson Sword bajó a menos del 1% a principios de 1985 después de haber estado tan alta como un 8% en la década anterior. Durante su historia en ventas, Wilkinson Sword vendió sus rasuradoras, navajas, cuchillos y tijeras a través de agentes fabricantes o a través de la fuerza de ventas de otras compañías. La fuerza de ventas de Colgate-Palmolive se hizo primero cargo de la línea pero la dejó a principios de los setenta. Después, Wilkinson se volvió a los agentes de fabricantes para farmacias y corredores de tiendas de abarrotes, pero su participación de mercado siguió cayendo. En 1981, Scripto se hizo cargo de la tarea de ventas. Asumiendo que Wilkinson no podría mantener su emocionante participación de mercado, Tokai retiró rápidamente todo el soporte de publicidad y de ventas. Sin embargo, sin una fuerza de ventas o promoción de ninguna clase, las ventas de Wilkinson tocaron fondo hasta que la supervivencia se convirtió en la principal preocupación. A fin de cuentas, se ofreció la oportunidad a Norman Proulx, vicepresidente y gerente general de Scripto, para que se hiciera cargo de Wilkinson. Estuvo de acuerdo sólo con la condición de que la compañía tuviera su propia fuerza de ventas. Con la nueva fuerza de ventas, una campaña de publicidad de 23

millones de dólares durante dos años y un nuevo producto fuerte (el rostrillo retráctil desechable). Las ventas de Wilkinson crecieron a 12 millones de dólares y su participación de mercado a 3.5%. La nueva meta de Wilkinson es controlar el 10% del mercado de las rasuradoras húmedas en los próximos dos años.

ENFOQUES HACIA LA PLANEACIÓN

PLANEACIÓN DIALÉCTICA

Un enfoque que refuerza la idea de revisar supuestos se llama planeación dialéctica. Ésta considera la validez o probabilidad de planear supuestos en un pronóstico. Tal enfoque requiere de una nueva clase de supuestos que algunas veces se oponen directamente al primero. Todas las decisiones de planeación previas se vuelven a evaluar en términos de nuevas suposiciones. A cada plan se opone una objeción rigurosa en cada paso y un punto en el tiempo, tomando en consideración el segundo conjunto de supuestos, o plan alternativo. Al forzar a la gerencia a que plantee un segundo plan totalmente diferente se permite que los gerentes observen un proceso de planeación completo desde dos perspectivas diferentes y contrastantes, lo cual reduce la probabilidad de "miopía" gerencial. No obstante, con dos alternativas, la incertidumbre de la gerencia puede aumentar, lo que resulta en un retraso en la toma de decisiones o un compromiso que puede producir resultados indeseables de cualquier curso de acción.

PLANEACIÓN DE CONTINGENCIA

Otra herramienta que muchas organizaciones utilizan para ayudar a reducir el riesgo de un problema mayor en el futuro es la planeación de contingencia. Un plan de contingencia es, básicamente, un respaldo de aquel que se adoptó y se llevará a la práctica solamente si suceden eventos que están más allá del control del plan principal. Por ejemplo, el sistema eléctrico en muchos hospitales tienen sistemas de redundancia, o sistemas de respaldo, en caso de que sus sistema primario falle. La planeación de contingencia es cara y consume tiempo, pero su valor se ha probado muchas veces. Prepararse para una emergencia o un cambio de sucesos inesperado deberá convertirse en plan integral del proceso de planeación.

AUDITORÍAS DE VENTAS

Los gerentes pueden hacer uso de los conceptos de la auditoría de marketing y adaptarlos a sus propias instituciones. Se puede definir a la auditoría de ventas como una evaluación sistemática y objetiva de una organización de ventas y su ambiente de ventas, metas, objetivos, políticas, estrategias, tácticas, procedimientos y actividades relacionadas. El propósito de una auditoría de ventas es identificar las oportunidades de ventas y los retos con el propósito de desarrollar, cambiar un plan para mejorar el desempeño general de ventas. La auditoría de ventas va más allá del sistema de control normal. En tanto que el proceso de control busca determinar si una organización está haciendo "correctamente las cosas", una auditoría también trata de determinar si se están haciendo "las cosas correctas".

Una auditoría de ventas puede ser una herramienta invaluable para el gerente no sólo para evaluar los resultados de un plan que se llevó a la práctica, sino para proporcionar un "examen de salud" completo sobre el cual construir planes futuros más realistas.

PRESUPUESTO DE VENTAS

En general, los gerentes deben decidir cuál nivel de ventas puede obtenerse con un presupuesto dado o qué nivel de gastos requerirá para alcanzar las ventas que se pronosticaron. Un presupuesto de ventas es un plan de ventas financiero que describe la manera en que se deben de ubicar los recursos y esfuerzos de ventas para lograr el pronóstico de ventas. Los pronósticos de ventas y los presupuestos de ventas son herramientas de planeación interrelacionadas e interdependientes que requieren coordinación muy cercana con otras actividades de marketing. Si el presupuesto de ventas no es adecuado, no se cumplirá el pronóstico de ventas.

PROPÓSITOS DE UN PRESUPUESTO DE VENTAS

Los presupuestos de ventas sirven para tres propósitos principales: planeación, coordinación y control de las actividades de ventas.

PLANEACIÓN

Para lograr las metas y objetivo del departamento de ventas, se deben alinear las tareas esenciales de ventas y estimar sus costos. De este modo, el fijar presupuestos es una clase de planeación de utilidades debido a que es un plan operacional expresado en términos financieros y diseñado para proporcionar una guía de acción tendiente al logro de los objetivos de la empresa. A pesar de que el período típico de un presupuesto es de un año, el presupuesto de corto alcance puede cubrir períodos de seis o incluso de tres meses. Para una transición suave de un período a otro, algunos presupuestos de ventas se superponen. Por ejemplo, un presupuesto de doce meses puede permitir una superposición de tres meses al principio y al final del año para que el plan de presupuesto real cubra 18 meses. Algunas organizaciones de ventas operan sobre un presupuesto continuo al proyectar un mes o un trimestre por anticipado cada vez que termina un mes o trimestre. Este procedimiento fuerza a revisar continuamente y a actualizar su presupuesto en respuesta a las oportunidades y problemas externos e internos.

COORDINACIÓN

Para obtener resultados con sinergia de una mezcla de marketing coordinada, los presupuestos de ventas necesitan integrarse muy estrechamente con los presupuestos de otras funciones de marketing, ya que la venta personal es sólo un elemento en la mezcla promocional, el presupuesto promocional debe ubicarse de acuerdo con las tareas que se asignan a cada elemento. El presupuesto de ventas debe reflejar una asignación bien pensada de recursos y esfuerzos destinados para satisfacer las metas y objetivos del departamento de ventas. A menos que exista una mezcla complementaria de herramientas en la mezcla promocional, los fondos presupuestados no se utilizarán de forma eficiente.

CONTROL

Los presupuestos de ventas también proporcionan estándares financieros para evaluar resultados reales contra cifras que se presupuestaron. Cualquier diferencia es una desviación del presupuesto. Las desviaciones favorables indican áreas en las que se podría reducir presupuestos futuros, en tanto que las desviaciones desfavorables revelan costos no anticipados que requieren análisis y acciones correctivas.

Algunas organizaciones de ventas están cambiando un enfoque centrado en las utilidades, en el cual el gerente es responsable tanto de generar ventas como de controlar costos. Pero al usar el enfoque centrado en las utilidades, existe la tendencia a aumentar la importancia de las utilidades a corto plazo por parte de los gerentes. Por ejemplo, algunos gerentes pueden reducir el servicio al cliente o el desarrollo de nuevas cuentas con su deseo por obtener utilidades a corto plazo, tan sólo para darse cuenta de que este descuido puede ocasionar utilidades menores a largo plazo, pero de alguna manera creen que encontrarán la forma de enfrentarse al problema más tarde. Al establecer metas diferentes a meros fines financieros, los gerentes de marketing de más alto rango o los gerentes regionales pueden prevenirse contra la tendencia de los gerentes subordinados de buscar utilidades a corto plazo a expensas de las utilidades a largo plazo.

PRESUPUESTOS FLEXIBLES DE VENTAS

Para superar la rigidez de los presupuestos tradicionales de ventas, que limitan a los gerentes de ventas al análisis del desempeño financiero después de los hechos, se pueden desarrollar presupuestos flexibles. Los presupuestos flexibles utilizan costos estándar (basados en registros pasados o en opiniones gerenciales) para diferentes pronósticos de utilidades. Los presupuestos flexibles permiten al gerente monitorear de forma continua el desempeño financiero en términos de proporciones de costos estándar. Por ejemplo, el costo estándar de materiales promocionales (folletos, material para exhibiciones, cupones, promociones y otros), puede ser de 15 centavos de dólar por cada dólar de venta, o una proporción de 0.15. Después de seis meses se gastaron 63,000 dólares en utilidades y el gerente de ventas nota que la proporción aumentó a 0.175. De tal suerte que los gastos en materiales promocionales probablemente necesiten reducirse un poco. En el pasado, el uso de presupuestos flexibles se limitó a las empresas grandes con un buen apoyo computacional. Hoy, con la extensa disponibilidad y el bajo costo del hardware y software de las computadoras personales, incluso los negocios muy pequeños pueden usar presupuestos flexibles.

La alta gerencia debe aclarar que está completamente comprometida con el desarrollo de presupuestos realistas y para hacer que los gerentes se hagan responsables de ellos, si los gerentes creen que su estructura de recompensas (compensación y promoción) depende en gran escala del logro de los objetivos de presupuesto, administrarán sus presupuestos de forma más cuidadosa. Air Shields, una subsidiaria de Naravo Scientific, utiliza un control de presupuesto negativo. Cada vez que los gerentes sobrepasan el presupuesto, se deduce una cantidad que se calcula de sus cifras de ventas, que son una base para determinar su compensación. Para ganar la máxima compensación en Air Shields, los gerentes deben mantenerse dentro de guías presupuestales y esta misma presión del presupuesto se aplica en toda la empresa, de arriba hacia abajo.

PRESUPUESTOS BASE CERO

En muchas organizaciones es práctica común acolchonar la solicitud del presupuesto al seguir de reglas no escritas: pide más de lo que necesitas y gusta todo lo que recibas. Los gerentes subordinados temen que les puedan quitar los excedentes de presupuesto en el futuro. A menudo se cue en muchos gastos inútiles al final del periodo de presupuesto cuando los gerentes bregan para gastar el resto del presupuesto que les asignaron. Bajo ese pensamiento, el proceso de desarrollar un presupuesto se convierte en algo superficial, pues las cantidades correspondientes a la inflación se añaden rutinariamente el gasto total del año anterior incluso antes de hacerse ajustes para cambiar los esfuerzos de ventas generales.

Un enfoque para minimizar este patrón de crecimiento autoperpetuado del presupuesto es formular presupuestos base cero. El presupuesto base cero no da por hecho la existencia continua de la organización de ventas o sus actividades separadas. Cada presupuesto debe apoyarse sobre sus propios méritos para recibir financiamiento. Los gerentes utilizan un presupuesto base cero y comienzan desde abajo al identificar las actividades necesarias, incluso sus beneficios y costos asociados, en sus áreas de responsabilidad. Después se da a cada actividad una prioridad en términos de su contribución a los objetivos de la empresa. Este proceso se repite sucesivamente en cada nivel gerencial más alto hasta que las prioridades para todas las actividades planeadas se identifican con claridad. Por último, los fondos se distribuyen por prioridad hacia abajo de la variedad de actividades hasta que se termina todo el dinero posible.

Los presupuestos base cero son más adecuados para actividades que son flexibles, como la venta y la publicidad, más que para gastos obligatorios como la mano de obra directa y los costos de materiales para producción. Los gerentes aprenden pronto que los presupuestos base cero pueden ser frustantes debido a que aumenta el trabajo administrativo y el tiempo extra que se necesita para dar prioridades a las actividades vía un análisis de costo beneficio cada año. Sin embargo, las empresas tan diversas como Texas Instruments y las Playboy Enterprises encontraron que hay una forma de inhibir la continua espiral ascendente de presupuestos.

LA PREPARACIÓN DEL PRESUPUESTO ANUAL DE VENTAS

Muchas veces, se considera a la preparación del presupuesto anual de ventas como uno de los trabajos más tediosos y sin recompensa que hace el gerente de zona y los funcionarios de ventas. Sin embargo, el presupuesto de ventas debería verse desde un punto de vista favorable como una oportunidad para planear utilidades en tanto que los recursos que se necesitan para obtener ventas proyectadas se aseguran o al menos solicitan. El presupuesto ofrece importantes ventajas al departamento de ventas ya que:

- * Asegura un enfoque sistemático para distribuir recursos (humanos, materiales y financieros).*
- * Desarrollar la sensibilidad de la gerencia de zona y de los funcionarios de ventas hacia la utilización redituable de recursos.*
- * Crear conciencia de la necesidad de coordinar los esfuerzos de ventas con otros segmentos de la empresa.*
- * Establecer estándares para medir el desempeño de la organización de ventas y sus subdivisiones.*
- * Involucra a toda la empresa en el proceso de utilidades-planeación, ya que cada subdivisión debe someter una propuesta de presupuesto.*

La mayoría de las organizaciones de ventas tienen procedimientos, formatos, hojas de trabajo y guías de entradas y salidas específicos para desarrollar el presupuesto de ventas. Se pueden identificar varios pasos en la preparación de un proceso sistemático.

- 1. Revisar y analizar la situación al comenzar con las desviaciones del último periodo del presupuesto. ¿Dónde, cuando y de cuánto fueron las desviaciones de desempeño planeado y quién fue el responsable?. Esta revisión del desempeño del presupuesto anterior puede ayudar al gerente de zona y al funcionario de ventas a evitar desviaciones en el periodo siguiente. Cualquier cambio en el periodo de presupuesto actual, como la introducción de nuevos productos, cambios en la mezcla de marketing o desarrollos en el incontrolable ambiente de marketing, se deben anticipar e incluir en el presupuesto de ventas. Algunos conceptos comunes a cada presupuesto de ventas incluyen:*

- * *Salarios de vendedores, soporte administrativo, supervisores de ventas y gerentes*
 - * *Gastos de venta directa. Viajes, hospedaje, alimentación y entretenimiento.*
 - * *Comisiones y Bonos.*
 - * *Paquetes de prestaciones. Seguro Social, seguros médicos, contribuciones para retiro y opciones de compra de acciones.*
 - * *Gastos de oficina. Correo, teléfono, suministros para oficina y costos varios.*
 - * *Materiales promocionales. Ayudas para la venta, descuentos, recompensas de concursos, muestras de producto, catálogos, listas de precios.*
 - * *Publicidad.*
2. *Comunicar las metas y objetivos de ventas y sus prioridades relativas a todos los niveles gerenciales para asegurarse de que los gerentes desarrollen presupuestos utilizando los mismos supuestos y guías generales. Promueva la participación de todos los supervisores y gerentes en el proceso-creación del presupuesto para que, al contribuir a su desarrollo, acepten la responsabilidad por el presupuesto y lo lleven a la práctica con entusiasmo.*
 3. *Identificar las oportunidades y problemas específicos del mercado para que los recursos presupuesten de forma que permitan a los gerentes y agentes sacar provecho de las oportunidades y enfrentarse a los problemas de forma oportuna.*
 4. *Desarrollar una asignación preliminar de recursos y esfuerzos de ventas a actividades, clientes, productos y territorios particulares. Después, se pueden hacer revisiones a este presupuesto inicial de ventas. Pero todos los presupuestos deben ser de lo más realistas posibles en cada etapa de desarrollo para ampliar su impacto favorable en la organización. Cuando se logran las metas presupuestales a través de un esfuerzo de equipo cooperativo, se crea un sentimiento penetrante de confianza organizacional. En lugar de hacer hincapié en los castigos por fallar en adecuarse al presupuesto, los gerentes de zona y funcionarios de ventas deben recelar las recompensas y reconocimientos públicos para alentar las actitudes positivas hacia las metas presupuestales y la satisfacción en su logro.*
 5. *Preparar una presentación para "vender" la propuesta del presupuesto a la alta gerencia. Todos y cada uno de los componentes de la organización por lo general solicitan mayor asignación de fondos. A menos que cada gerente pueda justificar racionalmente cada línea de concepto en sus presupuestos sobre la base de contribuciones de utilidades, el concepto será un candidato de corte para la alta gerencia. Las presentaciones presupuestales concretas, bien razonadas, escritas y orales valen la pena el esfuerzo que se les dedica. Las presentaciones son más eficaces cuando se les apoya mediante escenarios presupuestales alternativos, que son fáciles de desarrollar con la capacidad normal de las computadoras personales.*
 6. *Aplicar el presupuesto y darle retroalimentación periódica a los gerentes subordinados responsables y a los supervisores para que tengan tiempo de realizar acciones correctivas sobre las desviaciones del presupuesto. Aunque se puede capacitar a los vendedores para que tengan más conciencia del presupuesto, corresponde al gerente asegurarse de que las utilidades de ventas y las proporciones de costo permanezcan dentro de los límites razonables del presupuesto. Un área en la que los gerentes pueden encontrar con mayor probabilidad desviaciones presupuestales es en los gastos de venta directa de sus fuerzas de ventas.*

RESUMEN

La planeación de ventas es la función primaria de los gerentes de zona y funcionarios de ventas, ya que el plan de ventas proporciona guías básicas y dirección para todas las demás decisiones y actividades de ventas. En su papel de planeadores y administradores, los gerentes y funcionarios de ventas deben establecer metas y objetivos, fijar las políticas y procedimientos de ventas, diseñar estrategias y tácticas y desarrollar controles para asegurar que las metas y los objetivos se logren. Con el propósito de obtener la información que necesita acerca del mercado para desarrollar planes de venta adecuados, los gerentes de zona y funcionarios de ventas deben tener un sistema eficaz de información (SIGV)

Antes de iniciar el proceso de planeación, los gerentes de zona y funcionarios de ventas deben pensar a través de un proceso de seis etapas: diagnóstico, pronóstico, objetivos, estrategia, tácticas y control. Los pasos reales involucrados en el proceso de planeación de ventas son: 1) análisis de la situación, 2) establecimiento de metas y objetivos, 3) determinación del potencial del mercado, 4) pronóstico de ventas, 5) selección de estrategias, 6) desarrollo de actividades detalladas, 7) asignación de los recursos necesarios (presupuestar), 8) llevar a cabo el plan y 9) controlar el plan. Uno de los enfoques más populares de la planeación estratégica es el enfoque del portafolio de negocios, que categoriza las unidades de negocio estratégicas sobre la base de una matriz de crecimiento-mercado y participación-mercado. Antes de iniciar el proceso de planeación de ventas, se debe llevar a cabo una auditoría del ambiente de ventas para identificar las oportunidades potenciales y retos de la organización de ventas.

La planeación del presupuesto de ventas es una parte vital del proceso de planeación. Esencialmente, el proceso de planeación es un plan de ventas financiero que describe la manera en que se deben de asignar los recursos y los esfuerzos de ventas para lograr los pronósticos de ventas. Los pasos en la planeación sistemática del presupuesto son: 1) revisión y análisis de la situación, 2) comunicación de las metas y objetivos de ventas, 3) identificación de las oportunidades y problemas específicos del mercado, 4) desarrollo de una asignación preliminar de recursos, 5) preparación de la presentación del presupuesto y 6) aplicación del presupuesto y entrega periódica de retroalimentación.

PRONÓSTICO DE VENTAS Y PLANEACIÓN OPERATIVA

El pronóstico de ventas se debe considerar como la parte central del proceso de planeación estratégica, puesto que se convierten en la piedra angular para la planeación en toda la empresa. Desde las corporaciones multinacionales gigantes hasta los pequeños empresarios, el pronóstico de ventas influye directa o indirectamente en la planeación operativa y en la presupuestación de todas las áreas funcionales. Un pronóstico de ventas es el punto inicial para la planeación de ventas y marketing, la programación de la producción, las proyecciones del flujo de efectivo, la planeación financiera, la inversión de capital, la procuración, el manejo de inventarios, la planeación de recursos humanos y la presupuestación. Por ejemplo, antes que pueda desarrollarse un programa de producción, la empresa debe saber cuánto espera vender en el período siguiente. Este programa de producción, a su vez, determina las contribuciones de material y mano de obra, así como las salidas de productos para el período.

Un pronóstico inexacto de las ventas puede significar una situación desfavorable de inventarios. El departamento de compras debe programar la compra de suministros y materiales de acuerdo con el pronóstico de ventas. Si éste es muy elevado, el resultado puede ser un gran inventario de bienes no vendidos, cierres de planta, desperdos y deterioro de las materias primas. Por otro lado, si es muy bajo puede significar que se han perdido ventas o incluso que se han perdido clientes de manera permanente. Los gerentes deben saber exactamente cuánto nuevos vendedores debe contratar y cuál será su presupuesto de operación. En el siguiente cuadro se muestra el impacto de los pronósticos equivocados de ventas en la planeación en diversas áreas funcionales.

Área funcional	Pronóstico demasiado elevado	Pronóstico demasiado bajo
<i>Producción</i>	<i>Exceso de producción, productos no vendidos.</i>	<i>Producción inadecuada para satisfacer la demanda del cliente</i>
<i>Inventario</i>	<i>Exceso de existencias</i>	<i>Existencias insuficientes</i>
<i>Finanzas</i>	<i>Efectivo inmovilizado</i>	<i>Escasez de efectivo</i>
<i>Promoción</i>	<i>Gastos desperdiciados</i>	<i>Gastos insuficientes para cubrir el mercado</i>
<i>Distribución</i>	<i>Costosa, insuficiente para vender los productos excedentes.</i>	<i>Inadecuada para llegar al mercado</i>
<i>Fijación de precios</i>	<i>Reducciones de precios para vender el exceso de productos</i>	<i>Aumentos de precios para asignar los productos escasos</i>
<i>Fuerza de ventas</i>	<i>Demasiados vendedores, altos costos de venta</i>	<i>Muy pocos vendedores, el mercado no se cubre</i>
<i>Relaciones con los clientes</i>	<i>Dinero desperdiciado en actividades innecesarias</i>	<i>Insatisfactorias debido a productos agotados</i>
<i>Utilidades</i>	<i>Menores utilidades por unidad debido a que los gastos son demasiado elevados.</i>	<i>Menores utilidades totales debido a que no se cubre el mercado.</i>

Desafortunadamente, el pronóstico de ventas rara vez es sencillo porque se basa en datos históricos para hacer predicciones acerca del futuro. Es análogo a tratar de conducir un automóvil hacia adelante si sólo hay una ventana trasera para ver hacia afuera. Incluso cuando algunos problemas e inexactitudes acompañen a cualquier pronóstico, la búsqueda de métodos confiables y válidos de predicción vale la pena porque mejora la eficiencia y la eficacia de las decisiones de asignación de recursos por parte del agente.

TÉCNICAS Y ENFOQUES DE PRONÓSTICOS

Es posible desarrollar pronósticos de arriba hacia abajo o viceversa con alguno de éstos métodos básicos: el enfoque de descomposición o el de construcción. En el enfoque de descomposición se comienza con una predicción de las condiciones económicas generales. Por lo general, esto comprende una predicción del producto nacional bruto (PNB) en dinero constante junto con las proyecciones de los índices de precios al mayoreo y al consumidor, las tasas de interés, los niveles de desempleo y los gastos del gobierno federal. Entonces se realizan, en sucesión, un pronóstico para la industria, otro para la empresa y otro para el producto. Éstos son los pasos para realizar un pronóstico de ventas utilizando este enfoque de arriba hacia abajo:

- 1. Comience con un pronóstico de las condiciones económicas generales.*

2. Calcule el potencial de mercado total de la industria para una categoría de producto.
3. Determine la participación de este mercado que la empresa tiene en la actualidad y que tiene probabilidades de retener si considera los esfuerzos de la competencia.
4. Haga un pronóstico de las ventas para el producto.
5. Utilice el pronóstico de ventas para la planeación y presupuestación operativas.

En dirección contraria, el enfoque de construcción simplemente pregunta a los vendedores individuales qué esperan vender en el período siguiente o entrevistan a los clientes con respecto a lo que esperan comprar y entonces suman sus respuestas para un pronóstico total. A menudo, se envía un cuestionario por correo sobre las intenciones de compra a los clientes prospecto, o bien, se realizan mediante entrevistas por teléfono. La mayor parte de los clientes, en especial los compradores industriales, tienden a cooperar y no es raro obtener una tasa de respuesta del 50% o superior entre los clientes industriales. Incluso si se utilizan muestras no probabilísticas, la tasa de respuesta normalmente es lo bastante elevada como para obtener una buena estimación del potencial del mercado. Sin embargo, cuando se utilizan muestras no probabilísticas, es necesario examinar los perfiles de los individuos que responden para evaluar su representatividad.

Como no existe un consenso sobre qué enfoque es mejor, algunas empresas prefieren utilizar ambos para aumentar su confianza en el pronóstico de ventas. En general, el enfoque de descomposición es menos caro puesto, que utilizan pronósticos públicos agregados de distribución procedentes de fuentes secundarias tales como universidades o el gobierno federal. Tiende a ser particularmente útil y confiable para períodos de seis meses o más. Pero el enfoque de construcción puede valer la pena, en cuanto al esfuerzo y al costo adicional para la recopilación de datos fundamentales, puesto que se adapta específicamente a la empresa y puede ser muy preciso a corto plazo.

Es posible clasificar las técnicas comunes de pronóstico de ventas como cuantitativas o no cuantitativas, como se muestra en el siguiente cuadro.

CLASIFICACIÓN DE LOS ENFOQUES DE PRONÓSTICO DE VENTAS

Métodos de juicio	Juzgo de las opiniones ejecutivas Método Delphi Consenso de la fuerza de ventas	Métodos de series cronológicas	Descomposición Pronósticos indirectos Saturación exponencial Box-Jenkins
NO CUANTITATIVO		CUANTITATIVO	
Métodos de conteo	Encuesta de las intenciones de compra de los clientes Marketing de prueba	Método causal o de asociación	Correlación/regresión Modelos econométricos Modelos de entrada/salida

Los métodos no cuantitativos se basan fundamentalmente en el criterio o en la opinión, mientras que los métodos cuantitativos utilizan técnicas estadísticas de diversos grados de dificultad.

ESTA TEXA NO DEBE
 SALIR DE LA BIBLIOTECA

Muchas empresas usan varios métodos para comparar las proyecciones de ventas antes de conformarse con un pronóstico particular de ventas. A menudo, las técnicas no cuantitativas reciben el nombre de "pronósticos subjetivos", pero se les utiliza ampliamente y han probado ser muy prácticos. En ocasiones pueden ser superiores a cualquier técnica cuantitativa compleja. En realidad, el juicio de las opiniones ejecutivas y el compuesto de la fuerza de ventas (ambos métodos no cuantitativos) quizás constituyan las técnicas de uso más frecuentes tanto en los pronósticos de bienes de consumo como en los industriales.

TÉCNICAS NO CUANTITATIVAS DE PRONÓSTICO

Las técnicas de pronóstico no cuantitativas se fundamentan en la experiencia de los ejecutivos, así como en su criterio, en su sentimiento intuitivo del mercado y en las encuestas del mercado. Los resultados pueden variar de muy buenos a muy malos. Dos categorías fundamentales de enfoques no cuantitativos para los pronósticos son los métodos de juicio y los de conteo.

MÉTODOS DE JUICIO

Como se mostró en el cuadro anterior, los tres métodos más comunes de pronóstico que utilizan el juicio son el de las opiniones ejecutivas, el método Delphi y el compuesto de la fuerza de ventas. La técnica más sencilla de pronóstico recibe el nombre de pronóstico ingenio. Supone, ingenuamente, que el siguiente periodo de ventas será el mismo que el correspondiente al año anterior o que la mera extrapolación de las ventas del periodo anterior dará el mejor estimado de las ventas del siguiente periodo. Si bien en ocasiones los pronósticos ingeniosos pueden resultar útiles, otros métodos de juicio son más sólidos y precisos desde el punto de vista intuitivo, en especial cuando se utilizan varios de ellos para obtener el pronóstico final.

El jurado de la opinión ejecutiva.

Quizás es la técnica más antigua y sencilla de pronóstico, comprende una encuesta de la opinión ejecutiva. Con este método se recopilan las opiniones colectivas de los principales ejecutivos de la empresa y varios ejecutivos procedentes de diversas áreas funcionales. Al calcular un promedio aproximado de sus opiniones se obtiene el pronóstico de ventas. Las opiniones de algunos de los ejecutivos pueden tener el apoyo de datos específicos, mientras que otras se fundamentarán únicamente en la intuición. Sin embargo, el consenso de opinión generalmente es mejor que el juicio de una sola persona. Una ventaja obvia del jurado de la opinión ejecutiva es que es posible desarrollar una predicción fácil y rápidamente. En las industrias que se caracterizan por el cambio rápido, este puede ser el mejor método disponible por su flexibilidad y rapidez. Una ventaja final del mismo es que por lo general, la información se puede obtener a menor costo que con otras técnicas de pronóstico.

Se atribuyen numerosas desventajas al método de la opinión ejecutiva. En primer lugar, debido a que es muy subjetivo ya que se basa en la opinión personal con frecuencia no respaldada por los hechos, se le puede considerar como poco científica y simple adivinanza. Segundo, esta técnica se añade a la carga de trabajo de los ejecutivos de primer nivel alejándolos de los problemas de sus áreas funcionales. Además, muchas veces, estos ejecutivos clave provienen de áreas que no tienen mucho contacto con el mercado. Por ejemplo, ¿qué puede esperarse que un gerente de producción o un ejecutivo financiero sepa acerca de las ventas futuras?

Debido a que los pronósticos de ventas se fundamentan en las opiniones ejecutivas comúnmente no se basan en hechas sobre los productos, los clientes o los territorios, resulta difícil descomponer el pronóstico para objetivos de operación, presupuestación y control en subunidades de la organización. Por esta razón, algunos ejecutivos afirman que ésta técnica se debe utilizar solamente cuando no haya datos internos o externos disponibles en los cuales apoyar el pronóstico. Entonces, la opinión ejecutiva puede ser la única manera factible de predecir las ventas.

A pesar de todas sus ventajas y de las críticas que se le hacen, el enfoque de la opinión ejecutiva es el que se utiliza con mayor frecuencia en las empresas pequeñas y de tamaño medio. A menudo el funcionario de ventas y el gerente se reúnen, analizan todos los datos de que disponen y llegan a un pronóstico de ventas solamente con fundamento en sus juicios, los que están atemperados por una larga experiencia.

EL MÉTODO DELPHI.

Éste constituye una versión modificada del enfoque de la opinión ejecutiva. La Rand Corporation lo desarrolló a fines de los cuarenta y depende del consejo de un grupo de expertos. Los resultados que proceden de expertos que discuten en paneles cara a cara, a menudo resultan insatisfactorios porque la opinión del grupo recibe una fuerte influencia de los individuos predominantes, tales como los ejecutivos de mayor nivel. El método Delphi pretende resolver este prejuicio al pedir a los panelistas expertos que hagan su pronóstico en forma anónima y que enseguida lo envíen a un coordinador de grupo. Éste analiza todos los pronósticos y le envía cada miembro un pronóstico promedio de todos. Es posible volver a evaluar y modificar opiniones, creencias, expectativas y pronósticos pero sin la influencia dominante de alguien en particular. Se pide a cada experto que someta otro pronóstico y de nuevo recibe la retroalimentación por parte del coordinador. Este proceso continúa hasta que se logra llegar a un acuerdo. El procedimiento descrito se basa en la creencia de un pronóstico por consenso no prestonado elaborado por expertos y puede generar una buena estimación de las ventas futuras.

Como el jurado de la opinión ejecutiva, el método Delphi depende de las opiniones ejecutivas y no de los factores directos del mercado. Su principal desventaja es la gran cantidad de tiempo que se necesita para obtener un consenso en el pronóstico de ventas: a veces, dos meses o más. Sin embargo, el método Delphi se ha utilizado con éxito. Por ejemplo, después del primer año en que se utilizó en American Hoist & Derrick, redujo los errores en el pronóstico de ventas a menos de 1%.

El compuesto de la fuerza de ventas. Entre los fabricantes industriales, la técnica de pronóstico de ventas más popular es el compuesto de la fuerza de ventas. Este enfoque combina el estimado de las ventas futuras que hace cada vendedor para su territorio en un pronóstico de las ventas totales de la empresa. A continuación, éste se examina, ajusta y compara con pronósticos procedentes de otras fuentes. Las ventajas y desventajas del compuesto de la fuerza de ventas son:

Ventajas

- * *La responsabilidad del pronóstico se asigna a los responsables de hacer las ventas.*
- * *Se utiliza el conocimiento especializado de los vendedores del mercado.*
- * *Los vendedores tienen mayor confianza en las cuotas individuales de ventas que se les asignan porque participaron en el desarrollo del pronóstico.*
- * *Los resultados tienden a ser más confiables y precisos debido al tamaño de la muestra.*

- * Se elaboran estimados por producto, cliente territorio, por lo que es fácil obtener un pronóstico final detallado.
- * Se subrayan las ventas por territorio individual y por vendedor individual.

Desventajas

- * Los vendedores no tienen capacitación para realizar pronósticos, por lo que éstos a menudo son muy optimistas o muy pesimistas.
- * Si se utilizan estimados para fijar cuotas de ventas, es frecuente que los vendedores bajen su pronóstico en forma deliberada para poder alcanzar sus cuotas con mayor facilidad.
- * A menudo los vendedores carecen de la perspectiva para la planeación futura, por lo que, en general, sus pronósticos se basan en las condiciones presentes y no en las futuras.
- * La predicción exige una cantidad considerable de tiempo de la fuerza de ventas que de otra manera se utilizaría para atraer nuevos clientes.
- * Por naturaleza, un vendedor tiende a ser optimista y a realizar pronósticos más elevados que lo posible.
- * La mayor parte de los vendedores no se interesa en los pronósticos, por lo tanto no se esfuerzan mucho por hacer predicciones.

Como los vendedores saben que los pronósticos de ventas se utilizan para determinar sus cuotas individuales de ventas, tienden a sobreestimar o bien a subvalorar las ventas en sus territorios. La comparación de los pronósticos de vendedores individuales con los resultados reales a través de los años puede indicar la necesidad de utilizar un factor de contrapeso para los vendedores que siempre están equivocados en una sola dirección. A un vendedor cuyo pronóstico sea constantemente 10% superior a las ventas reales debe asignarse un peso de pronóstico de 0.9, mientras que alguien que constantemente predice 10% menos debe tener un peso de 1.1. Algunas empresas utilizan un sistema de bonos para recompensar a los vendedores cuyos pronósticos caen dentro del rango deseado de exactitud. Pero debe tenerse precaución al otorgarse dichos bonos debido a que hay muchas cosas que los vendedores pueden hacer para manipular las ventas a fin de que éstas igualen a los pronósticos.

MÉTODOS DE CONTEO

Los enfoques de pronóstico que exigen apenas un poco más que tabular las respuestas a las preguntas en las encuestas o contar la cantidad de compradores o compras reciben el nombre de métodos de conteo. Uno de dichos métodos es una encuesta de las intenciones del consumidor o del comprador industrial. Otra emplea los mercados de prueba.

Encuesta de las intenciones de compra de los clientes. En esta técnica, se toma una muestra de los clientes y se les pregunta sus intenciones para comprar diversos productos a lo largo de un período específico. Todas las respuestas se combinan entonces en un sólo pronóstico. Por lo común, los pronósticos se descomponen por producto, si bien muchas veces se hace una proyección por cliente o por territorio. Este método de pronóstico de ventas resulta especialmente valioso para las empresas que venden bienes industriales porque sus clientes tienden a 1) estar bien identificados y ser relativamente pocos en número, 2) ser capaces de proyectar sus requerimientos de compra con bastante anticipación a los pedidos y 3) tener muchas probabilidades de cumplir con las intenciones de compra, las cuales se fundamentan en sus antiguos patrones de compra.

Cada año se puede disponer de varias encuestas sobre las intenciones de compra de las organizaciones y de los consumidores. El ministerio de Comercio de los Estados Unidos y McGraw-Hill (revista Business Week) cada año llevan a cabo una encuesta entre negocios acerca de los planes de compra de equipo de capital para el siguiente período. El Departamento de Censos de los Estados Unidos estudia las intenciones de los consumidores para comprar bienes duraderos y las publica en el Quarterly Survey of Buying Intentions. El Survey Research Center (Centro de Investigación de Encuestas) del Instituto para las Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, publica el Index of Consumer Attitudes, el cual informa sobre las actitudes del consumidor respecto a las finanzas personales, y las compras futuras

Incluso cuando una encuesta de las intenciones de compra se clasifica como técnica no cuantitativa, puede serlo y puede ser muy compleja también cuando se realiza como un verdadero proyecto de investigación de mercados, donde la selección de los entrevistados se hace mediante técnicas de muestreo probabilístico y se analizan con herramientas estadísticas multivariadas. En la siguiente lista se resumen las ventajas y desventajas que se relacionan con una encuesta de las intenciones de compra de los consumidores:

Ventajas

- * *El pronóstico lo determinan los usuarios reales del producto.*
- * *El pronóstico es relativamente rápido y económico cuando solamente participan unos cuantos clientes.*
- * *La investigación le da al pronosticador de ventas una buena predicción de las intenciones de compra de los consumidores y parte de los razonamientos subjetivos detrás de sus intenciones*
- * *La investigación le da al pronosticador una técnica viable cuando todas las demás pueden ser inadecuadas o imposibles de utilizar, como cuando hay una falta de datos históricos.*

Desventajas

- * *La técnica se vuelve cara y consume tiempo en los mercados en que los usuarios son numerosos o no se les puede localizar con facilidad.*
- * *Las intenciones de los compradores pueden ser inexactas; por ejemplo, lo que la gente dice que va a comprar y lo que en realidad hacen pueden ser dos cosas completamente distintas.*
- * *El pronóstico depende del criterio y de la cooperación de los usuarios del producto, algunos de los cuales pueden estar mal informados y no desear cooperar.*
- * *Las intenciones de compra, en especial para bienes industriales, a menudo se sujetan a efectos múltiples debido a que la demanda de bienes industriales se deriva de la demanda de productos de consumo.*

Mercados de prueba. *Estimar las ventas de un nuevo producto es el pronóstico más difícil, puesto que no hay datos históricos de ventas disponibles. Resulta particularmente difícil cuando el producto es muy diferente de las líneas actuales de producto de la empresa. Una de las técnicas más populares de pronóstico para los productos de consumo empacados es un método de conteo que se denomina mercados de prueba. Se trata de un "ensayo con vestimenta completa" que se realiza en un mercado limitado para obtener la reacción del consumidor antes de ampliarse al mercado regional o nacional. Al seleccionar cuidadosamente unas cuantas áreas representativas del mercado (microcosmos de mercados mayores), los gerentes de mercadotecnia pueden observar el impacto en las ventas de diversas combinaciones de la mezcla de marketing. Las medidas de la participación de mercado (que se basan en las tasas de compra de prueba y de repetición) en estos pequeños*

mercados puede escalarse para predecir las ventas en el mercado total. Por ejemplo, si una empresa obtiene una participación de mercado del 10% en los pequeños mercados de prueba, se puede suponer que aproximadamente esta participación puede lograrse en el mercado ampliado. A fin de minimizar los riesgos de predicción en la introducción de productos nuevos, muchas empresas comienzan en un mercado pequeño y se "despliegan" en forma gradual al mercado, mayor a medida que se incrementan las ventas.

Algunos gerentes consideran que el marketing de prueba requiere demasiado tiempo (a menudo un año o más, dependiendo de los ciclos de recompra del consumidor para el producto), cuesta demasiado y revela mucha información a los competidores, quienes frecuentemente monitorean los mercados de prueba y pueden incluso intentar distorsionar los resultados. Para evitar esta visibilidad, algunas empresas utilizan sus propios métodos de "laboratorio", o bien, a firmas comerciales. Por lo general, los métodos de laboratorio implican exponer a un panel de consumidores a diferentes combinaciones de la mezcla de marketing; a continuación, en una tienda privada o en una imitación del ambiente real de compra, los panelistas están en libertad de escoger entre los productos y marcas alternativas, incluso la que se somete a prueba. Los experimentos de laboratorio permiten mayor aislamiento, cuestan menos y resultan en respuestas más rápidas que las pruebas tradicionales de marketing; por lo tanto, han obtenido mayor aceptación.

TÉCNICAS CUANTITATIVAS DE PRONÓSTICO

Los encargados de los pronósticos acuden cada vez más a las técnicas estadísticas. Éstas se pueden dividir en dos amplias categorías: los análisis de series cronológicas y los métodos causales o de asociación. Las técnicas de series cronológicas se centran en los datos históricos, mientras que los modelos causales se fundamentan en las relaciones entre diversos factores, tanto pasados como presentes, dentro del ambiente de marketing. Entre los métodos de serie de tiempo se cuentan con la descomposición, los promedios móviles, la suavización exponencial y Box-Jenkins. Entre los métodos causales o de asociación están el análisis de correlación-regresiva, los modelos econométricos y los modelos de entrada-salida.

ANÁLISIS DE SERIE DE TIEMPO

Los pronósticos de series cronológicas dependen del análisis de los datos de las ventas pasadas para predecir las ventas futuras. Cuando se utiliza cualquier tipo de estos análisis para predecir las ventas, existen cuatro factores o tipos de movimientos básicos a tomar en cuenta:

- * *Tendencia (T). Los movimientos ascendentes o descendentes en una serie de tiempo como resultado de los desarrollos básicos en población, tecnología o formación de capital.*
- * *Periódico (P). Patrón consistente de movimiento de ventas en un período determinado, tal como un año, al que generalmente se denomina variaciones estacionales. Los esquís de nieve son un ejemplo de un producto que tiene un patrón estacional de ventas.*
- * *Cíclico (C). Movimiento semejante a una onda de las ventas que tiene una duración superior a un año y con frecuencia se presenta en forma irregular, tal como las recesiones duraderas de negocios. El mercado de la vivienda recibe especialmente la influencia de las fluctuaciones cíclicas.*
- * *Errático (E). Acontecimientos específicos que ocurren una sola vez tales como guerras, huelgas, tormentas de nieve, incendios o modas que no son predecibles.*

Un pronosticador de ventas debe recordar que los cuatro tipos de movimientos tienen un impacto en las ventas, esto es, $y(\text{ventas})=f(T,P,C,E)$, y que sus efectos se deben distinguir de la variación casual en el pronóstico a fin de identificar las verdaderas tendencias en los datos.

Métodos de descomposición. Cuando el gerente de zona y funcionario de ventas hacen un pronóstico de las ventas de cada mes o trimestre del año, necesitan utilizar los métodos de descomposición de pronósticos de ventas para aislar los cuatro componentes de los datos de serie de tiempo. En primer lugar, se retira el patrón estacional. A continuación, el cíclico, si existe alguno, se calcula y se elimina. Finalmente, el pronosticador considera el impacto de los acontecimientos erráticos antes de aislar cualquier tendencia de desarrollo en los datos.

Considérese el conjunto de datos reales de venta del siguientes cuadro.

Ventas históricas *

Trimestre	1992	1993	1994	Promedio trimestral de tres años	Índice estacional **
1	110	113	120	114.33	0.85
2	98	83	99	93.33	0.69
3	150	142	149	147.00	1.09
4	190	168	193	184.67	1.36

* Las ventas se citan en unidades.

** El índice estacional para el primer trimestre es de $114.33 / 134.58 = 0.85$; el del segundo trimestre es de $93.33 / 134.58 = 0.69$; etc.

Nota: Las ventas totales de tres años de $1.615 / 12$ trimestres = 134.58 ventas promedio por trimestre.

Para eliminar las fluctuaciones temporales de los datos a fin hacerlos comparables con las cifras normales de ventas, multiplíquense estas cifras históricas de ventas por un índice estacional.

Los datos desestacionalizados se muestran en el siguiente cuadro:

Ventas desestacionalizadas *

Trimestre	1992	1993	1994
1	129	133	141
2	142	120	144
3	138	130	137
4	140	124	142

* Las ventas, en unidades, se calculan al dividir las ventas reales entre el índice estacional aplicable; por ejemplo: $110 / 0.85 = 129$; $98 / 0.69 = 142$

Las ventas se incrementaron de 98 a 150 entre el segundo y el tercer trimestre de 1992, lo que indica una tendencia a la alza de las ventas de 52 unidades por trimestre. Un sencillo pronóstico de extensión de línea para el cuarto trimestre añadiría 52 unidades a 150 para un pronóstico de ventas de 202 unidades. Pero, como se muestra en el cuadro anterior, no hubo un aumento significativo en las ventas una vez que se eliminó el patrón estacional.

Para transformar estas cifras desestacionalizadas en el cuadro anterior en un pronóstico de ventas para el siguiente año, multiplíquese por el índice estacional adecuado. Sirva esto como ejemplo: si las ventas ajustadas estacionalmente en el segundo trimestre de 1992 son 142, entonces las ventas estimadas para el tercer trimestre serían 142 veces el índice estacional para el tercer trimestre, ó 155 (142 * 1.09). Debido a que las ventas reales para el tercer período de 1992 fueron 150, nuestro pronóstico falló en sólo 3.3% [(155 - 150) / 150 = 3.3%]. Si los datos de ventas no se hubieran desestacionalizado, el pronóstico para el tercer trimestre habría estado mal en 5.3% [(142 - 150) / 150 = -5.3%].

En lugar de confiar en un sólo período para pronosticar las ventas, como se ha hecho aquí, a menudo las técnicas de series cronológicas utilizan varios periodos de ventas históricas, como se describe en los siguientes párrafos.

Promedios móviles. Este enfoque estadístico se basa en un promedio de las ventas de varios meses para que los valores superior e inferior se hagan menos extremos. A medida que los datos de ventas de cada nuevo período se añaden al promedio, se eliminan del total los datos del período más antiguo. Pero cada período se calcula un nuevo promedio y éste es, en esencia, el promedio móvil. Los gerentes que usen esta técnica tendrán que decidir la cantidad óptima de periodos a incluir. Deben intentarse promedios móviles de diferentes longitudes a fin de encontrar el conjunto que haga pronósticos más precisos. Mientras más periodos se utilicen, menos sensible será el pronóstico a movimientos en los datos. Además de reducir las variaciones estacionales en los datos, este enfoque tiende a disminuir la influencia de las cifras de ventas más recientes, con lo que conduce a predicciones conservadoras durante las épocas de ventas crecientes. Otra ventaja de este enfoque es que a menudo minimiza los elementos causales de mucha envergadura que con frecuencia se presentan durante periodos cortos de pronóstico. Una desventaja de éste método es que cuando existe una fuerte tendencia en los datos, los promedios móviles se quedan atrás. El enfoque de los promedios móviles supone que los factores que afectan a las ventas pasadas también influirán en las futuras. Esta técnica solía ser costosa, pues requiere que se guarden todos los datos pasados para una fácil recuperación. Pero ahora que los precios de las computadoras se han reducido tanto, el costo es razonable para muchas empresas. En realidad, muchas utilizan ahora sistemas basados en PC de escritorio para desarrollar promedios móviles. La fórmula para calcular un promedio móvil es

$$F(t+1) = \frac{St + St-1 \dots St-n+1}{n}$$

- donde $F(t+1)$ = Pronóstico para el siguiente período.
 St = Ventas en el período presente.
 $St-1$ = Ventas en el período anterior.
 n = Cantidad de periodos en promedio móvil.

Si se utilizan los datos del siguiente cuadro:

Pronóstico de ventas mediante promedios móviles, 1993

Mes	Ventas reales *	Ventas pronosticadas Promedio móvil de 3 meses.	Ventas pronosticadas Promedio móvil de 6 meses.
Enero	1,002		
Febrero	1,380		
Marzo	1,190		
Abril	2,016	1,191	
Mayo	1,842	1,528	
Junio	1,543	1,683	
Julio	1,328	1,800	1,496
Agosto	1,276	1,571	1,550
Septiembre	1,762	1,382	1,533
Octubre	1,981	1,455	1,628
Noviembre	1,490	1,673	1,622
Diciembre	1,206	1,744	1,563

* En unidades

Es posible calcular un pronóstico de promedios móviles para tres trimestres para las ventas en el mes de abril de 1993, como sigue:

$$F_4 = 1190 + 1380 + 1002 = 1190.7$$

3

Suavización exponencial. Con frecuencia se utiliza a la suavización exponencial para pronósticos de ventas de corto plazo y el método ha ganado cada vez mayor aceptación en los últimos años. La uniformación exponencial supera una desventaja importante del método de promedios móviles, puesto que éste no refleja las tendencias más recientes con suficiente precisión. La suavización exponencial modifica el método de promedios móviles en cuanto que sistemáticamente resalta los resultados de las ventas recientes mientras que quita importancia a los antiguos. Constituye un tipo de promedios móviles que representa una suma equilibrada de todos los números pasados en una serie de tiempo, con el mayor peso en los datos recientes. Como ejemplo, considérese una de las fórmulas más populares de la suavización exponencial:

$$F_{t+1} = \alpha S_t + (1 - \alpha) F_t$$

donde F_{t+1} = período a pronosticar.

α = alfa, o la constante de la suavización

S_t = ventas reales del período actual

F_t = ventas pronosticadas del período actual

El peso que se aplica a las ventas reales del período actual representa el estimado del pronosticador de su importancia relativa y se denomina alfa, la constante de uniformación. Se le fija en un valor entre 0.0 y 1.0. Por ejemplo si, como se muestra en el siguiente cuadro, las ventas reales para junio de 1993 fueron de 1.543 unidades, el pronóstico de ventas para el período presente es de 1,395 unidades, y la constante de suavización es 0.2, entonces el pronóstico para las ventas del mes siguiente es de $(0.2)(1,543) + (0.8)(1,395) = 1,425$.

Pronóstico de ventas mediante suavización exponencial, 1993

Mes	Ventas reales	Ventas pronosticadas		
		$\alpha = 0.2$	$\alpha = 0.4$	$\alpha = 0.8$
Enero	1,002*			
Febrero	1,380	1,002	1,002	1,002
Marzo	1,190	1,078	1,153	1,304
Abril	2,016	1,100	1,168	1,213
Mayo	1,842	1,283	1,507	1,855
Junio	1,543	1,395	1,641	1,845
Julio	1,328	1,425	1,602	1,603
Agosto	1,276	1,406	1,492	1,383
Septiembre	1,762	1,380	1,406	1,297
Octubre	1,981	1,456	1,548	1,669
Noviembre	1,490	1,561	1,721	1,919
Diciembre	1,206	1,547	1,629	1,576

* No hay pronóstico para el primer período cuando esta técnica se inicia, por lo que el primer pronóstico es el mismo para las ventas reales. Las ventas se citan en unidades.

La decisión más crítica al aplicar esta técnica es el valor que se escoge para la constante de suavización. Se utiliza un valor alfa menor cuando las ventas reales son relativamente estables. Los valores más elevados para alfa siguen las cifras reales de ventas más de cerca y se les debe utilizar con mayor frecuencia en los períodos fluctuantes, aunque las proyecciones seguirán debajo de las ventas reales. De esta manera, si las cifras de ventas reales se modifican con rapidez, el valor alfa debe ser grande para que el pronóstico responda más a las cifras reales. La suavización exponencial, como los promedios móviles, se ha vuelto cada vez más factible como técnica de pronóstico gracias a la ampliación de las capacidades de computación basadas en PC a bajo costo e incluso las empresas más pequeñas. En realidad, la falta y conocimiento acerca de estas técnicas es un obstáculo considerablemente mayor en la actualidad que el costo.

Una limitación de los pronósticos de ventas que utilizan la suavización exponencial es que los estimados se quedarán atrás de los movimientos de tendencia. Esto se debe fundamentalmente a la confianza en los datos pasados como los únicos factores que se consideran en el pronóstico. Otra desventaja de este planteamiento es que la constante de suavización generalmente se selecciona en forma subjetiva. Debido a que la constante de suavización es el fundamento de esta técnica, es posible que se requiera alguna experiencia antes de que el pronosticador seleccione una constante confiable. Se pueden emplear cifras representativas de ventas para medir los errores con constantes de suavización de tamaños distintos. Finalmente, la suavización exponencial, como los promedios móviles, se debe limitar a pronósticos de corta vida en industrias que se caracterizan por mercados maduros y estables.

Box-Jenkins. *Técnica matemática que utiliza el análisis por computadora para seleccionar el modelo que mejor se ajuste a los datos de la serie de tiempo. La Box-Jenkins puede proporcionar un excelente pronóstico para un período corto de operación de tres meses o un plazo similar. Los resultados de esta técnica por lo general son justos para identificar los puntos significativos de decisión. Sin embargo, puede ser un procedimiento muy caro debido al alto grado de experiencia necesario. Se necesitan muchos puntos de datos históricos para su uso eficaz, pero ha demostrado que no es mejor que otros métodos menos matemáticos de pronóstico. Sus aplicaciones más exitosas han sido en la producción, en el control de inventarios y en las predicciones financieras.*

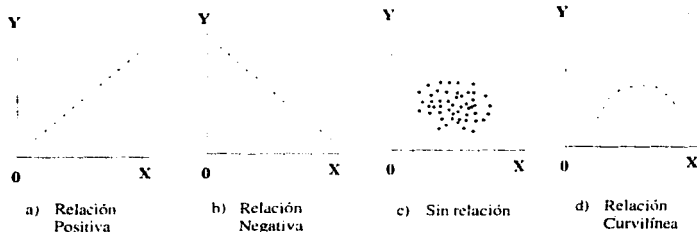
MÉTODOS CAUSALES O DE ASOCIACIÓN

En lugar de predecir directamente con base en el criterio o los datos históricos, los métodos causales de pronóstico intentan encontrar los factores que afectan a las ventas y determinar la naturaleza de esa relación. El método de correlación-regresión es uno de los tipos de método causal.

Análisis de correlación-regresión. *En el análisis de correlación, se estudian las variables en forma simultánea para ver si se interrelacionan o si se mueven juntas de alguna manera. Esta técnica intenta encontrar correlaciones sin implicar la causa y el efecto. El análisis de regresión, por otro lado, intenta predecir cómo una variable, por ejemplo, las ventas, es afectada por el cambio en otra variable, como los gastos de publicidad. Tanto el análisis de correlación como el de regresión generalmente se inicia con una gráfica de valores de datos en pares, o un diagrama de dispersión. Cuando se construyen los diagramas de dispersión, la variable que se utiliza para predecir, a la que se denomina variable independiente (X) se gradúa a lo largo del eje horizontal de la gráfica; la variable a predecir, a la que se denomina variable dependiente (Y), se gradúa a lo largo del eje vertical. A continuación se dibuja el diagrama de dispersión colocando una marca en la intersección de cada par de calificaciones de X y Y. Los diagramas de dispersión adoptan diferentes patrones, como se muestra en el siguiente cuadro. En éste se muestra una relación lineal positiva a), una negativa b), ninguna relación c) y una relación curvilínea d).*

Relaciones de correlación

Correlación



Para mostrar la relación entre pares de datos (X, Y) en el diagrama de dispersión, la técnica más sencilla y de más amplio uso consiste en ajustar una línea recta en los puntos dibujados. Esta puede dibujarse con una regla a partir de una inspección visual y un juicio individual, pero los juicios distintos pueden resultar en varias de tales líneas. A fin de encontrar la "línea que mejor se ajuste", se requiere utilizar la fórmula de los mínimos cuadrados para una línea recta, $Y = a + bX$ donde a es la intersección (al cruzar el eje vertical) y b es la curva o tendencia de la línea. Los estimados de los mínimos cuadrados de los coeficientes (a, b) minimizan las diferencias cuadradas entre las ventas dibujadas reales y los valores que se predicen por la línea de regresión. En el siguiente cuadro se muestra la manera en que se puede desarrollar un pronóstico de ventas por un sencillo análisis de regresión. La ecuación de regresión $Y = 33.5 + 10.5X$ se puede utilizar para predecir las ventas para el año 5 al multiplicar la tendencia de 10.5 por 5 y sumarle el término constante 33.5, lo que resulta en un pronóstico de 86. La regresión simple describe la relación entre una sola variable independiente y una variable dependiente. En nuestro ejemplo, hemos utilizado el tiempo como variable independiente y las ventas como dependiente. Desde un punto de vista más realista, es probable que las ventas se relacionen con diversas variables independientes (por ejemplo, gastos de publicidad, número de visitas de ventas, precios o tasas de interés). La regresión múltiple es una herramienta que se puede utilizar para pronosticar el efecto de las ventas en diversas variables independientes.

Regresión simple

Año X	Ventas (unidades) Y	XY	X ²
1	43	43	1
2	52	104	4
3	73	219	9
4	71	284	16
--	--	----	----
Suma 10	239	650	30
Promedio 2.5	59.75		

$$Y = a + bX$$

$$b = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2}$$

$$= \frac{4(650) - 10(239)}{4(30) - (10)^2}$$

$$= \frac{2600 - 2390}{40 - 100}$$

$$= \frac{210}{-60}$$

$$Y = 33.5 + 10.5X$$

$$= 33.5 + 10.5(5) = 86 \text{ unidades}$$

$$a = Y - bX$$

$$= 59.75 - 10.5(2.5)$$

$$= 33.5$$

Afortunadamente, existe una variedad de programas preempacados de computación que pueden simplificar la tarea del pronóstico al manejar los complejos cálculos matemáticos de la regresión simple. Existen diversos paquetes de programas para pronóstico por computadora disponibles para sistemas basados en PC. Dos de los más populares son:

- * *Statistical Analysis System (SAS)*, Anthony J. Barr et al.; SAS Institute, Inc.; Raleigh, Carolina del Norte 27605.
- * *Statistical Package for the Social Sciences (SPSSx)*, Norman H. Nie et al.; McGraw Hill Book Company; Nueva York, N.Y. 10020.

Si un programa de regresión múltiple recibe 15 años de datos en las variables dependientes y tres independientes, una impresión parcial de computadora proporcionaría la información que se presenta en el siguiente cuadro. Al utilizarse el término constante, o intercepción Y de -1.487 y los coeficientes (equilibradores) para las tres variables de 0.364, 0.681 y -1.231, se obtiene la siguiente ecuación de pronóstico:

$$Y = 1.487 + 0.364X_1 + 0.681X_2 - 0.231X_3$$

donde Y = ventas anuales en miles de dólares

X₁ = gastos en publicidad en decenas de miles de dólares.

X₂ = cantidad de visitas de ventas

X₃ = tasa de interés

Ejemplo de regresión múltiple

<i>R</i> múltiple	0.833
<i>R</i> -cuadrado múltiple	0.694
Error estándar del estimado	0.872

Análisis de la Proporción varianza	cuadrados	Suma de		Cuadrados
		DF	medios	F
Regresión	118.3	3	39.43	50.08
Residual	21.1	11	1.92	

Variable	Error estándar del coeficiente		Valor F
	Coefficiente	de regresión	
Intersección con Y	-1.487		
X_1	0.364	0.039	43.7
X_2	0.681	0.087	68.3
X_3	-0.231	0.073	2.4

La ecuación indica que las ventas anuales del producto se incrementan con los gastos publicitarios y se incrementan aún más con la cantidad de visitas de ventas, pero las ventas disminuyen con un aumento en las tasas de interés.

En el cuadro anterior, el múltiplo \bar{r} de 0.833 es el coeficiente de correlación que refleja el grado de asociación de las variables dependientes e independientes. La R^2 de una correlación múltiple, al que también se denomina coeficiente de determinación, indica el porcentaje (69.4%) de la variación total en Y (ventas) que se explica por tres variables independientes (X_1 , gastos publicitarios; X_2 , cantidad de visitas de ventas; y X_3 , tasa de interés). El error estándar de la estimación es una medida de la exactitud de la predicción, esto es, el rango de error en torno al pronóstico de ventas. El error estándar 0.872 significa que hay una posibilidad del 68% (una desviación estándar) de que las ventas reales en dólares caigan dentro de \pm 872 dólares de cualquier pronóstico que se realice con nuestra ecuación derivada.

La capacidad de pronóstico de la predicción también se puede evaluar al calcular los errores estándar de los coeficientes para las tres variables independientes. Estos coeficientes de error muestran la dispersión esperada en torno a los coeficientes. Los valores F indican dos variables altamente significativas y otra (tasa de interés) menos importante en el pronóstico de ventas.

Entre las ventajas y desventajas del análisis de regresión múltiple se encuentran las siguientes:

Ventajas

- * *Es uno de los métodos más objetivos que se utilizan en el pronóstico de ventas; obliga al pronosticador a considerar múltiples factores que influyen en las ventas y a cuantificar cualquier suposición.*
- * *Las relaciones causales están determinadas entre las ventas de una empresa y diversos factores independientes que afectan tales ventas.*
- * *El método especifica el grado de confiabilidad de las relaciones entre las variables dependientes e independientes.*
- * *Cuando se utilizan buenos indicadores líder como variables independientes, es posible calcular los puntos de inflexión para las ventas de una empresa.*

Desventajas

- * *A menudo el pronóstico de ventas se basa en la información que se deriva de otros estimados que pueden ser de validez cuestionable.*
- * *Algunos pronosticadores tienden a aceptar con mucha facilidad la información procedente de técnicas complicadas sin considerar los actuales desarrollos y tendencias del mercado.*
- * *La complejidad de esta técnica con frecuencia deja a algunos gerentes escépticos y renuentes a aceptar el pronóstico de ventas.*
- * *El análisis de regresión múltiple puede consumir mucho tiempo y ser costoso; como requiere habilidad técnica que con frecuencia no está disponible dentro de muchas firmas más pequeñas, puede requerirse de consultores externos.*

Modelos econométricos. *Es posible considerar a los modelos econométricos como una serie de ecuaciones de regresión, a menudo 1,000 ó más. La meta principal al utilizar modelos econométricos es capturar las complejas interrelaciones entre los factores que afectan o bien la economía en su totalidad o bien las ventas de una industria o de una empresa. Organizaciones tales como Chase Econometric Associates, Data Resources y Wharton Econometric Forecasting Associates han desarrollado modelos macroeconómicos que pueden rastrear las condiciones económicas por industrias en Estados Unidos. Los resultados de estos modelos se publican mensualmente y están disponibles para la comunidad de los negocios. Du Pont, General Motors, RCA, General Electric y otras empresas gigantes han desarrollado sus propios modelos econométricos, adaptados a sus necesidades únicas. En el siguiente cuadro se muestra el diagrama de flujo de un modelo de pronóstico de ventas econométrico y de etapas múltiples que se desarrolló para la Automotive Refinishes Division (División de Recabados Automotrices) de Du Pont de Canadá.*

Construir un modelo econométrico es similar a desarrollar modelos de regresión correlación. Los pasos secuenciales que se utilizan en un modelo econométrico son:

- 1. Identificar los factores que afectan las ventas futuras.*
- 2. Determinar la correlación entre las ventas y los factores causales.*
- 3. Desarrollar una serie de ecuaciones que muestren las relaciones entre las ventas y los factores causales así como las interrelaciones de estos últimos.*
- 4. Resolver todas las ecuaciones en forma simultánea al correrlas en una computadora. Con base en los resultados se puede crear un nuevo pronóstico.*

Entre las ventajas y desventajas de los modelos econométricos para el pronóstico de ventas se cuentan:

Ventajas

- * El uso de todas las ecuaciones interrelacionadas generan relaciones causales que se pueden expresar con precisión.*
- * Es posible predecir las incertidumbres en la economía y en la industria.*
- * Los modelos econométricos pueden utilizarse como una simulación de toda la economía. Esto puede ayudar al pronosticador de ventas al considerar alternativas y al responder a las preguntas condicionales "¿qué sucedería si?"*
- * Los modelos econométricos son cada vez más posibles debido a la difusión de sistemas de bajo costo basados en PC entre muchas empresas que no podían costearlos en el pasado.*

Desventajas

- * Los pronósticos con modelos grandes y complejos pueden resultar caros debido a que se necesita mucho tiempo de computación y el pronosticador requiere gran habilidad.*
- * Los modelos econométricos resultan inútiles para medir todos los impactos de todas las fuerzas posibles que afectan las ventas.*
- * Se necesita gran cantidad de datos históricos debido a la gran cantidad de variables que se incluyen en el modelo.*

A menudo, los modelos econométricos se utilizan junto con otras técnicas de pronóstico para proyectar las ventas de la industria o las condiciones económicas generales. Quizás el mayor valor de los modelos econométricos sea su potencial para calcular acontecimientos futuros.

***Modelos de entrada-salida.** Más adecuados para pronosticar ventas de bienes industriales que bienes de consumo, los modelos de entrada-salida constituyen grandes matrices que muestran la cantidad de entradas necesarias de cada industria para una salida específica de otra industria. El desarrollo de estos modelos resulta muy tedioso y caro, pero pueden generar buenos pronósticos intermedios y a largo plazo para industrias tales como la de los metales, los aparatos de energía y los automóviles. Debido a la dificultad de construir grandes modelos de entrada-salida, las empresas por lo general recurren a expertos externos en busca de ayuda.*

Los gerentes de bienes industriales con un buen entendimiento del sistema SIC pueden utilizar las tablas nacionales de análisis de entrada-salida que publica la Oficina de Economía de Negocios del Departamento de Comercio de Estados Unidos en su Survey of Current Business, de publicación mensual. En ellas se incluyen 83 industrias básicas en una matriz. Cada línea muestra la forma en que las ventas de una industria (salidas) se distribuyen entre sus industrias clientes. Como cada venta también es una compra, las columnas muestran las compras (entradas) de una industria como porcentaje de las salidas del vendedor. En otra tabla, los porcentajes se convierten a un valor en dólares del flujo de bienes y servicios entre las industrias. Otra tabla más enumera los que la industria compradora requiere de sus proveedores directos para cada dólar de salida.

EVALUACIÓN DE LAS TÉCNICAS CUANTITATIVAS Y CUALITATIVAS

Las técnicas cuantitativas para el pronóstico de ventas utilizan matemáticas y estadísticas muy complejas y generalmente se analizan mediante computadoras de alta velocidad. Muchas de estas técnicas, en especial los modelos econométricos y de regresión múltiple, son caros, consumen tiempo y demandan considerable experiencia por parte del pronosticador. Aún más, las empresas que se caracterizan por datos históricos limitados o por un ambiente rápidamente cambiante a menudo deben acudir a técnicas menos refinadas. La complejidad de un pronóstico no es promesa de exactitud en la predicción.

Por otro lado, se ha criticado duramente a las técnicas no cuantitativas, en especial en lo que a su inconsistencia se refiere. ¿Cómo distinguir entre opiniones fundamentadas y calculadas y meras corazonadas? Las complicaciones se amplifican cuando se trata de pronósticos procedentes de diversas personas. En el siguiente cuadro se proporciona un análisis comparativo de las principales técnicas de pronóstico.

Al seleccionar un método de pronóstico, se deben considerar varios criterios.

- * **Comprensibilidad.** Los gerentes deben entender los métodos básicos mediante los cuales se desarrollan los pronósticos si han de tener suficiente confianza en los estimados como para utilizarlos. Las técnicas cuantitativas muy complejas que solamente comprenden los estadísticos pueden no tener credibilidad entre los ejecutivos de ventas y otros encargados de tomar decisiones.
- * **Puntualidad.** El método debe generar pronósticos oportunos para que resulten útiles para los gerentes. Las técnicas o encuestas cuantitativas complejas pueden requerir semanas antes de que se puedan preparar buenos pronósticos. Por lo tanto, el gerente que necesita respuestas con rapidez puede acudir a estimados más veloces, si bien quizás menos exactos.
- * **Disponibilidad de la información.** Todo método de pronóstico se limita por la cantidad y calidad de la información disponible para la organización. En el pronóstico, como en otras áreas, una entrada "basura" conduce a una salida "basura", esto es, GIGO (por sus siglas en inglés, Garbage Input-Garbage Output).

Análisis comparativo de los métodos de pronóstico

Método	Costo	Precisión	Debilidad	Tiempo para desarrollarlo	Recursos necesarios	Aplicación
Juicio						
Opiniones ejecutivas	Bajo	Regular al CP*	Subjetivo	Varias semanas	Tiempo ejecutivo exacto; experiencia	Pronóstico a largo o corto plazo; producción del éxito de los nuevos productos
Delphi	Bajo medio	Buena al LP*	Procesos expertos disponibles	2 meses	Coordinador hábil; buen cuestionario	Pronóstico a largo o corto plazo
Compuesto de la fuerza de ventas	Medio	De regular a buena	Prejuicios del vendedor	3 meses	Tiempo de los vendedores	Predicción de las ventas anuales de éxito de los nuevos productos
Cuento						
Encuesta de las intenciones del comprador	Medio	Buena	Debil al LP	3 meses	Clientes cooperativos	Pronóstico de ventas anuales; producción del éxito de los nuevos productos
Muestras de prueba	Elevado	Buena	Disrupción competitiva	6-18 meses	Control estrecho	Éxito de los nuevos productos; pronósticos de ventas
Serie de tiempo						
Pronósticos móviles	Bajo	Buena al CP	Debil para detectar los puntos de inflexión	Horas	2 años de datos mensuales	Control de inventarios
Smoothación exponencial	Bajo	Buena	Debil para detectar los puntos de inflexión	Horas	2 años de datos mensuales	Control de inventarios
Descomposición	Bajo	De regular a buena	Debil para detectar los puntos de inflexión	Horas	2 años de datos mensuales	Pronóstico a CP
Box-Jenkins	Elevado	Buena al CP	Necesita habilidad	Horas	50 ó más puntos de datos históricos	Control de inventarios y producción
Métodos causales o de asociación						
Correlación regresión	Bajo	Buena	Necesita habilidad en computación	Horas	2 años de datos mensuales	Pronóstico a SBU's de la empresa
Modelos econométricos	Elevado	Buena	Necesita gran habilidad	2-3 meses	2 años de datos mensuales	Pronóstico para la empresa y para la economía
Modelos de entrada-salida	Elevado	Buena media LP	Muy costoso	6 meses	15-20 años de datos	Pronóstico de ventas para la empresa a SBU

* CP = corto plazo, LP = largo plazo

- * **Personal calificado.** Se requiere personal muy calificado para desarrollar un pronóstico exacto. En los métodos cualitativos tales como el jurado de las opiniones ejecutivas o el método Delphi se requieren expertos que den su opinión y en los pronósticos con técnicas tales como la regresión múltiple, el Box-Jenkins, o los modelos econométricos, los especialistas capacitados son esenciales. Los gerentes de ventas que contratarán personal para participar en cualquier aspecto del pronóstico de ventas deben tener mucho cuidado de que los candidatos estén totalmente calificados para el trabajo.
- * **Flexibilidad.** El proceso de pronóstico de ventas debe ser lo bastante flexible como para adaptarse a condiciones cambiantes. Puede lograrse flexibilidad en los pronósticos si se monitorea constantemente la comparación entre las ventas reales y las pronosticadas en busca de desviaciones que puedan indicar la necesidad de modificar las herramientas y los procedimientos de pronóstico.
- * **Costos y beneficios.** Los beneficios que se derivan del método de pronóstico deben ser más que compensar los costos de generar los pronósticos de ventas. No tiene sentido diseñar un método complicado de pronóstico que genere poca información de valor para la toma de decisiones de la dirección.

En resumen, cualquier método de pronóstico que se utilice debe ser comprensible para los tomadores de decisiones gerenciales, además de oportuno, flexible y lo bastante preciso y adecuado para la base de datos disponible; debe desarrollarlo personal calificado y su evaluación debe hacerse a la luz de su costo-beneficio.

PARTICIPACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Todas las áreas funcionales de una organización deben participar en el proceso de pronóstico y planeación. La fuerza de ventas necesita involucrarse porque contribuye directamente a las ventas y está más cercano al mercado. Una falta de participación en el proceso de pronóstico puede afectar negativamente la dirección y motivación generales de la empresa. Por ejemplo, si alguna área funcional queda fuera del proceso, las personas que laboran en ella pueden sentirse ignoradas, lo que gobernará problemas de moral. Cuando todos participan en el proceso de pronóstico, cada individuo se interesará más por su trabajo y por la dirección de la organización. Aún más, cualquier pronóstico debe reforzarse con la convergencia general de varios estimados que se elaboran con diferentes técnicas de pronóstico. Si se utilizan diversos métodos para predecir las ventas, la mayor parte de las áreas funcionales de la organización probablemente serán participantes.

COMPUTADORAS PERSONALES Y PRONÓSTICO DE VENTAS

Las computadoras desempeñan un papel cada vez más importante en el pronóstico de ventas de hoy. Hubo un tiempo en que sólo las grandes organizaciones podían costear sistemas de computación. Las cosas son bastante distintas en la actualidad: el costo de las computadoras de gran escala se ha reducido en forma significativa y la llegada de las computadoras personales ha hecho que la tecnología de la computación se encuentre disponible para todos los interesados en utilizarla. Más y más empresas han adquirido microcomputadoras para el pronóstico de ventas. En una encuesta entre economistas se encontró que más del 93% utilizaba una computadora Mainframe, una microcomputadora o ambas en la elaboración de pronósticos de ventas. De ese número, menos del 6% confiaba solamente en un mainframe.

En otro sentido entre los profesionales de marketing, resultó que aproximadamente el 87% empleaba computadoras para el pronóstico de ventas y sólo alrededor del 2% de ellos dependían en forma exclusiva de computadoras mainframe. Por lo tanto, al parecer las microcomputadoras se utilizan ampliamente en la preparación de pronósticos de ventas.

Las microcomputadoras, o PC han logrado una captación extendida para el pronóstico de ventas porque son muy rápidas y capaces de almacenar y procesar grandes cantidades de datos. Estos adelantos tecnológicos en las PC han contribuido al uso de muchas de las técnicas cuantitativas de pronóstico que se analizaban antes. Existen diversos paquetes de programas, cuyos costos van de 100 a varios miles de dólares, que se encuentran actualmente en el mercado para su uso en el pronóstico de ventas. Los gerentes y funcionarios de ventas de todos los tipos y tamaños de empresas cada vez los utilizan más porque 1) son agradables para el usuario, 2) permiten el uso de métodos de pronóstico que no se podrían desarrollar en forma manual y 3) hacen la preparación de los pronósticos de ventas mucho menos caros que lo que serían con computadoras mainframe.

RESUMEN

El pronóstico de ventas es la parte central del proceso estratégico de planeación puesto que se convierte en la piedra angular de toda la planeación, presupuestación y toma de decisiones operativa de la empresa. Los gerentes se preocupan por cinco niveles para calcular la demanda. La capacidad del mercado es la cantidad máxima de un producto o servicio que el mercado podría utilizar sin importar el precio del producto. El potencial del mercado es la mayor venta posible en toda una industria de un producto o servicio a lo largo de un período determinado. El potencial de ventas es el potencial de la mayor participación del mercado que una empresa determinada puede esperar alcanzar. El pronóstico de ventas es la mejor estimación de las ventas en dólares o unitarias de la empresa a alcanzar durante un período determinado bajo un plan propuesto de marketing. Las cuotas de ventas son las metas u objetivos de ventas que se asignan a vendedores individuales o a la fuerza de ventas en su totalidad. La demanda del consumidor se puede calcular con la ayuda del Buying Power Index (Índice del Poder de Compra), mientras que para la demanda industrial se puede acudir al sistema de clasificación industrial estándar (SIC, por sus siglas en inglés) o a las encuestas de las intenciones del comprador. Existen cuatro categorías de enfoques de pronóstico de ventas: métodos de juicio, métodos de conteo, análisis de series cronológicas y métodos causales o de asociación. Las técnicas de pronóstico también se pueden agrupar en enfoques cuantitativos y no cuantitativos. Entre los métodos de juicio se cuentan el Jurado de las Opiniones Ejecutivas, el Método Delphi y el Compuesto de la Fuerza de Ventas. Los Métodos de Conteo comprenden las Encuestas de las Intenciones de Compra de los Clientes y los Mercados de Prueba. En las técnicas de Series Cronológicas se incluyen la Descomposición, los Promedios Móviles, la Suavización Exponencial y el Box-Jenkins. Finalmente, los Métodos Causales son el Análisis de Correlación-Regresión, los Modelos Econométricos y los Modelos de Entrada-Salida. Los métodos de más amplio uso son los Métodos de Juicio, pero siempre resulta inteligente utilizar más de un enfoque en el pronóstico para determinar si existe un acuerdo general al respecto. Al evaluar la técnica de pronóstico, se deben considerar varios criterios: la comprensibilidad, la exactitud, la puntualidad, la disponibilidad de la información necesaria, la cualificación de las personas que preparan el pronóstico, la flexibilidad y la comparación de los costos y beneficios.

3.5 SELECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS

EL PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de reclutamiento abastece al gerente de zona y funcionarios de ventas con un conjunto de solicitantes de entre los cuales puede escoger. El proceso de selección implica la elección de los candidatos con las mejores calificaciones y la mayor aptitud para el puesto. Hay numerosas herramientas, técnicas y procedimientos que se pueden usar en el proceso de selección. Las compañías utilizan típicamente entrevistas iniciales de selección, hojas de solicitud de empleo, entrevistas profundas, verificación de referencias, exámenes físicos y pruebas como herramientas de selección.

Ninguna de éstas debe utilizarse sola, cada una de ellas se ideó para extraer información diferente. Aunque la selección exitosa de los solicitantes de ventas no requiere el uso de todas las técnicas y herramientas, cuantas más se usen habrá mayor probabilidad de seleccionar personal de ventas exitoso.

Las herramientas y técnicas de selección sólo son ayudas para el sólido juicio ejecutivo. Pueden eliminar los candidatos obviamente descalificados y por lo general identifican a los individuos más competentes. Sin embargo, respecto a la mayoría de los candidatos que por lo común caen entre estos dos extremos, las herramientas actuales sólo pueden sugerir quienes tendrán éxito en las ventas. Como resultado, en la selección de vendedores se le da mucha importancia al juicio ejecutivo.

La selección de buenos solicitantes es una tarea desafiante y de extrema importancia para el gerente y funcionarios de ventas. Es crítico que se seleccione a los candidatos que mejor satisfagan los requisitos que la compañía ha establecido. Algunas de las herramientas que las compañías usan durante el proceso de selección incluyen entrevistas de selección, solicitudes de empleo, entrevistas a fondo, verificaciones de referencias, exámenes físicos y pruebas. Recientemente, las compañías han comenzado a utilizar estrategias de predicción psicológica y bases de datos computarizadas en el proceso de selección. Las compañías ponen mayor énfasis en el proceso de selección a medida que descubren la importancia de seleccionar y mantener solicitantes de alto nivel.

Una vez que se completa el proceso de reclutamiento y selección, el nuevo personal de ventas debe integrarse a la fuerza de ventas. La socialización involucra la introducción formal del recluta a las prácticas, procedimientos y filosofía de la compañía, así como a los aspectos sociales del puesto. El desarrollo eficaz de las habilidades del puesto, la adopción de roles adecuados de comportamiento y valores organizacionales, así como la adaptación al grupo de trabajo y sus normas puede influir en la motivación del recluta, en la satisfacción en el trabajo y en el desempeño. Hay dos niveles en el proceso de socialización. La socialización inicial se da durante los procesos de reclutamiento, selección y capacitación introductoria. La socialización extendida se logra a través de capacitación a largo plazo, rotación de puestos y actividades sociales corporativas. En todas las empresas el nuevo personal de ventas se socializa a través de métodos tanto formales como informales.

DESEMPEÑO DE LA FUERZA DE VENTAS: UNA VISIÓN GENERAL.

El desempeño de un vendedor es una función de factores internos y externos. Entre los internos se cuenta la motivación, la aptitud, las habilidades, la satisfacción en el trabajo, la percepción de las funciones y otros factores personales. Entre los factores externos que afectan el desempeño se cuentan las circunstancias, la organización y administración de ventas.

Las diferencias regionales en la economía, las leyes, la sociedad y la competencia desempeñan un papel muy importante en la determinación del éxito de un vendedor. La tecnología también es un factor circunstancial importante. Los gerentes y funcionarios de ventas deben considerar con cuidado el efecto de las diferencias circunstanciales cuando planeen y evalúen; de lo contrario, el fundamento de su toma de decisiones será inválido. La fuerza financiera y la filosofía corporativa de una firma son factores externos que se relacionan con la organización. La capacidad de la administración de ventas para establecer recompensas extrínsecas e intrínsecas que motiven a los vendedores y mantengan su moral también es un factor externo que afecta el desempeño.

La percepción de las funciones es el entendimiento que tiene una persona de lo que se espera de ella. El conflicto de funciones se da cuando difieren las expectativas de las funciones por parte de los compañeros de funciones. La comunicación entre el gerente y el vendedor en cuanto a la planeación, la actividad de ventas y la evaluación es clave para evitar el conflicto de funciones, la ambigüedad y mejorar el desempeño en las ventas.

V. CAPÍTULO 4

DESARROLLO DEL SISTEMA DE SUPERVISIÓN DE INDICADORES PARA LA TOMA DE DECISIONES.

4.1 OBJETIVOS DEL SISTEMA

Proporcionar una herramienta para Subdirectores de Ventas con la que puedan supervisar en forma constante el desarrollo de Gerentes de Zona y Agentes, a través del análisis de información que permita realizar simulaciones y visualizar logros, avances, y desviaciones para la aplicación de medidas correctivas y toma de decisiones, que permita visualizar los ingresos en los ramos de Vida Individual y Daños y Accidentes, para así orientar las actividades prioritarias de supervisión y motivación.

OBJETIVOS PARTICULARES.

Subdirector.

- * *Reflejar información de datos contractuales.*
- * *Mostrar información real en Resultados generales acumulados de todas las gerencias de zona que conforman cada subdirección, en Vida Individual y Daños y Accidentes.*
- * *Capturar metas.*
- * *Visualizar avances de todas las gerencias de zona.*

Gerentes de zona.

- * *Mostrar resultados generales en forma mensual en Vida Individual y Daños y Accidentes.*
- * *Visualizar percepciones desglosadas en Vida y Daños.*
- * *Capturar metas y visualizar simulaciones.*
- * *Visualizar y analizar avances.*
- * *Mostrar logros de los Gerentes de Zona.*
- * *Mostrar simulación para agentes.*
- * *Mostrar logros de los Gerentes de Zona con esa simulaci*

Agentes

- * *Dar resultados generales, acumulados y mensuales de Vida y Daños.*
- * *Mostrar percepciones desglosadas en Vida Individual y Daños y Accidentes.*
- * *Visualizar y analizar avances.*
- * *Mostrar información de datos contractuales.*

OBJETIVOS DE LAS PANTALLAS

Pantalla 1 (Resultados Generales de Subdirección Vida Individual)

Mostrar al subdirector, los datos contractuales de los Gerentes de Zona, así como los resultados generales acumulados y mensuales del año actual y del año anterior de Vida Individual de los Gerentes de Zona actuales y captura de metas, así como los promedios de la Subdirección y promedios de la Compañía.

Pantalla 2 (Resultados Generales de Subdirección Daños y Accidentes)

Mostrar al Subdirector los resultados generales acumulados y mensuales del año actual y del año anterior de Daños y Accidentes de los gerentes de zona vigentes.

Pantalla 3 (Resultados Mensuales e Ingresos del Gerente de zona en Vida Individual y Daños y Accidentes)

Presentar en una sola pantalla la información, tanto de Vida Individual como de Daños y Accidentes en forma mensual, así como los ingresos desglosados de Vida y de Daños.

Pantalla 4 (Metas del Gerente de Zona)

El Subdirector podrá observar resultados del año anterior, capturar sus metas, visualizar los incrementos que representan además del logro acumulado y porcentaje de avance, así como mostrar el trabajo requerido mes a mes para alcanzar la meta planeada en primas y número de negocios.

Pantalla 5 (Estacionalidad)

Que el Subdirector pueda capturar su propia estacionalidad de ventas, y con ésta se calculen las metas de cada uno de los gerentes de zona o proporcionen la estacionalidad de ventas de la compañía de seguros.

Pantalla 6 (Sumario de Agentes en Vida Individual)

Mostrar los resultados de los Agentes por Gerencia de Zona en Vida Individual.

Pantalla 7 (Detalle Mensual por Agente en Vida Individual)

Presentar los resultados mensuales y con cortes cuatrimestrales, así como los ingresos de cada agente de Vida y de Daños, así como los porcentajes de conservación por cada uno de los cuatrimestres, además del monto del Bono que el agente gana por las ventas que realice, también que el subdirector visualice la ponderación que tiene el agente para el gerente de zona.

Pantalla 8 (Sumario de Agentes en Daños y Accidentes)

Mostrar los resultados de los agentes por Gerencia de Zona en Daños y Accidentes y poder capturar metas con la ayuda de visualizar los requisitos que el agente necesita.

Pantalla 9 (Requisitos)

El Subdirector podrá visualizar los requisitos de cada agente en Daños y Accidentes.

Pantalla 10 (Detalle Mensual por Agente en Daños y Accidentes)

Presentar los resultados mensuales y semestrales, así como los ingresos de cada agente de Daños y Total.

Pantalla 11 (Simulación de Agentes Ganadores de Bono)

Mostrar los resultados que repercuten en los Gerentes de Zona para obtener un bono, así como campos capturables para hacer una simulación, tomando en cuenta los requisitos que necesitan cumplir en conservación, producción y negocios por agente y visualizando el monto del bono real y simulado del Gerente de Zona.

4.2 ESTÁNDARES DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA SUBDIRECTORES.

- 1. El subdirector tendrá que cargar todo el sistema con todas las Gerencias de Zona y todos sus agentes una vez al mes, con la información actualizada al último mes de corte de la información, y debe quedar salvado automáticamente, con el propósito de cuando quiera seleccionar las Gerencias de Zona o agentes que necesite visualizar, se pueda optimizar tiempo.*
- 2. Una vez cargado el sistema, debe contar con un ordenamiento "por default" de cada una de las pantallas, y cada vez que necesite acceder al sistema aparezcan de dicha manera.*
- 3. En la pantalla de inicialización del sistema tener la opción de acceder a diferentes íconos, como es el de Selección de G.Z., Compromisos y Catálogos.*

Si se elige el botón de Selección de G.Z., éste llevará a una pantalla en donde contendrá datos para elegir las gerencias de zona que se desea visualizar, cada vez que se elija al Gerente de Zona, podrá visualizar a los agentes que corresponden a esa Gerencia de Zona.

Si se elige Compromisos, que el subdirector pueda capturar los datos que en la misma pantalla vienen especificados, además de que deberá tener una ventana de aviso con la que la computadora le pueda mostrar al subdirector los compromisos con una fecha de vencimiento desde 5 días antes los compromisos pendientes.

Si elige Catálogos, el Subdirector podrá capturar y guardar sus propias clasificaciones de los Agentes o Gerentes de Zona con los datos que aparecen en la misma pantalla, y que pueda acceder al sistema con los datos del Gerente de Zona o Agentes que hayan elegido o clasificado.

4.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Los archivos que se deben de crear mensualmente deberán ser 6, a saber:

- 1. Catálogo de agentes.*
- 2. Detalle de agentes.*
- 3. Catálogo de gerencias.*
- 4. Detalle de gerencias.*
- 5. Catálogo de subdirectores.*
- 6. Detalle de subdirectores.*

Estos archivos deben ser fraccionados o fragmentados por subdirección, para así ser distribuidos.

La información debe estar ordenada por los campos con asterisco.

El número de meses máximo indica:

- 1 Se requiere la información del mes actual y año actual.*
- 2-4 Se requiere la información desde enero año anterior hasta mes actual año actual.*
- 12 Se requiere la información desde enero año actual hasta mes actual año actual.*

La siguiente información no se deberá sumar:

La conservación en ningún caso.

Los agentes en vigor.

Los saldos.

AGENTES

NOTA: Para todos los rubros se deberán de tomar los agentes agrupados, para percepciones (saldos, comisiones) tanto de Vida Individual como de Daños y Accidentes, se deberá de tomar únicamente la del agente líder

- 1. Para la conservación tomar la entidad agrupada.*
- 2. Tomar sólo los agentes vigentes.*
- 3. Tomar sólo los agentes que estén en Gerencias de Zona vigentes, ocupadas por un gerente vigente.*
- 4. En agrupaciones deberán contemplarse las claves vigentes y canceladas pertenecientes a agentes vigentes líderes.*

<i>Campo</i>	<i>Descripción</i>	<i># meses máximo</i>	<i>Tipo</i>
	CATÁLOGO DE AGENTES		
*	<i>Zona</i>	<i>Número de la gerencia de zona</i>	1 9(4)
*	<i>Clave N</i>	<i>Clave asignada en Vida</i>	1 9(6)
*	<i>Clave P</i>	<i>Clave asignada en Daños</i>	1 9(6)
	<i>Nombre</i>	<i>Nombret(s) Apellidos</i>	1 X(55)
	<i>Fecha de conexión N</i>	<i>Fecha de conexión en Vida</i>	1 9(6)
	<i>Fecha de conexión P</i>	<i>Fecha de conexión en Daños</i>	1 9(6)
	<i>Tipo de agente</i>	<i>Novel o Consolidado</i>	1 9(2)
	DETALLE DE AGENTES		
*	<i>Clave N</i>	<i>Clave asignada en Vida</i>	24 9(6)
*	<i>Clave P</i>	<i>Clave asignada en Daños</i>	24 9(6)
*	<i>Fecha</i>	AAAAMM	24 9(6)
	<i>Primas afectas iniciales</i>	<i>Es la producción lograda en vida</i>	24 9(13)
	<i>Incrementos</i>	<i>Son los incrementos que tienen las pólizas</i>	24 9(13)
	<i>Primas de 2º año</i>	<i>Es la producción de 2º año</i>	24 9(13)
	<i>Conservación esperada</i>	<i>Es un dato de la base de datos en porcentaje.</i>	12 9(6)
	<i>Conservación real</i>	<i>Es un dato de la base de datos en porcentaje.</i>	12 9(6)
	<i>Conservación acotada</i>	<i>Es un dato de la base de datos en porcentaje.</i>	12 9(6)
	<i># de negocios</i>	<i>Pagados en el año</i>	24 9(4)
	<i>Producción pagada</i>	<i>Es la producción de Daños</i>	24 9(13)
	<i>Producción acreditada</i>	<i>Se pondera por ciertos factores</i>	24 9(13)
	<i>Bonos totales vida</i>		12 9(13)
	<i>Comisiones vida</i>		12 9(13)
	<i>Saldos vida</i>		12 9(13)
	<i>Bonos daños</i>		12 9(13)
	<i>Comisiones daños</i>		12 9(13)
	<i>Saldos daños</i>		12 9(13)

GERENTES

1. Tomar las Gerencias vigentes.
2. Tomar sólo las Gerencias de Zona vigentes ocupadas por un Gerente vigente.
3. Tomar todos aquellos Agentes vigentes sin agrupar asignados a la Gerencia de Zona.
4. El total de las Gerencias en Vida Individual deberá ser la suma de los Agentes con zona N.
5. El total de las Gerencias en Daños y Acc. deberá ser la suma de los Agentes con zona P.

	Campo	Descripción	# meses máximo	Tipo
		CATÁLOGO DE GERENCIAS		
*	# Subdirector		1	9(3)
*	# Zona		1	9(4)
	Gerente	Nombre completo	1	X(35)
	Fecha de conexión	Como gerente	1	9(6)
		DETALLE DE GERENCIAS		
*	# Zona		24	9(4)
*	Fecha	AAAAMM	24	9(6)
	Primas afectas iniciales	Es la producción de 1er. año sin incrementos	24	9(13)
	Incrementos	Son los incrementos que sufren las primas de las pólizas durante su vigencia.	24	9(13)
	Primas de 2º año	Producción de 2º año	24	9(13)
	Conservación esperada	Es la cantidad de conservación que la compañía espera que renueve de su cartera en porcentaje	12	9(6)
	Conservación real	Es la cantidad de conservación que se lleva en el transcurso del año en porcentaje	12	9(6)
	Conservación acotada	Es la cantidad de conservación con el acotamiento de algunas pólizas como beneficio, en el caso de que se llegaran a cancelar en porcentaje	12	9(6)
	# negocios	Son los negocios logrados en el año de vida individual.	24	9(6)
	Producción pagada	Es la cantidad de primas pagadas de los ramos de Daños y Accidentes	24	9(13)

<i>Producción acreditada</i>	<i>Es la ponderación que existe entre las primas de los distintos ramos, porque no es igual de difícil vender un seguro de automóviles que un seguro de incendio.</i>	24	9(13)
<i># de agentes reclutados</i>	<i>Es la cantidad de agentes reclutados que cada gerencia de zona tiene durante el año.</i>	24	9(6)
<i>Producción de reclutados</i>	<i>Es la producción en Vida Individual de los agentes que el gerente de zona ha reclutado durante el año.</i>	24	9(13)
<i>Bonos Vida</i>	<i>Como gerente</i>	12	9(13)
<i>Bonos Daños</i>	<i>Como gerente</i>	12	9(13)
<i>Comisiones Vida</i>	<i>Como gerente</i>	12	9(13)
<i>Comisiones Daños</i>	<i>Como gerente</i>	12	9(13)
<i>Ayuda de oficina</i>	<i>Es la ayuda que la compañía da a las gerencias de zona como apoyo.</i>	12	9(13)
<i>Total como agente vida</i>	<i>Suma (Bono, Comisiones, créditos misceláneos)</i>	12	9(13)
<i>Total como agente Daños</i>	<i>Suma (Bono, Comisiones, créditos misceláneos)</i>	12	9(13)

SUBDIRECTORES

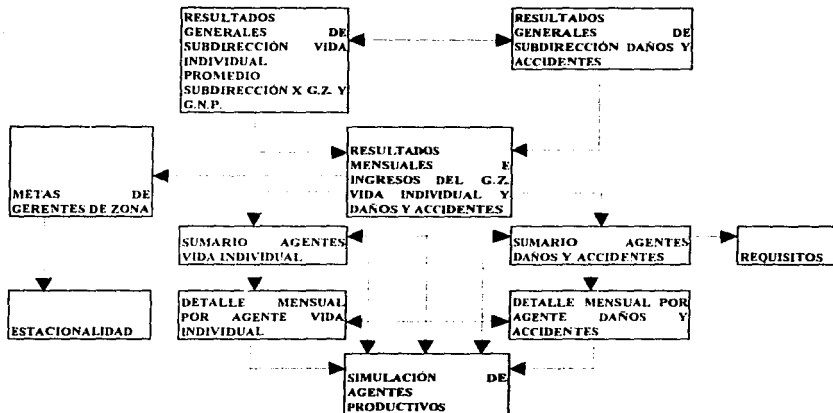
	<i>Campo</i>	<i>Descripción</i>	<i># meses máximo</i>	<i>Tipo</i>
		CATÁLOGO DE SUBDIRECTORES		
*	<i># Subdirector</i>		1	9(3)
	<i>Subdirector</i>	<i>Nombre completo</i>	1	X(35)
		DETALLE DE SUBDIRECTORES		
*	<i># Subdirector</i>		12	9(3)
*	<i>Fecha</i>	AAAAMM	12	9(6)
	<i>Conservación esperada</i>		12	9(6)
	<i>Conservación real</i>		12	9(6)
	<i>Conservación acotada</i>		12	9(6)

CATÁLOGOS ADICIONALES A SISTEMAS

	<i>Campo</i>	<i>Descripción</i>	<i># meses máximo</i>	<i>Tipo</i>
		AGENTES PRODUCTIVOS Y GANADORES DE BONO		
*	<i># Zona</i>		24	9(6)
*	<i>Fecha</i>	AAAAMM	24	9(6)
	<i>Monto del Bono de Producción</i>		24	9(13)
	<i># de agentes ganadores de bono</i>		24	9(6)
	<i>Agte. productivo</i>	<i>Es la ponderación que se tiene de un agente, dependiendo de las ventas y conservación que se tenga.</i>	24	9(6)
	<i>Producción de los agtes productivos</i>	<i>Es la producción en Vida Individual de los agentes que se consideran como productivos.</i>	24	9(13)
	<i># de agentes vigentes</i>	<i>Es la cantidad de agentes con clave como agente que se tiene en cada gerencia de zona.</i>	24	9(4)

4.4

DEFINICIÓN DE NAVEGACIÓN



RESULTADOS GENERALES DE SUBDIRECCIÓN DAÑOS Y ACCIDENTES

SUBDIRECCIÓN: _____

MES: _____ MES: _____

				C1	C2	
#	ZONA	NOMBRE DEL GERENTE DE ZONA	PRODUCCIÓN PAGADA	% DE INCTO. SOBRE AÑO ANT.	PRODUCCIÓN ACREDITADA	% DE INCTO. SOBRE AÑO ANT.
	**					
TOTAL SUBDIRECCIÓN			Σ1	C3	Σ2	C4

VER RESULTADOS VIDA
INDIVIDUAL POR G.Z

** PARA VER
RESULTADOS
MENSUALES DE LA
G.Z. DAR DOBLE
CLICK EN LA ZONA.

RESULTADOS MENSUALES E INGRESOS DEL G.Z. VIDA INDIVIDUAL Y DAÑOS Y ACCIDENTES

ZONA
MARCHA DEL G.Z.
MES

MES	VIDA INDIVIDUAL							DAÑOS Y ACCIDENTES				
	PREMIAS PAGADAS	APORTACIONES HECHAS	DE DIFERENTES MONTOS	RENTAS RENTAS RENTAS	PREMIOS PREMIOS PREMIOS	DE DIFERENTES MONTOS	RENTAS RENTAS RENTAS	PREMIOS PAGADOS	DE DIFERENTES MONTOS	PREMIOS PAGADOS	DE DIFERENTES MONTOS	
ENERO												
FEBRERO												
MARZO		C1								C2		
ABRIL												
MAYO												
JUNIO												
JULIO												
AGOSTO												
SEPTIEMBRE												
OCTUBRE												
NOVIEMBRE												
DICIEMBRE												
TOTAL G.Z.	31	C5	72	73	74	C6	75	76	77	C7	78	

	1ER CUAT	2º CUAT	3ER CUAT
CONSERVACION ESPERADA			
CONSERVACION REAL			
CONSERVACION REAL (MUN)			

	1ER CUAT		2º CUAT		3ER CUAT	
	ANOS	ANTES	ANOS	ANTES	ANOS	ANTES
ACTIVACIONES DE DAÑOS					C9	C10
ACTIVACIONES DE ACCIDENTES					C11	C12

INGRESOS

MES	VIDA INDIVIDUAL			DAÑOS Y ACCIDENTES			TOTAL DE INGRESOS				
	PREMIOS A	RENTAS B	TOTAL C13	PREMIOS E	RENTAS F	TOTAL C15	TOTAL M	PREMIOS J	RENTAS K	TOTAL L	TOTAL C19
ENERO											
FEBRERO											
MARZO											
ABRIL											
MAYO											
JUNIO											
JULIO											
AGOSTO											
SEPTIEMBRE											
OCTUBRE											
NOVIEMBRE											
DICIEMBRE											
TOTAL	C19	C20	C21	C22	C23	C24	C25	C26	C27	C28	C29

VER MENSAJE DE ADVERTENCIA DE DAÑOS Y ACCIDENTES

VER MENSAJE DE ADVERTENCIA DE DAÑOS Y ACCIDENTES

VER MENSAJE

METAS

ZONA: _____

NOMBRE DEL G.Z.: _____

MES: _____

	LOGRO ANO ANTERIOR	META ANUAL	INDIC. VS. AÑO ANTE.	LOGRO ACUMULADO	% DE AVANCE ESPERADO
PRIMAS AFECTAS UNICIALES	Σ1	A		Σ7	
CONSERVACIÓN REAL BONO	DIC.			MES	
# DE AGTOS. RECLUTADOS	Σ2				
PROD. DE RECLUTADOS	Σ3				
# DE AGTOS. PRODUCTIVOS	Σ4				
PRODUCCIONES DE PRODUCTIVOS	Σ5				
# DE NEGOCIOS	Σ6	B		Σ12	
PRIMA PROMEDIO	21/Σ6	A/B		Σ7/Σ12	

ESTACIONALIDAD

		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
PRIMAS AFECTAS	NUMERAL						
UNICIALES	ACUMULADO						
NUMEROS DE	NUMERAL						
NEGOCIOS	ACUMULADO						

		JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
PRIMAS AFECTAS	NUMERAL							
UNICIALES	ACUMULADO							
NUMEROS DE	NUMERAL							
NEGOCIOS	ACUMULADO							

VER ESTACIONALIDAD

ESTACIONALIDAD DE SUBDIRECCIÓN

	MENSUAL	ACUMULADA
ENERO	3.99	
FEBRERO	5.45	
MARZO	5.21	
ABRIL	6.00	
MAYO	5.39	
JUNIO	6.91	
JULIO	6.02	
AGOSTO	7.30	
SEPTIEMBRE	6.09	
OCTUBRE	7.91	
NOVIEMBRE	9.00	
DICIEMBRE	30.33	

SUMARIO AGENTES VIDA INDIVIDUAL

NOMBRE DEL G.Z. _____

ZONA _____

MES _____ MES _____

N°	CLASIF.	NOMBRE DEL AGENTE	FECHA CONSEJO	PRIMAS INICIALES	% APERTURA	% SOLICITUD	% PARTICIPACION	% DE DESEMPAÑO	% CONSERVACION	% REAL	NEGOCIOS ANUAL	NEGOCIOS ANUAL	PRIMA ANUAL	% DE SOLICITUD	% INCREMOS ANUAL	PRIMA MENSUAL TOTAL	DEGAGE ANUAL	AGTE ANUAL	PROD. AGTE	META AGTE	
																					C1
1	**																				
2																					
3																					
4																					
5																					
6																					
7																					
8																					
9																					
10																					
11																					
12																					
13																					
14																					
15																					
16																					
17																					
18																					
TOTAL G.Z.				Σ1	C5	C6	B0	B0	Σ2	Σ3	C7	C8					Σ4	Σ5			

VER SUMARIO
AGTES DAÑOS Y
ACC.

117

** Se ve el detalle mensual por agente de Vida Individual con doble click en la clave del agente que quieres visualizar.

DETALLE MENSUAL POR AGENTE VIDA INDIVIDUAL

SS4.XLS

ZONA: _____ NOMBRE DEL G.Z.: _____ MES: _____ CLAVE: _____
 NOMBRE DEL AGENTE: _____ FECHA DE CONEXIÓN DEL AGENTE: _____

MES	PRIMAS AFECTAS POLICIAS	% DE INTCO SOBRE AÑO ANT.	% SOBRE IN ACT.	% SUEGROS ANT.	% SUEGROS AÑO	PRIMA PROVISION	% DE INTCO SOBRE AÑO
ENERO							
FEBRERO		C1				C2	C3
MARZO							
ABRIL							
SUBTOTAL	A		D	G			
MAYO							
JUNIO							
JULIO							
AGOSTO							
SUBTOTAL	B		E	H			
SEPTIEMBRE							
OCTUBRE							
NOVIEMBRE							
DICIEMBRE							
SUBTOTAL	C		F	I			
TOTAL DEL AGENTE	J	C4	K	L	C5	C6	

	SR CLAT	I CLAT	SR CLAT
CONSERVACIÓN ESPERADA			
CONSERVACION REAL			
CONSERVACION REAL BONO			

	SR CLAT	I CLAT	SR CLAT	TOTAL
BONO DE PRODUCTIVIDAD	M	N	O	C7
AGTE. PROD. AÑO ACT.	P	Q	R	C8
AGTE. PROD. AÑO ANT.	S	T	U	C9

INGRESOS

	BONOS	COMISIONES	PERCIBIDOS MENS. PLAN ANO	TOTAL INGRESOS	VALORES
NACIONAL	✓	W	X	C10	Bb
TOTAL	Y	Z	AA	C11	Bd

VER MEMORIAS Y PLANES BONO G.Z.

VER SIMULACIÓN
AGTES
PRODUCTIVOS VIDA
INDIVIDUAL

VER DETALLE
MENSUAL PLANES
ACCIDENTES

TABLA DE REQUISITOS PARA GANAR CLUB/CONGRESO DAÑOS Y ACCIDENTES

CONGRESO	POR LUGAR PRODUCCIÓN ACREDITADA EN TORNEO DE CAMPEONES	GARANTIZADO POR PRODUCCIÓN ACREDITADA	AGENTES PRODUCTIVOS
MAGNO	Consolidados lugar 1 al 130 Noveles. lugar 1 al 20	Consolidados \$1,500,000 Noveles \$250,000	1
ARCHIS	Consolidados lugar 131 al 235 Noveles. lugar 21 al 55	Consolidados \$750,000 Noveles \$110,000	2
MULTIS	Consolidados lugar 236 al 360 Noveles. lugar 56 al 90	Consolidados \$600,000 Noveles \$70,000	3

DETALLE MENSUAL POR AGENTE DAÑOS Y ACCIDENTES

ZONA: _____ NOMBRE DEL G.Z.: _____ MES: _____
 NOMBRE DEL AGENTE: _____ CLAVE: _____ FECHA DE CONEXIÓN DEL AGENTE: _____

MES	PRODUCCIÓN PAGADA AÑO ACT.	% DEFICITO SOBRE AÑO ANT.	PRODUCCIÓN ACREDITADA AÑO ACT.	% DEFICITO SOBRE AÑO ANT.
ENERO				
FEBRERO		C1		C2
MARZO				
ABRIL				
MAYO				
JUNIO				
SUBTOTAL	Σ1	C3	Σ2	C4

JULIO				
AGOSTO				
SEPTIEMBRE				
OCTUBRE				
NOVIEMBRE				
DICIEMBRE				
SUBTOTAL	Σ3		Σ4	
TOTAL DE AGENTE	A	C5	B	C6

CLUB: AGTE. PROD.

INGRESOS					
	BONOS	COMISIONES	CRÉDITOS MISCELÁNEOS	TOTAL DE INGRESOS	SALDOS
PROVINCIAL	C	D	E	C7	
TOTAL	F	G	H	C8	

VER DETALLE MENSUAL POR AGENTE VIDA INDIVIDUAL.

VER SIMULACIÓN AGENTES PRODUCTIVOS

VER SUMARIO FALLAS BONOS G.Z.

SIMULACIÓN DE AGENTES PRODUCTIVOS

AGENTES CONSOLIDADOS

LOGRO											
	F	P	X	K	A...E 1...7	Q	L				
PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE
CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE
					CO						
TOTAL	21	22	*	**		23	24				

SIMULACIÓN									
G-F	SI	SZ	Q	M					
PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE
CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE
			CI						
25	26	27	28		29	30			

AGENTES EN DESARROLLO

LOGRO											
	F	P	X	K	AZ	C1'	Q'	C2	AT		
PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE
CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE
TOTAL	211	212	*	**	213		214		215		

SIMULACIÓN									
I-F	S3	J-K	S4	S5	C1'	Q'	C2'	AJ	
PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA	PERSONA
NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE	NOMBRE
CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE	CLASE
				AB+					
				AC-					
				AZ					
216	217	218	219	220	221	222		223	

	TOTAL CONS. SIMULACIÓN	TOTAL DESARROLLO SIMULACIÓN	TOTAL CONS. Y DESARROLLO	MODIFICA TU TOTAL
PRODUCCIÓN	21 + 26 = A	211 + 219 = B	A + B	N (5)
CONSERVACIÓN	**	**	**	O (5)

	INGRESOS REALES DEL G.Z.	INGRESOS DEL G.Z. CON SIMULACIÓN
BONO DE PRODUCTIVIDAD	AA	AD
BONO DE DESARROLLO CONSOLIDADOS	AE	AH
BONO DE DESARROLLO DE NOVELES	215	223
TOTAL INGRESOS	AA + AE + 215	AD + AH + 223

HERCULAT

2 CUAT.

3ER CUAT.

TOTAL

4.5 DEFINICIÓN DE PANTALLAS DEL SISTEMA

PANTALLA 1

RESULTADOS GENERALES DE SUBDIRECCIÓN VIDA INDIVIDUAL

El campo de captura de meta, el subdirector dará "click" en ese campo y aparece una ventana con todas las opciones por las que puede ganar el gerente de zona, y sólo podría seleccionar una de ellas.

EL TOTAL DE SUBDIRECCIÓN EN PRIMAS AFECTAS INICIALES es el total de la Subdirección por este rubro, tomando en cuenta todas las Gerencias de Zona que están a cargo de cada Subdirector (no es un dato parcial), éste dato se ocupa para C2.

$$C1 = (\text{Primas afectas iniciales} / \text{Primas afectas iniciales año anterior}) - 1$$

$$C2 = (\text{Primas afectas iniciales año actual} / \text{Total subd. en primas afec. iniciales año actual})$$

$$C3 = (\text{Producción de reclutados año actual} / \text{Prod. de reclutados año anterior}) - 1$$

$$C4 = (\text{Primas afectas iniciales año actual} / \text{Núm. de negocios año actual})$$

$$C5 = (\text{Num. de negocios año actual} / \# \text{ de agtes. vigentes año actual})$$

$$C6 = (\text{Primas afectas iniciales año actual} / \# \text{ de agtes. vigentes año actual})$$

Todas las sumas (Σ) que aparecen en los totales son de las gerencias de zona que aparecen enlistadas en la pantalla.

$$C7 = (\Sigma 1 / \Sigma \text{ de primas afecta iniciales de año anterior}) - 1$$

$$C8 = (\Sigma \text{ de los porcentajes que hayan resultado de los cálculos de C2, expresado en porcentaje.})$$

$$C9 = (\Sigma 10 / \Sigma \text{ de producción de reclutados año anterior}) - 1$$

$$C10 = (\Sigma 1 / \Sigma 11)$$

$$C11 = (\Sigma 11 / \Sigma 2)$$

$$C12 = (\Sigma 1 / \Sigma 3)$$

PROMEDIO SUBDIRECCIÓN x G.Z.

Para calcular este promedio el TOTAL DE SUBDIRECCIÓN de cada uno de los rubros que aparecen en esta tabla van a ser los totales (parciales) que hayan resultado de las gerencias de zona enlistadas.

Es dividir los totales de subdirección de los rubros mencionados en la pantalla , entre el total de las gerencias de zona que estén enlistadas en la pantalla (en el número consecutivo).

PROMEDIO COMPAÑÍA

Para calcular estos promedios, el total que se va a tomar en cuenta es el que resulte de la suma de cada uno de los rubros que aparecen en la tabla del cuadro de resultados de todos los gerentes de zona que tengan uno y cada uno de los subdirectores de ventas (sin descartar a ninguno de ellos), y se va a dividir entre el total de cada una de las gerencias de zona de todos los subdirectores.

PANTALLA 2

RESULTADOS GENERALES DE SUBDIRECCIÓN DAÑOS Y ACCIDENTES.

$C1 = (\text{Producción pagada año actual} / \text{producción pagada año anterior}) - 1$

$C2 = (\text{Producción acreditada año actual} / \text{Producción acreditada año anterior}) - 1$

$C3 = (\Sigma 1 / \Sigma \text{Producción pagada año anterior}) - 1$

$C4 = (\Sigma 2 / \Sigma \text{Producción acreditada año anterior}) - 1$

Todas las sumas (Σ) que aparecen en las pantallas es de las gerencias de zona que aparecen enlistadas en las pantallas.

PANTALLA 3

RESULTADOS MENSUALES E INGRESOS DEL G.Z. VIDA INDIVIDUAL Y DAÑOS Y ACCIDENTES

$C1 = (\text{Primas afectas iniciales año actual} / \text{primas afectas iniciales año anterior}) - 1$

$C2 = (\text{Producción de reclutados año actual} / \text{Prod. de reclutados año anterior}) - 1$

$C3 = (\text{Producción pagada año actual} / \text{producción pagada año anterior}) - 1$

$C4 = (\text{Producción acreditada año actual} / \text{producción acreditada año anterior}) - 1$

$C5 = (\Sigma 1 / \Sigma \text{ primas afectas iniciales año anterior}) - 1$

$C6 = (\Sigma 4 / \Sigma \text{ prod. de reclutados año anterior}) - 1$

$C7 = (\Sigma 7 / \Sigma \text{ producción pagada año anterior}) - 1$

$C8 = (\Sigma 8 / \Sigma \text{ producción acreditada año anterior}) - 1$

$C9 =$ Es la suma de agentes ganadores de bono de cada uno de los cuatrimestres del año actual.

$C10 =$ Es la suma de agentes ganadores de bono de cada uno de los cuatrimestres del año anterior.

$C11 =$ Es la suma de agentes productivos de cada uno de los cuatrimestres del año actual.

$C12 =$ Es la suma de agentes productivos de cada uno de los cuatrimestres del año anterior.

$A, B, E, F =$ Son las cantidades de cada uno de los campos que se mencionan, en forma mensual.

$C, D, G, H =$ Son las cantidades de cada uno de los campos que se mencionan, en forma acumulada.

$C13 = A + B$

$C14 = C + D$

$C15 = E + F$

$C16 = G + H$

$C17 = I + J + K + L$

$C18 = M + N + O + P$

$C19 = C / C18$

$$C20 = D / C18$$

$$C21 = C14 / C18$$

$$C22 = G / C18$$

$$C23 = H / C18$$

$$C24 = C16 / C18$$

$$C25 = M / C18$$

$$C26 = N / C18$$

$$C27 = O / C18$$

$$C28 = P / C18$$

$$C29 = C18 / C18$$

$$I = C13 + C15$$

$$M = C14 + C16$$

J = Es la cantidad total de ingresos del Gerente de Zona, si tiene alguna clave como Agente en Vida Individual y en forma mensual.

K = Ídem que J pero para Daños y Accidentes.

L = Es la cantidad que la compañía de seguros otorga al Gerente de Zonam como Ayuda de Oficina en forma mensual.

N = Es la cantidad total de ingresos del Gerente de Zona, si tiene alguna clave como Agente en Vida Individual y en forma acumulada.

O = Ídem que N pero para Daños y Accidentes.

P = Es la cantidad que la compañía de seguros otorga al Gerente de Zonam como Ayuda de Oficina, en forma acumulada.

Todas las sumas (Σ) son al mes que se haya elegido.

El motivo por lo que se puede elegir el mes en esta pantalla es para conocer los INGRESOS al mes que se haya elegido, y para hacer la suma en el cuadro de resultados, también por el mes.

Es decir, si se escoge el mes de mayo, la pantalla reflejaría lo siguiente:

En resultados, suma todos los rubros de: enero, febrero, marzo, abril y mayo.

Y, en ingresos te muestra, el mes de mayo y los ingresos acumulados hasta este mes.

En las tablas de conservación por cuatrimestre, la conservación que se va a reflejar es la conservación del mes que se haya elegido en la pantalla es decir, si se elige el mes de marzo, la conservación que se va a reflejar en el campo del 1er. cuatrimestre es la conservación de ese mes, si se elige el mes de junio, la conservación que se reflejará en el campo del 1er. cuatrimestre es la conservación del mes de abril, y en el campo del 2do. cuatrimestre, la conservación del mes de junio.

En los cuadros de conservación y agentes ganadores de bono, mostrará hasta el cuatrimestre en que se haya ubicado al mes elegido.

Por ejemplo: Como se eligió el mes de mayo, el sistema mostrará el 1er. y 2do. cuatrimestres.

Y en los cuadros de CONSERVACIÓN, se va a llenar el campo del 1er. cuatrimestre con la conservación de abril, en el 2do. cuatrimestre con la de mayo.

Es la misma mecánica para agentes ganadores de bono y agentes productivos.

PANTALLA 4

METAS

Son datos acumulados a diciembre del año anterior.

En PRIMA PROMEDIO va a realizar la operación: PRIMAS AFECTAS AÑO ACTUAL / NÚM. DE NEGOCIOS. (A/B)

META ANUAL

Son datos capturables, excepto en el campo de PRIMA PROMEDIO en el que va a depender de los datos que se hayan capturado, y después de hacer la operación.

(Primas afectas iniciales capturadas / Núm. de negocios capturados)

INCREMENTO VS. AÑO ANTERIOR

*(Meta anual / logro año anterior) - 1
de cada uno de los rubros que aparecen en la pantalla.*

El incremento en conservación se mide por la diferencia META ANUAL - LOGRO ANTERIOR

LOGRO ACUMULADO

Son los resultados acumulados del G.Z. al mes que se haya elegido de cada uno de los rubros que aparecen en esta pantalla

% DE AVANCE VS. ESPERADO

PRIMAS AFECTAS INICIALES = Logro acumulado / Estacionalidad acumulada al mes elegido.

CONSERVACIÓN = Meta anual - Logro acumulado.

DE AGTES. RECLUTADOS = Logro acumulado / Meta anual

PROD. DE RECLUTADOS = Logro acumulado / Meta anual.

DE AGTES. PRODUCTIVOS = Logro acumulado / Meta anual.

PRODUCCIÓN DE PRODUCTIVOS = Logro acumulado / Meta anual

DE NEGOCIOS = Logro acumulado / Estacionalidad acumulada al mes elegido.

PRIMA PROMEDIO = Logro acumulado / Meta anual.

Todos los rubros de metas anuales son capturables y, en la parte de Estacionalidad mostrará el requisito mensual y acumulado que se debe de realizar para cumplir con la meta en PRIMAS AFECTAS INICIALES y NÚMERO DE NEGOCIOS.

El cual va a funcionar de la siguiente manera:

En el momento en que se captura la meta anual de PRIMAS AFECTAS INICIALES y en NÚMERO DE NEGOCIOS, de acuerdo con la Estacionalidad, el sistema va a calcular la actividad que debe de realizarse mes a mes.

META	ESTACIONALIDAD		
	ENERO	FEBRERO.....	DICIEMBRE
X	X * estacionalidad de enero	X * estacionalidad de febrero	X * estacionalidad de diciembre

En el número de negocios es el mismo razonamiento.

si (LOGRO ACUMULADO EN PRIMAS AFECTAS INICIALES al mes que se elija > ESTACIONALIDAD acumulada al mes elegido,

todos los demás meses en cuanto a Estacionalidad se quedan igual, únicamente cambian si:

(LOGRO ACUMULADO EN PRIMAS AFECTAS INICIALES al mes que se elija < ESTACIONALIDAD acumulada al mes elegido,

Se va a recalcular desde el mes siguiente en adelante al seleccionado, por ejemplo: se elige el mes de marzo, el LOGRO ACUMULADO = 10 pero de acuerdo a la estacionuidad, debería llevar 15.

La diferencia es: $15 - 10 = 5$

entonces se van a ponderar esas 5 unidades que faltan en los meses restantes, tomando en cuenta la estacionalidad.

ESTACIONALIDAD

ENERO	3%
FEBRERO	4.5%
MARZO	5%
ABRIL	4%
MAYO	3%
JUNIO	4%
JULIO	7%

DICIEMBRE 15%

y se va a multiplicar el resultado de la resta por el porcentaje de estacionalidad del mes de abril
 $5 * .04 = x$ *y se va a sumar a la cantidad que ya se tenía por estacionalidad*
Abril $10 - x = y$

y así sucesivamente en los meses subsecuentes a la replantación hasta diciembre.

PANTALLA 5

ESTACIONALIDAD DE LA COMPAÑÍA

Es la estacionalidad de ventas de la subdirección que además se puede capturar.

Se puede capturar únicamente la estacionalidad mensual y el sistema hace la frecuencia acumulada para los siguientes meses, ésta cantidad debe estar expresada en porcentaje.

PANTALLA 6

SUMARIO AGENTES VIDA INDIVIDUAL

$C1 = (\text{Primas afectas iniciales año actual} / \text{primas afectas iniciales año anterior}) - 1$

TOTAL DE LA G.Z. EN PRIMAS AFECTAS INICIALES

Es el total de toda la gerencia de zona de primas afectas iniciales de la suma de todos los agentes videntes de la gerencia (no el total de la gerencia de zona reflejado en la pantalla 1)

$C2 = (\text{Primas afectas iniciales año actual} / \text{total de la G.Z. en primas afectas iniciales año actual})$

$C3 = (\text{Primas afectas iniciales año actual} / \text{número de negocios año actual})$

$C4 = ((\text{Primas afectas iniciales año actual} * \text{número de negocios año anterior}) / (\text{Número de negocios año actual} * \text{primas afectas iniciales año anterior}))$

Todas las sumas (Σ) que aparecen en los totales, son de los agentes que aparezcan enlistados en la pantalla.

$C5 = (\Sigma 1 / \Sigma \text{ primas afectas iniciales año anterior}) - .$

$C6 = (\Sigma \text{ de los porcentajes que hayan resultado de los cálculos de } C2, \text{ expresado en porcentaje})$

$C7 = (\Sigma 1 / \Sigma 2)$

$C8 = ((\Sigma \text{ de primas afectas iniciales año actual} * \Sigma \text{ número de negocios año anterior}) / (\Sigma \text{ primas afectas iniciales año anterior} * \Sigma \text{ número de negocios año actual})) - 1$

INGRESOS TOTALES es el total de ingresos que resulta de la suma de Bonos, Comisiones y Créditos misceláneos de los ramos de vida y daños, se utiliza C9

$C9 = (\Sigma \text{ de ingresos totales (vida + daños) de los meses elegidos} / \text{resta de los meses elegidos (mes final - mes inicial}) - 1$

ejemplo:

mes inicial: marzo

mes final: agosto

se realiza la suma de ingresos totales del mes de marzo al mes de agosto y se divide entre

((agosto = 8 - marzo = 3) + 1) ; ((8 - 3) - 1) = 6

2000 / 6 = ingresos promedios totales

En el campo de META CLUB es un dato seleccionable, dándole un "click" en ese campo, y te muestra todos los nombres de los Clubes que se pueden ganar, para elegir uno de ellos es únicamente seleccionarlo en la ventana.

PANTALLA 7

DETALLE MENSUAL POR AGENTE VIDA INDIVIDUAL

A, B, C, D, E, F = Cada uno es la suma de cada campo al corte cuatrimestral en el Subtotal.

$$J = A + B + C$$

$$K = D + E + F$$

$$L = G + H + I$$

$$C1 = (\text{Primas afectas iniciales año actual} / \text{primas afectas iniciales año anterior}) - 1$$

$$C2 = (\text{Primas afectas iniciales año actual} / \text{número de negocios año actual})$$

$$C3 = ((\text{Primas afectas iniciales año actual} \div \text{número de negocios año anterior}) / (\text{Primas afectas iniciales año anterior} * \text{número de negocios año actual})) - 1$$

$$C4 = (\Sigma \text{ primas afectas iniciales año actual} (J) / \Sigma \text{ primas afectas iniciales año anterior}) - 1$$

$$C5 = ((\Sigma \text{ de primas afectas iniciales año actual} / \Sigma \text{ número de negocios año actual}) = (J/L)$$

$$C6 = ((\Sigma \text{ de primas afectas iniciales año actual} * \Sigma \text{ número de negocios año anterior}) / (\Sigma \text{ primas afectas iniciales año anterior} * \Sigma \text{ número de negocios año actual})) - 1$$

M, N, O, P, Q, R, S, T, U = Cada uno es la cantidad de cada campo que se menciona.

$$C7 = (M + N + O)$$

$$C8 = (P + Q + R)$$

$$C9 = (S + T + U)$$

V, W, X, Y, Z, AA = Cada uno es la cantidad del campo que se menciona.

$$C10 = (V + W + X)$$

$$C11 = (Y + Z + AA)$$

PANTALLA 8

SUMARIO AGENTES DAÑOS Y ACCIDENTES

C1 = (Producción pagada año actual / producción pagada año anterior) - 1

C2 = (Producción acreditada año actual / producción acreditada año anterior) - 1

TOTAL DE LA GERENCIA DE ZONA es el total de la gerencia de zona por el rubro de producción acreditada de los agentes vigentes de la gerencia de zona (puede no ser el mismo dato que se muestra en la pantalla 2)

C3 = (Producción acreditada / total de la gerencia de zona)

Todas las sumas (Σ) que aparecen en los totales son de los agentes que existen enlistados en la pantalla.

C4 = ($\Sigma 1$ / Σ producción pagada año anterior) - 1

C5 = ($\Sigma 2$ / Σ producción acreditada año anterior) - 1

C6 = (Σ de los porcentajes que hayan resultado de los cálculos de C3, expresado en porcentaje.)

En META CLUB es un dato seleccionable, pero esta pantalla debe de tener un ícono en donde, en el momento de dar un "click" te muestra la tabla de requisitos para ganar Club/Congreso en Daños y Accidentes y se pueda visualizar los requisitos de Club, y con esto poder regresar a la pantalla 8, para que con un "click" puedas seleccionar al Club que se desee.

TABLA DE REQUISITOS PARA GANAR CLUB/CONGRESO DAÑOS Y ACCIDENTES

Será un auxiliar para el Subdirector de Ventas, para recordar cuáles son los requisitos de los Agentes para ganar un Club/Congreso de Daños y Accidentes

PANTALLA 9

DETALLE MENSUAL POR AGENTE DAÑOS Y ACCIDENTES

$C1 = (\text{Producción pagada año actual} / \text{producción pagada año anterior}) - 1$

$C2 = (\text{Producción acreditada año actual} / \text{producción acreditada año anterior}) - 1$

Todas las sumas (Σ) que aparecen en los totales son de los agentes que estén enlistados en la pantalla.

$C3 = (\Sigma 1 / \Sigma \text{ producción pagada año anterior}) - 1$

$C4 = (\Sigma 2 / \Sigma \text{ producción acreditada año anterior}) - 1$

$A = (\Sigma 1 + \Sigma 3)$

$B = (\Sigma 2 + \Sigma 4)$

$C5 = (A / \Sigma \text{ de la producción pagada año anterior}) - 1$

$C6 = (B / \Sigma \text{ de la producción acreditada año anterior}) - 1$

C, D, E, F, G, H = Cada uno es la cantidad de los campos que se mencionan.

$C7 = C + D + E$

$C8 = F + G + H$

PANTALLA 10

SIMULACIÓN DE AGENTES PRODUCTIVOS

Esta pantalla está dividida en 2 partes:

Agentes consolidados

Agentes en desarrollo

Cada uno tiene una parte de LOGROS REALES y otra de SIMULACIÓN y así tener bien identificados a los agentes con los que se simula, con sus respectivos totales, en esta pantalla el subdirector de ventas podrá visualizar quienes son los agentes que pierden bono a causa de producción o de conservación.

Esta pantalla cuenta también con una tabla en la que se podrá visualizar los totales del Gerente de Zona, de sus Agentes Consolidados y en Desarrollo y en la que se puede modificar este total ya con la simulación.

También tiene otra tabla, en la que se muestran los ingresos del gerente de zona, con datos reales y otra en la que se muestran sus ingresos con la simulación que se hayan hecho o modificado del total. Está dividido por cuatrimestres.

En todos los campos en los que se va a simular están marcados con una (S) y se podrá capturar el dato con "doble click" en el campo donde se requiera, y en ese mismo campo es donde se va a poder visualizar el dato que se capture.

En el momento de capturar la simulación sólo se va a poder capturar el faltante de cada uno de los rubros (Producción, Conservación, o negocios).

Y para calcular el BONO correspondiente se va a tener que hacer la suma del LOGRO + SIMULACIÓN de cada uno de los rubros en que se puede simular.

Todas las sumas (Σ) que aparecen en los totales son de los agentes que estén enlistados en la pantalla.

- * Es la Conservación Esperada de la Gerencia de Zona. Es el mismo dato que se va a tener en la pantalla en cuanto a la Conservación Esperada que aparezca en la parte de LOGROS.*
- ** Es la Conservación Real Acotada de la Gerencia de Zona. Es el mismo dato que se va a tener en la pantalla en cuanto a la Conservación Real Acotada que aparezca en LOGROS.*

En agentes productivos con simulación, si no se simula sobre un agente que es productivo en forma real, se presentará el mismo dato (cuánto cuenta como agente productivo), y cuando se simula sobre sus resultados; el sistema calculará un nuevo número de agentes productivos.

AGENTES
BONO DE PRODUCTIVIDAD AGENTES CONSOLIDADOS

AFFECTAS INICIALES + INCTOS.	A - B	B - C	C - D	D - E	+ E
0 - 25,000	5 %	7.5 %	10 %	12.5 %	15 %
+ 25,000 - 35,000	7.5 %	10 %	12.5 %	15 %	17.5 %
+ 35,000 - 50,000	10 %	12.5 %	15 %	17.5 %	20 %
+ 50,000 - 75,000	12.5 %	15 %	17.5 %	20 %	22.5 %
+ 75,000 - 100,000	15 %	17.5 %	20 %	22.5 %	25 %
+ 100,000 - 150,000	17.5 %	20 %	22.5 %	25 %	27.5 %
+ 150,000	20 %	22.5 %	25 %	27.5 %	30 %

Para calcular el Bono de Productividad = Q

- **Calcular** $A = 1 - ((1 - x) * 1.6)$
 $B = 1 - ((1 - x) * 1.2)$
 $C = 1 - ((1 - x) * .90)$ donde $x =$ la conservación esperada
 $D = 1 - ((1 - x) * .60)$
 $E = 1 - ((1 - x) * .35)$

Este proceso se le llama Personalización de tabla, tomando en cuenta la conservación esperada de cada agente.

- Ubicar el renglón , utilizando F [1... 7]
donde F = Primas afectas iniciales + incrementos.
- Ubicar la columna utilizando comparación de K con [A.....E]
donde K = Conservación real acotada de cada agente.
(Con esto se determina el RANGO EN QUE SE UBICA) = CO
- Aplicar la fórmula obteniendo Q
 $Q' = (F + P) * \text{tabla}$
donde P = Primas afectas de 2º año.
- G = Siguiente renglón calculado en el paso 2

Si F está entre:	G será mayor a:
$0 \leq F < 25,000$	25,000
$25,000 \leq F < 35,000$	35,000
$35,000 \leq F < 50,000$	50,000
$50,000 \leq F < 75,000$	75,000
$75,000 \leq F < 100,000$	100,000
$100,000 \leq F < 150,000$	150,000
$150,000 \leq F$	$F * 1.15$

- H = Siguiente columna calculada en el paso 3

Si K está entre (%):	H será igual a (%)
$K < 1 - ((1 - x) * 1.6)$	$1 - ((1 - x) * 1.6)$
$1 - ((1 - x) * 1.6) \leq K < 1 - ((1 - x) * 1.2)$	$1 - ((1 - x) * 1.2)$
$1 - ((1 - x) * 1.2) \leq K < 1 - ((1 - x) * .90)$	$1 - ((1 - x) * .9)$
$1 - ((1 - x) * .90) \leq K < 1 - ((1 - x) * .60)$	$1 - ((1 - x) * .6)$
$1 - ((1 - x) * .60) \leq K < 1 - ((1 - x) * .35)$	$1 - ((1 - x) * .35)$
$1 - ((1 - x) * .35) \leq K$	1

PARA CALCULAR EL SIGUIENTE NIVEL

- Ídem al cálculo de la tabla personalizada.
- Ubicar renglón, utilizando $F + S1 [1...7]$
- Ubicar columna, utilizando comparación
 $K + S2$ con $[A...E]$
 (Determinando el RANGOM EN QUE SE UBICA) = CI
- $Q'' = ((F + S1) + P) * TABLA$

L = AGENTE PRODUCTIVO REAL

AFECTAS INICIALES + INCREMENTOS	A - B	+ B
28,000 a 58,000	1	1.5
+ 58,000 a 82,000	2	3
+ 82,000 a 132,000	2.5	3.5
+ 132,000	3	4.5

- Calcular $A = 1 - ((1 - x) * 1.6)$
 $B = 1 - ((1 - x) * .90)$
- Ubicar renglón, utilizando $F [1...7]$
- Ubicar columna utilizando conservación K
- Dar el valor en el que se hallan ubicado renglón, columna = L

M = AGENTE PRODUCTIVO CON SIMULACIÓN

AFECTAS INICIALES + INCREMENTOS	A - B	+ B
28,000 a 58,000	1	1.5
+ 58,000 a 82,000	2	3
+ 82,000 a 132,000	2.5	3.5
+ 132,000	3	4.5

- Calcular $A = 1 - ((1 - x) * 1.6)$
 $B = 1 - ((1 - x) * .90)$
- Ubicar renglón, utilizando $F + S1 [1...7]$
- Ubicar columna utilizando conservación $K + S2$
- Dar el valor en el que se hallan ubicado renglón, columna = M

BONO DE PRODUCTIVIDAD AGENTES GENERACIÓN 3

AFECTAS INICIALES + INCREMENTOS	A - B	+ B - C	+ C - D	+ D - E	+ E
100% de requisito de consolidados					

- Calcular $A = 1 - ((1 - x) * 1,6)$
 $B = 1 - ((1 - x) * 1,2)$
 $C = 1 - ((1 - x) * ,90)$ donde x = la conservación esperada
 $D = 1 - ((1 - x) * ,60)$
 $E = 1 - ((1 - x) * ,35)$

- Ubicar el renglón, utilizando $F \{ 1... 7 \}$
- Ubicar la columna utilizando comparación de K con $\{ A.....E \}$
 (Con esto se determina el RANGO EN QUE SE UBICA) = $C1'$
- Aplicar la fórmula obteniendo Q''

$$Q'' = (F + P) * tabla$$

Para este Bono de Productividad no se tiene faltante en número de negocios para el siguiente nivel

- $I =$ Sigüente renglón calculado en el paso 2

Si F es/a entre:	I será mayor a:
$0 \leq F < 25,000$	25,000
$25,000 \leq F < 35,000$	35,000
$35,000 \leq F < 50,000$	50,000
$50,000 \leq F < 75,000$	75,000
$75,000 \leq F < 100,000$	100,000
$100,000 \leq F < 150,000$	150,000
$150,000 \leq F$	$F * 1,15$

- $J =$ Sigüente columna calculada en el paso 3

Si K está entre (%):	J será igual a (%):
$K < 1 - ((1 - x) * 1,6)$	$1 - ((1 - x) * 1,6)$
$1 - ((1 - x) * 1,6) \leq K < 1 - ((1 - x) * 1,2)$	$1 - ((1 - x) * 1,2)$
$1 - ((1 - x) * 1,2) \leq K < 1 - ((1 - x) * ,90)$	$1 - ((1 - x) * ,9)$
$1 - ((1 - x) * ,90) \leq K < 1 - ((1 - x) * ,60)$	$1 - ((1 - x) * ,6)$
$1 - ((1 - x) * ,60) \leq K < 1 - ((1 - x) * ,35)$	$1 - ((1 - x) * ,35)$
$1 - ((1 - x) * ,35) \leq K$	1

PARA CALCULAR EL SIGUIENTE NIVEL

- Ídem al cálculo de la tabla personalizada.
- Ubicar renglón, utilizando $F + S3 \{ 1...7 \}$
- Ubicar columna, utilizando comparación
 $K + S4$ con $\{ A.....E \}$
 (Determinando el RANGOM EN QUE SE UBICA) = $C1''$
- $Q''' = ((F + S3) + P) * TABLA$

BONO DE PRODUCTIVIDAD GENERACIÓN 2

AFECTAS INICIALES + INCREMENTOS	A - B	+ B - C	+ C - D	+ D - E	+ E
<i>75 % de requisito de consolidados</i>					

- **Calcular** $A = 1 - ((1 - x) * 1.6)$
 $B = 1 - ((1 - x) * 1.2)$
 $C = 1 - ((1 - x) * .90)$ *donde x = la conservación esperada*
 $D = 1 - ((1 - x) * .60)$
 $E = 1 - ((1 - x) * .35)$

- Ubicar el renglón, utilizando F [1... 7]
- Ubicar la columna utilizando comparación de K con [A.....E]
 (Con esto se determina el RANGO EN QUE SE UBICA) = C1'

- Aplicar la fórmula obteniendo Q''
 $Q'' = (F + P) * tabla$ *Esta fórmula aplica si y sólo si AZ >= 12*

- Ídem al siguiente renglón calculado en el paso 2

Si F está entre:	G será mayor a:
$0 \leq F < 18,750$	18,750
$18,750 \leq F < 26,250$	26,250
$26,250 \leq F < 37,500$	37,500
$37,500 \leq F < 56,250$	56,250
$56,250 \leq F < 75,000$	75,000
$75,000 \leq F < 112,500$	112,500
$112,500 \leq F$	F * 1.15

- AC = Si
 $AZ < 12$, entonces AZ = 12
 $AZ \geq 12$, entonces AB 0
- J = Siguiete columna es la misma calculada en el paso 3.

Si K está entre (% x)	J será igual a (%)
$K < 1 - ((1 - x) * 1.6)$	$1 - ((1 - x) * 1.6)$
$1 - ((1 - x) * 1.6) \leq K < 1 - ((1 - x) * 1.2)$	$1 - ((1 - x) * 1.2)$
$1 - ((1 - x) * 1.2) \leq K < 1 - ((1 - x) * .90)$	$1 - ((1 - x) * .9)$
$1 - ((1 - x) * .90) \leq K < 1 - ((1 - x) * .60)$	$1 - ((1 - x) * .6)$
$1 - ((1 - x) * .60) \leq K < 1 - ((1 - x) * .35)$	$1 - ((1 - x) * .35)$
$1 - ((1 - x) * .35) \leq K$	1

PARA CALCULAR EL BONO DEL SIGUIENTE RANGO

- Ídem al cálculo de la tabla personalizada.
- Ubicar renglón, utilizando F + S3 [1....7]
- Ubicar columna, utilizando comparación
 $K + S4$ con [A.....E]
 (Determinando el RANGO EN QUE SE UBICA) = C1''
- $Q''' = ((F + S3) + P) * TABLA$ *Esta fórmula aplica si S5 + AZ >= 12*

BONO DE PRODUCTIVIDAD AGENTES GENERACIÓN I

APECTAS INICIALES + INCREMENTOS	% DE BONO
50 % de requisito de consolidados	5 %
	7.5 %
	10 %
	12.5 %
	15 %
	17.5 %
	20 %

Para calcular el Bono de Productividad, se tiene que tomar en cuenta:

- * Producción = 50% del requisito para los consolidados.
- * Número de negocios = 12 por cada cuatrimestre.
- Se ubica el renglón , utilizando F[1,....7]
donde F = Primas afectas iniciales + incrementos.
- $Q'' = (F + P) * \text{tabla}$
donde P = Primas afectas de 2º año
Esta fórmula aplica si y sólo si AZ >= 12
donde AZ = Número de negocios por cuatrimestre.
- I = Sigüiente renglón calculado en el primer paso.

Pra este bono de productividad no se tiene faltante de conservación para el siguiente nivel

- AC = Si
AZ < 12 entonces 12
AZ >= 12, entonces 15

PARA CALCULAR EL SIGUIENTE NIVEL

- Se ubica el renglón, con ayuda de F + S3 [1,.... 7]
- $Q''' = ((F + S3) + P) * (\text{tabla})$
donde P = Primas afectas de 2º año.
Esta fórmula aplica si y sólo si AZ + S5 >= 12

GERENTES DE ZONA
BONO DE PRODUCTIVIDAD DEL G.Z. CONSOLIDADOS

Tabla 1

AFFECTAS INICIALES + INCTOS.	A - B	B - C	C - D	D - E	+E
+250,000 - 340,000	0,5 %	1 %	1,5 %	2 %	3 %
+340,000 - 420,000	1 %	1,5 %	2 %	3 %	4 %
+420,000 - 550,000	1,5 %	2 %	2,5 %	4 %	5 %
+550,000 - 800,000	2 %	3 %	4 %	5 %	6 %
+800,000	3 %	4 %	5 %	6 %	7 %

- ▶ *Calcular* $A = 1 - ((1 - y) * 2,5)$
 $B = 1 - ((1 - y) * 2)$
 $C = 1 - ((1 - y) * 1,5)$ *donde y = la conservación esperada del Gerente de Zona*
 $D = 1 - ((1 - y) * 1)$
 $E = 1 - ((1 - y) * ,5)$
- ▶ *Ubicar renglón utilizando P [1...5]*
donde P = Primas afectas iniciales del G.Z. (los que aparecen en la pantalla 1)
- ▶ *Ubicar la columna utilizando la comparación de R con (A.. E)*
donde R = Es la Conservación Real Aconuda del G.Z.
- ▶ *Aplicar la fórmula obteniendo AA*
 $AA = (P + T) * \text{Tabla 1}$
donde T = Primas afectas del 2º año de toda la Gerencia de Zona (de todos sus agentes)

BONO SIMULADO

- ▶ *Ídem para calcular A, B, C, D, E*
- ▶ *Ubicar renglón utilizando N [1...5]*
- ▶ *Ubicar la columna utilizando la comparación de O con [A.E]*
- ▶ *Aplicar la fórmula, obteniendo AD*

$$AD = (N + T) * (\text{tabla})$$

Los Gerentes de Zona Noveles cubrirán los requisitos de producción de Consolidados en la siguiente proporción:

Generación 1 50%
 Generación 2 65%
 Generación 3 80%

BONO DE DESARROLLO DE AGENTES CONSOLIDADOS

- De la tabla en la pantalla de Agentes Consolidados, checar ΣA .
- Ubicar en la siguiente tabla 2

NÚMERO DE AGENTES PRODUCTIVOS	% DE BONO SOBRE PRIMAS DE 1º Y 2º AÑO DE ESOS AGENTES
4 a 8	1%
+ 8 a 12	3%
+ 12 a 18	5%
+ 18 a 26	7%

- Aplicar la fórmula

$$AE = (AF + AG) * \text{tabla 2}$$

donde AF = (Primas afectas iniciales de los agentes que representa productivos).

y AG = Σ Primas afectas de 2º año de los agentes que representan productivos.

INGRESOS CON SIMULACIÓN DE BONO DE DESARROLLO DE AGENTES CONSOLIDADOS

- De la tabla en la pantalla de agentes consolidados, checar $\Sigma I0$
- Ubicar en la tabla 2
- Aplicar la fórmula

$$AH = (((F + S1) \text{ de los agentes productivos }) * (\text{ tabla 2 }))$$

BONO DE DESARROLLO DE AGENTES NOVELES

Tabla 3

PRODUC. AFECTA INICIAL. + INCTOS.			NÚMERO DE NEGOCIOS		
			8 - 11	12 - 15	+ 15
NOVEL 1	NOVEL 2	NOVEL 3	% BONO	% BONO	% BONO
14,000 - 21,000	21,000 - 31,500	28,000 - 42,000	9	9	9
+21,000 - 29,000	+31,500 - 43,500	+42,000 - 58,000	10	10	11
+29,000 - 41,000	+43,500 - 61,500	+58,000 - 82,000	11	12	13
+41,000 - 66,000	+61,500 - 99,000	+82,000 - 132,000	12	13	14
+66,000	+99,000	+132,000	13	14	15

- Ubicar al agente de acuerdo a su fecha de conexión en la tabla de requisitos y se ubica también el renglón, utilizando F [1...5]
- Ubicar la columna dependiendo de AZ= Negocios.
- Aplicar la fórmula

$$AI = (F + P) * (\text{tabla 3})$$

Esta fórmula se va a aplicar si y sólo si $F >$ Primer requisito de la tabla, dependiendo de la fecha de conexión del agente.

Además de que $AZ \geq 8$

y que $K \geq$ Conservación mínima para bono en la tabla personalizada de cada agente de conservación.

BONO DE DESARROLLO DE NOVELES CON SIMULACIÓN

- Ubicar a cada gente de acuerdo a su fecha de conexión en la tabla 1 y se ubica también el renglón, utilizando F +S3 [1...5]
- Ubicar la columna dependiendo de AZ + S5 (con esto se ubica el % que ganaría el G.Z.) = C2'
- Aplicar la fórmula

$$AJ = ((F + S3) + P * (\text{tabla 1}))$$

Esta fórmula se va a aplicar si y sólo si $F + S3 \geq$ Primer requisito de la tabla 1, dependiendo de la fecha de conexión del agente.

Además de que $(AZ + S5) \geq 8$

y $(K + S4) \geq$ Conservación mínima requerida.

VI. CAPÍTULO 5

IMPLANTACIÓN

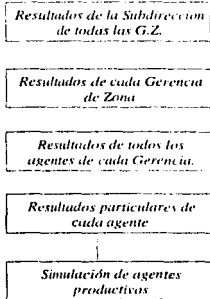
5.1 ESTRATEGIAS DE IMPLANTACIÓN

5.1.1 CAPACITACIÓN

Objetivos:

1. *Se necesita informar a todos los Subdirectores de ventas, las necesidades específicas de hardware para la correcta instalación del sistema.*
2. *Lograr a través de la capacitación que cada uno de los Subdirectores de Ventas conozcan la dinámica y funcionamiento general del sistema.*
3. *Aprender a través de ejercicios prácticos y cuestionamientos el funcionamiento del sistema.*
4. *Tener una dinámica, realizando un ejercicio común de capacitación, para asegurar el dominio del nuevo sistema.*

Para la capacitación del sistema, debe considerarse primeramente, estructurar una plática en la que contenga todos los aspectos notables e importantes que se deben tomar en cuenta en el proceso de supervisión que realiza el Subdirector de Ventas con sus Gerentes de Zona y Agentes, porque debemos recordar que el objetivo principal que tiene el Subdirector de Ventas es el motivar y arraigar Gerentes de Zona y Agentes a la compañía, siempre tratando de poner énfasis en que la forma idónea de supervisión es la siguiente:



Se debe de considerar en cada una de las láminas de la presentación, en forma breve, el objetivo únicamente de cada pantalla de la que consta el sistema, para que de esta manera se tengan contemplado las partes fundamentales del sistema.

Como la estructura de la Dirección de Ventas, está en forma regional en toda la república y que cada Dirección de Ventas está compuesta por varias Subdirecciones de Ventas, es poco probable que la capacitación se realice en cada una de las subdirecciones, por lo que lo más conveniente para realizarse una capacitación, sería una reunión de todos los Subdirectores de Ventas en un sólo lugar, con lo que se obtendrían las siguientes ventajas:

Tiempo: Se aprovecharía mejor el tiempo de capacitación, al realizarla una sola vez con todos los Subdirectores de Ventas.

Cuestionamientos: Se tendrían las observaciones y comentarios de todos los Subdirectores de Ventas en una sola reunión y, que además serviría para que todos aportaran sus mejores ideas y que todos los demás Subdirectores de Ventas los escucharan y opinaran acerca de dichas observaciones.

5.1.2 INSTALACIÓN

La instalación del sistema se hará con la ayuda de diskettes para cada una de las máquinas que el Subdirector de Ventas decida para su instalación.

Debe contemplarse para este caso, un plan de instalación que tenga previsto:

- a) El día en el que realizará la instalación.*
- b) La hora en la que realizará la instalación.*
- c) El tiempo en el que realizará la instalación.*

Para que se pueda realizar de una mejor manera, aunque siempre se debe de tomar en cuenta un poco más de tiempo para los imprevistos que puedan suceder.

Dicha instalación debe de ser de una manera sencilla y rápida, para que el mismo Subdirector de Ventas la pueda realizar siempre que lo desee en distintas máquinas de la Subdirección.

5.1.3 ACTUALIZACIÓN

Este proceso es de suma importancia para la buena utilización del sistema, porque como es un sistema de información para la toma de decisiones, es vital que su actualización se realice de manera eficaz y rápida, porque de eso depende las acciones correctivas que se deben de tomar, por lo que se debe de elegir la mejor forma de hacerlas llegar.

Primeramente se necesita que los archivos de información los genere el área de sistemas de la compañía de seguros, la cual tiene que contemplar todos los datos que se describieron anteriormente.

Para la actualización del sistema, se pueden hacer de varias maneras:

- 1. Vía diskette.*
- 2. Vía red de cómputo.*
- 3. Vía correo electrónico.*
- 4. Vía Internet.*

La primera opción es la más primitiva de las cuatro, se copia la información en un diskette y se manda por correspondencia, ésta opción tiene como riesgos, que el diskette, en el trayecto a su destino, resulte dañado y no se pueda leer la información, el proceso es tardado, por el tiempo en que llega hasta su destino.

Las siguientes opciones son una forma mucho más eficaz de transmitir la información, porque llegaría prácticamente el mismo día en el que se genera, vía red de cómputo, únicamente se copian los archivos en algún subdirectorio de la red de distintas plazas y, los Subdirectores de Ventas se encargarían de copiarlos a sus respectivos subdirectorios; vía correo electrónico es prácticamente el mismo proceso, pero con la diferencia de que los archivos se copian en un correo, el cual al llegar a su destino, únicamente lo necesitan acceder, leer y copiar a su subdirectorio correspondiente en el sistema.

5.1.4 REFORZAMIENTO

Con esta etapa se garantiza al mejor utilización del sistema, porque se le da un seguimiento a su forma de trabajar y así poder darle un mantenimiento óptimo al sistema de información, con la información que no se haya tenido contemplada desde un principio, o que el Subdirector de Ventas haya tomado en cuenta para la siguiente versión del sistema.

Y para este reforzamiento se deben de realizar los pasos anteriores:

- 1. Capacitación.*
- 2. Instalación.*
- 3. Actualización del sistema.*

VII. CONCLUSIONES

Como se presenta en este trabajo, la mejor manera para vender seguros es por medio de una Fuerza de Ventas profesional y especializada además de que, es de suma importancia que se les otorgue, tanto a los Gerentes de Zona como a los Subdirectores de Ventas, herramientas que les proporcionen la cantidad y calidad de información que requieren para la mejor toma de decisiones y motivación para sus Agentes.

Un Sistema de Información por computadora, como el que se presenta en este trabajo, puede resultar de suma importancia, debido al seguimiento que se puede realizar a la información, avances de logros, metas, compromisos, etc., tanto para la toma de decisiones de medidas correctivas, como para la motivación de Gerentes de Zona y Agentes, que es la responsabilidad fundamental que tiene un Subdirector de Venta en una compañía de seguros Multirrama con Distribución Agencial, pero no es la única manera de realizar una supervisión, si una de las más rápidas y eficientes que se pueden tener, que sería su principal ventaja contra las demás formas de supervisión, como de la revisión en papel de muchos reportes, los cuales muchas veces no llegan a su destinatario en forma eficiente y rápida y los desechan en cuanto los tienen.

Otra ventaja que se tiene con el Sistema de Información es que pueden almacenar datos, tanto históricos de la información como los que el mismo usuario (Subdirector de Ventas) realice, y no se necesita hacer la revisión de otros papeles para recordar las metas y compromisos establecidos con anterioridad.

Debido a la gran importancia que tiene para una compañía de seguros el que los Agentes y Gerentes de Zona tengan hábitos de trabajo y que se dediquen a esta profesión de tiempo completo, para así poder obtener o lograr las metas que se hayan propuesto para su carrera, es importante el que la misma compañía de seguros les proporcione una herramienta, para que así puedan trabajar de la mejor manera posible en su ámbito de trabajo sin preocuparse de la forma en la que tiene que observar sus resultados y tener que perder o gastar el tiempo en este tipo de cuestiones.

La siguiente ventaja de este Sistema de Información es que apoya la motivación que tienen que cumplir los Subdirectores de Ventas con sus Gerentes de Zona y Agentes, con ayuda de las simulaciones que puede realizar dentro del sistema, para la obtención de sus Bonos o recompensas, provocando que se dediquen a acciones específicas de producción, conservación y la obtención de negocios.

Es importante también recalcar que, resulta trascendental que el Sistema de supervisión que se tenga en cada compañía aseguradora como el que se presenta en este trabajo, debe seguir y desarrollarse siempre a la vanguardia de la tecnología, para que no se desactualice, porque al poco tiempo se puede desechar.

Todas estas observaciones como se comentó anteriormente, es obligación de la compañía el otorgar apoyos al Agente, Gerente de Zona y Subdirectores de Ventas, y como una motivación más para su actividad, sería proporcionarle una herramienta automatizada y confiable para su utilización en la toma de decisiones, que sería el proyecto que se propone.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- *Anderson, Hair Jr., Bush. "Administración de Ventas" Segunda edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 1995*
- *Kroepfly, Mejía. "Conservación de la Cartera de Seguro de Vida Individual en México", Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Serie Documentos de Trabajo, Num. 20, Octubre, 1993*
- *"Administración de Riesgo". Apuntes privados.*
- *"Alto Nivel, Economía, Finanzas, Mercadotecnia y Negocios", Num. 10, Grupo Editorial Zuma, Junio 1989.*
- *"Introducción al Seguro de Vida", Apuntes privados.*
- *Magee, John Henry. "El Seguro de Vida", U.T.E.H.A., México, 1967.*
- *Miller, Jerome, Riegel, Robert. "Seguros Generales, Principios y Prácticas", 5a. edición, Continental, México, 1977.*
- *Pólizas e información suministrada por varias compañías aseguradoras.*
- *"Seguros", Revista bimestral, Num. 1 Gema Editores, 1987.*