

VENDER MÁS, VENDER MEJOR : UN ESTUDIO SOBRE EL DESARROLLO DEL PERSONAL DE VENTAS EN MICROSEGUROS

Serena Guarnaschelli, Gill Cassar y Aparna Dalal
Mayo de 2012

Vender microseguros no es fácil. Convencer a los clientes de bajos ingresos del valor de los seguros es una tarea difícil, en particular cuando los vendedores no tienen experiencia en materia de seguros o tienen otras responsabilidades además de vender seguros. Cuando los seguros no se explican de manera apropiada o se malvenden, los clientes podrían no comprender lo que están comprando y generarían expectativas inexactas de la póliza, lo que produce descontento y riesgos para la reputación, no sólo para la empresa de seguros y el canal de distribución, sino para todo el concepto de los seguros. Sin embargo, cuando una venta se realiza de manera apropiada, es más probable que los clientes reconozcan los beneficios de la protección contra los riesgos, y que comprendan cómo y cuándo notificar un siniestro, y cómo y cuándo renovar las pólizas.

La formación adecuada, los incentivos y la supervisión del personal de ventas son indispensables para vender microseguros de una manera efectiva. Es necesario que el personal de ventas esté debidamente calificado y motivado para alcanzar los niveles de ventas deseados; los métodos de ventas eficientes en función de los costos permiten que los programas de microseguros sean viables.

En esta nota se examinan los cuatro pasos principales en el desarrollo del personal de ventas: contratar, entrenar, ofrecer incentivos, y supervisar y retroalimentar a los proveedores de microseguros con el fin de mejorar el rendimiento de su personal de ventas.¹

CONTRATAR

Las organizaciones conceden prioridad a diferentes criterios de selección sobre la base de la regulación, la estructura del programa y los requisitos para el puesto de trabajo.

La contratación de personal de ventas que cuenta con la confianza de la comunidad tiene sentido, en particular para los programas basados en la comunidad. Por ejemplo, la Fundación CARE delega en los dirigentes comunitarios la designación de candidatos, ya que está convencida de que la participación activa y el compromiso con la comunidad conducen a tasas de deserción más bajas.

Puede ser eficaz integrar la formación y la contratación a la hora de contratar personas con una educación básica o cuando resulta difícil evaluar a los candidatos a la luz de su experiencia previa. Los instructores pueden evaluar a los candidatos basándose en los resultados obtenidos en ejercicios que simulan tareas diarias, y en consecuencia contratar personal.

Es necesario hallar una manera eficaz en función de los costos para identificar y contratar a los candidatos apropiados. El primer paso es determinar cuáles son las características del personal de ventas efectivo (para un programa determinado), y elaborar entonces procesos de evaluación con el fin de identificar a los candidatos apropiados. Las organizaciones también pueden considerar la utilización de pruebas psicométricas que evalúan la personalidad y la aptitud de los



¹ Esta reseña está extraída del Microinsurance Paper núm. 16, que contiene las citas e informaciones pertinentes sobre la metodología y los casos estudiados. El documento puede consultarse en el sitio web www.ilo.org/microinsurance. Serena Guarnaschelli y Gill Cassar trabajan en Dalberg, y Aparna Dalal trabaja como consultora para el Fondo para la Innovación en Microseguros.

candidatos en relación con las características deseadas. Al utilizar dichas pruebas se puede normalizar el proceso de selección, y hacerlo más fácil y menos costoso de replicar a medida que el programa alcance escala.

ENTRENAR

La formación experiencial puede ser un enfoque eficaz para el personal de ventas con una educación básica y escasa experiencia en materia de ventas o seguros. Buenas prácticas incluyen juegos de rol y ejercicios prácticos para proporcionar a los vendedores un espacio seguro en el que puedan: comprender los conceptos, practicar la venta, obtener información específica, y adquirir confianza (véase el recuadro 1 para conocer el programa de formación de la Fundación CARE). Las empresas de seguros pueden alentar a los aprendices a experimentar personalmente el producto, por ejemplo, ofreciéndoles un descuento. Los aprendices pueden venderse el producto entre sí durante el programa de formación, lo cual les proporcionará experiencia práctica en el proceso de ventas.

Un personal de ventas más experimentado o un director pueden formar sobre la marcha a nuevos vendedores luego de la formación inicial. Los sistemas de supervisión pueden orientar la formación a las necesidades específicas del personal de ventas, y prever la celebración de reuniones periódicas en las que estos últimos puedan compartir experiencias y en las que los mejores vendedores puedan explicar sus métodos.

OFRECER INCENTIVOS

Las organizaciones deberían utilizar una estructura de incentivos equilibrada que incluya incentivos financieros y no financieros. Tal como se indica en el cuadro 1, cada tipo de incentivo tiene ventajas e inconvenientes, y algunos pueden causar un comportamiento negativo. Un modelo de incentivos financieros vinculado únicamente con el volumen de ventas induce a los vendedores a malvender los productos, es decir, a forzar una venta sin el pleno consentimiento del cliente o sin que este último comprenda bien las condiciones de un producto.

Por lo tanto, es preciso que los incentivos se conciben y supervisen con cautela. La selección del incentivo más adecuado depende del tipo de organización, de la madurez del programa, del perfil del personal de ventas, y de la capacidad para supervisar las iniciativas del personal y evaluar el grado de satisfacción del cliente.

Los incentivos deberían optimizar tanto el número de ventas como su calidad. Unas ventas de buena calidad aumentan la probabilidad de las renovaciones, por lo que protegen a los clientes contra los riesgos a largo plazo y aumentan la sostenibilidad del régimen de seguros. La calidad puede evaluarse de una manera cuantitativa (por ejemplo, las renovaciones, la rapidez de la transacción, el tipo y la tasa de errores) o cualitativa (por ejemplo, las encuestas sobre el grado de satisfacción de

Recuadro 1 Programa de formación de la Fundación CARE

La Fundación CARE es una organización sin ánimo de lucro que opera en la India y ha desarrollado un piloto para un esquema de seguro de salud voluntario para pacientes ambulatorios, cuyos servicios son prestados por trabajadores sanitarios ubicados en aldeas rurales. Estos trabajadores son entrenados para vender pólizas de seguro, realizar revisiones médicas, y prestar servicios de atención primaria de salud a domicilio con ayuda de dispositivos manuales que les vinculan con un médico y con información médica.

El programa de formación de dos días se ofrece mediante una serie de reuniones breves. Las reuniones se llevan a cabo en la lengua local y de una manera participativa e interactiva, incluidos ejercicios prácticos y juegos de rol. La formación se apoya considerablemente en la utilización de imágenes y gráficos, e incluye un video animado de siete minutos. Los instructores han elaborado una lista de Preguntas frecuentes, que se actualiza continuamente sobre la base de las preguntas formuladas durante la formación. Se forma a los trabajadores sanitarios para que adquieran conocimientos básicos sobre los seguros y la gestión de los riesgos, las características y beneficios de los productos, las estrategias de venta, la recaudación de primas, la inscripción, la documentación y cómo serán remunerados.

Tras iniciar el programa experimental, los instructores observaron que los trabajadores sanitarios proporcionaban con frecuencia información incompleta a sus clientes potenciales. En respuesta, CARE elaboró una lista de comprobación detallada, con el fin de que los trabajadores sanitarios la consultaran al promocionar el producto. La lista de comprobación abarcaba la información importante que debería transmitirse durante la venta.

CARE también observó que los trabajadores sanitarios inexpertos perdían confianza tras su formación inicial. CARE envió a coordinadores a aldeas para que apoyaran a estos vendedores. La labor del coordinador, acompañado por el trabajador sanitario, era celebrar reuniones de grupo o de puerta a puerta con clientes potenciales para demostrar mejores prácticas. Se alentó a los trabajadores sanitarios a practicar y a recibir impresiones sobre sus resultados.



Cuadro 1 Gama de incentivos

Incentivo	Indicadores	Ventajas e inconvenientes
Comisión de ventas	Número de ventas	Tipo de incentivo más común Ventajas: Promueve las ventas, fácil de evaluar y diseñar Inconvenientes: Ineficaz si es demasiado pequeño, puede producir malas ventas si no se equilibra con otros incentivos o si no se supervisa atentamente
	Número de ventas por equipo	Ventajas: Promueve el trabajo en equipo y la creación de equipos Inconvenientes: Los esfuerzos y la recompensa podrían no estar armonizados
Comisión de renovación	Tasa de renovación, persistencia	Vinculado a la calidad de las ventas Ventajas: Fomenta las ventas apropiadas Inconvenientes: Recompensa retrasada en el caso de las pólizas de largo plazo
Comisión basada en la calidad	Cuantitativo: renovaciones, rapidez de las transacciones, errores Cualitativo: encuestas sobre el grado de satisfacción de los clientes, comprensión del producto, evaluaciones por los supervisores	Incentivo basado en la evaluación del desempeño del personal al promover la comprensión de un producto y las ventas apropiadas. Cuantitativo o cualitativo. Ventajas: Promueve el comportamiento deseado del personal Inconvenientes: Difícil y más costoso de evaluar, subjetivo, necesidad de conocer las impresiones de los clientes
Promociones, oportunidades de desarrollo profesional	Indicadores enumerados anteriormente, aporte de los directores	Ventajas: Mejora la retención del personal Inconvenientes: Suele limitarse a un número relativamente pequeño de oportunidades
Recompensas, reconocimiento	Indicadores enumerados anteriormente, nominaciones del equipo/nominaciones de clientes	Ventajas: Mejora la retención del personal, no se centra en los aspectos financieros, puede ser de bajo costo Inconvenientes: Puede motivar menos que los incentivos financieros, y su establecimiento y aplicación pueden llevar tiempo
Apoyar un objetivo superior	Evaluación de supervisión/homólogos del dinamismo/motivación	Ventajas: Refuerza el objetivo social/el objetivo superior, promueve la retención del personal Inconvenientes: Subjetivo

los clientes, las auditorías para comprobar el grado de comprensión de un producto por parte de un cliente, las evaluaciones realizadas por los supervisores, etc.).

Los incentivos no financieros pueden proporcionar al personal de ventas reconocimiento o una recompensa tangible por obtener unos buenos resultados. Las organizaciones que contratan a vendedores establecidos en la comunidad pueden poner énfasis en los beneficios sociales de los seguros con el fin de motivar al personal. Al contratar personal local para vender microseguros en las plantaciones de té, ICICI Prudential se apoya en los lazos sociales que existen entre su personal de ventas y las comunidades para potenciar los buenos resultados. ICICI Prudential imparte formación al personal de ventas sobre la importancia de la inclusión financiera y la reducción de la pobreza con el fin de proporcionar un propósito a su fuerza de venta.

Los incentivos financieros equipos de trabajo pueden ser eficaces para promover el trabajo en equipo y alentar al personal de ventas a trabajar conjuntamente.

Por ejemplo, la Fundación CARE proporciona un incentivo financiero de grupo, que se divide en partes iguales entre el equipo de personal de ventas si éste alcanza un punto de referencia predefinido.

SUPERVISAR Y RETROALIMENTAR

La supervisión es de vital importancia para los microseguros por una serie de motivos. Dada la experiencia limitada de los clientes en materia de microseguros y la escasa demanda de los productos, el personal de ventas debe impulsar las ventas. La supervisión asegura que las ventas sean apropiadas y permite verificar si el cliente comprende el producto. Asimismo, la supervisión hace posible la innovación, al permitir que las organizaciones se adapten con rapidez. Esto reviste particular importancia, ya que muchos programas de microseguros siguen evolucionando.

Las empresas de seguros cuyo personal de ventas se ha externalizado por completo deben aplicar unos sistemas

de supervisión sólidos, y especificar claramente los objetivos de los vendedores. Por ejemplo, el personal de control de calidad de Hollard escucha las llamadas del personal de ventas para asegurarse que cumplan la

Recuadro 2 Integración de la supervisión y la formación por GRET

En 2000, GRET, una organización no gubernamental francesa dio a conocer el régimen de seguros de salud SKY en Camboya. En la actualidad, SKY cuenta con 73.000 pólizas vendidas por 80 miembros del personal establecido en la comunidad.

GRET cuenta con un sistema integral de supervisión del rendimiento financiero y de su personal de ventas utilizando su sistema de tecnología de la información, encuestas y una línea directa a la que los miembros pueden llamar para formular preguntas. GRET integra la información en los programas de formación permanente de su personal de ventas. GRET supervisa de manera sistemática los resultados financieros, los resultados de las ventas, los conocimientos de los miembros y los conocimientos del personal de ventas. Todos los meses, GRET calcula el número de ventas nuevas, de cancelaciones y de ingresos totales obtenidos. Los directores examinan los resultados trimestrales de los vendedores y trabajan con el responsable de las operaciones sobre el terreno con el fin de concebir un plan de formación para el siguiente trimestre basado en las necesidades de cada miembro del personal de ventas.

GRET examina al personal de ventas una vez al año para evaluar sus conocimientos del producto, de las prestaciones, de los procedimientos de reclamación, etc. Asimismo, los coordinadores sobre el terreno utilizan una serie de cuestionarios para realizar controles aleatorios entre los vendedores en el terreno, con el fin de cerciorarse de que siguen los procedimientos establecidos.

regulación de Sudáfrica y las normas de la empresa. En última instancia, cada centro de llamadas se evalúa a la luz de los resultados obtenidos por su personal en las llamadas de ventas. Liberty Colombia audita cada venta a través de una empresa de auditoría externa. Después de cada venta, la empresa de auditoría llama a los clientes para darles la bienvenida a la empresa, y se cerciora de que comprenden el producto.

La retroalimentación que se deriva de la supervisión permite a las organizaciones identificar los problemas y dotar al personal de los instrumentos necesarios para tener éxito (en el recuadro 2 se reseñan las prácticas de GRET). Dicha retroalimentación ayuda a las empresas de seguros a satisfacer con precisión las necesidades específicas tanto individuales como de grupo con el paso del tiempo.

Los objetivos claros en materia de rendimiento crean expectativas sobre aquello que se requiere del personal de ventas. La supervisión sistemática ayuda a evaluar su rendimiento, en particular cuando el personal se externaliza.

REFLEXIONES CONCLUYENTES

En esta nota se proporcionan consejos prácticos orientados a los proveedores de seguros en los cuatro pasos del desarrollo del personal de ventas. Un personal de ventas debidamente calificado y motivado puede asegurar que los clientes tengan una experiencia positiva en lo que respecta al proceso de venta, y comprendan mejor cómo funcionan los microseguros, lo cual conduce a una mayor demanda de seguros en las comunidades de bajos ingresos. Métodos de venta eficientes en función de los costos pueden permitir que los programas de microseguros alcancen escala y sean factibles.

Acogido por el Programa de Finanza Social de la Organización Internacional del Trabajo, el **Fondo para la Innovación en Microseguros** intenta aumentar la disponibilidad de seguros de calidad para las familias de bajos ingresos en el mundo en desarrollo con el fin de ayudarles a protegerse contra riesgos y superar la pobreza. El Fondo se inició en 2008 con el apoyo de una subvención generosa de la Fundación Bill y Melinda Gates a fin de contribuir a que la cobertura de los seguros llegara a millones de personas de bajos ingresos en el mundo e promover las lecciones aprendidas en término de microseguros. Se benefició también de subvenciones de varios donantes dentro de los cuales la Z Zurich Foundation y AusAID.

Ver más en www.ilo.org/microinsurance



Oficina
Internacional
del Trabajo



microinsurance@ilo.org
www.ilo.org/microinsurance