

NI 2866



FER-2
R. 10262

RECLUTAMIENTO, SELECCION Y FORMACION DE LOS AGENTES EN

MAPFRE VIDA

Vamos a presentar nuestra experiencia sobre este tema en la 4ª. Semana Internacional de Marketing del Seguro, como creemos que deben presentarse estos casos prácticos al SIMA: con pocas palabras, poca teoría y la mayor parte posible de imágenes, datos concretos e información; es decir como una experiencia práctica y concreta que nosotros hemos desarrollado.

Como toda experiencia está condicionada por el tiempo, el lugar y la empresa en que se ha realizado, diré en primer lugar que nuestra Compañía, MAPFRE VIDA; es una Sociedad Anónima perteneciente al Grupo Asegurador MAPFRE, que empezó a trabajar exclusivamente en Seguros de Vida hace exactamente diez años y que en la actualidad somos en España la segunda compañía en cifras absolutas en nuestro Sector y la primera en Seguros Individuales de Vida. Nuestra recaudación de primas fue en 1.980 de 2.792 millones de pesetas y nuestras reservas de 8.452 millones.

Nuestra Compañía ha seguido en cuanto a la organización de ventas un sistema mixto en el que coexisten vendedores en nómina, es decir asalariados, y agentes. En los últimos años hemos tenido que ir dando una mayor importancia a la red de agentes, debido al incremento de costos del personal asalariado, y es por eso que hemos dedicado una especial atención a la captación de agentes. Nuestra idea básica en la captación de agentes no es tratar de que pasen a nuestras filas agentes de la competencia, aunque no descartamos un agente que pueda venir de otra Compañía, sino formar en la profesión de agente a personas que hasta ahora no han desarrollado este trabajo, fundamentalmente jóvenes.

Lamentablemente para nuestro objetivo, en España continúa no teniendo todavía buena imagen el agente de seguros y es francamente difícil captar a personas para que se dediquen a esta

profesión, a pesar de que cualquiera que se dedique seriamente a ser agente de seguros profesional puede ganar su vida muy dignamente, y yo diría que hasta agradablemente. Se da la paradoja de que, aún habiendo en estos momentos unos niveles muy altos de desempleo sea muy difícil conseguir personas que se interesen por los reclamos, las solicitudes para ser agentes de seguros. Es por eso que en los últimos años y fundamentalmente en el año 79/80 y en el propio año 81, hemos organizado campañas especiales de captación de agentes, habiendo tenido que utilizar medios importantes para su desarrollo y usar todo tipo de reclamos. Yo podría decir que incluso en este momento para nosotros es casi más difícil conseguir nuevos agentes, que nuevos clientes.

RECLUTAMIENTO

Campaña 1.979: "Nuestros Mejores Agentes son Personas como Usted".

En el año 1.979 desarrollamos una campaña en Prensa y Revistas con el slogan "nuestros mejores agentes son personas como Vd.", que continuaba diciendo: "porque personas como Vd. son nuestros mejores agentes". Con esta campaña pretendíamos fundamentalmente lo siguiente:

- 1º. Prestigiar y motivar a nuestros propios agentes.
- 2º. Captar nuevos agentes.
- 3º. Continuar potenciando la imagen de marca de nuestra Entidad.

Para cumplir con el primer objetivo de potenciar la imagen de nuestros agentes y motivarlos, dando mayor realismo a la campaña, elegimos seis de los mejores agentes, que aparecían con un resumen de sus datos personales y su propia foto en los anuncios.

También en la Prensa local se incluía un anuncio individualizado de cada uno de los seis agentes elegidos.

Los anuncios aparecieron a doble página completa. En la primera se incluían las fotos de los seis agentes y en la segunda se invitaba a cualquier persona a ser agente de seguros de MAPFRE VIDA, con un cupón-respuesta para que los candidatos nos mandaran su dirección y poder ponernos en contacto con ellos.

La campaña tuvo bastante éxito, creemos que dignificó la figura del agente, no ya sólo el de MAPFRE VIDA, sino de todo el Sector Asegurador.

El costo fue de 13.779.000 pesetas y los resultados los siguientes:

- Total de nuevos agentes captados: 411.
- Total de primas netas: 57.218.000.
- Total de nuevas pólizas: 1.677.
- Prima promedio por agente: 139.216 pesetas.
- Prima promedio por pólizas: 34.119 pesetas.

Consideramos nuevo agente todo aquél que consiguió alguna operación y, en honor a la verdad, hemos de decir que tampoco todos estos resultados que hemos reseñado más arriba deben atribuirse a la campaña desarrollada, ya que, aunque no se hubiese hecho, nuestra propia organización habría incorporado un determinado número de agentes. Como orientación, en 1.978 -año en el que no existió campaña específica en ningún medio de difusión para la captación de agentes- los resultados fueron los siguientes:

- Nuevos agentes: 210.
- Primas: 35.000.941
- Nuevas pólizas: 960
- Prima promedio por agente: 171.000 pesetas.
- Prima promedio por póliza: 37.438. pesetas.

También es conveniente señalar que la campaña se desarrolló durante los meses de Octubre y Noviembre de 1.979, por lo que sus efectos se dejaron notar también en 1.980, especialmente en los primeros meses.

1.980 "Concurso de Captación de Nuevos Agentes"

Durante este año no desarrollamos ninguna campaña específica de captación de agentes por los medios de difusión, si bien existió durante los meses de Enero y Febrero una campaña de televisión de nuestra Entidad, pero que no tocaba en absoluto el tema agente.

Este año decidimos involucrar a nuestra organización comercial en nómina -inspectores o asesores- mediante un concurso, promocionando la incorporación de nuevos agentes a la compañía.

Las bases del concurso fueron fundamentalmente las siguientes:

- Abono de una cantidad fija de 10.000 pesetas por cada nuevo agente aportado. Se entendía nuevo agente aquél que aportaba un mínimo de cinco pólizas y 200.000 pesetas de primas a lo largo del año.
- El asesor que conseguía 5 nuevos agentes tenía derecho a la plaza gratuita de su esposa para la Convención anual de la Compañía, que ese ejercicio consistía en un viaje a México, siempre que además hubiera obtenido sus propios objetivos de producción.
- Trimestralmente se confeccionaba un parte informativo dando cuenta de los resultados de la campaña.
- Solo se computaban a efectos de la campaña las pólizas de 5.000 pesetas de prima o superiores.
- Nuestra organización asalariada puso gran interés en el desarrollo de esta campaña y en la consecución de los premios; tanto es así, que los resultados de captación de agentes fueron superiores a los del ejercicio 1.979, si bien, como decíamos anteriormente, se aprovechó el recuerdo de la campaña de motivación y captación de agentes que habíamos hecho a finales de aquél año.

Los resultados concretos del 80 fueron los siguientes:

- Nuevos agentes captados: 501.
- Primas netas: 85.000.000
- Total nuevas pólizas: 2.129.
- Prima promedio por agente: 171.000 pesetas.
- Prima promedio por póliza: 40.000 pesetas.

Como complemento y ayuda para la campaña de captación se confeccionó un pequeño folleto titulado "La oportunidad profesional de su vida", en el que se vendía la profesión de agente de seguros de vida y que se distribuyó y utilizó por toda nuestra organización.

Campaña 1.981 "Agentes técnicos"

Este año decidimos dar un "coup de force" y poner la artillería pesada al servicio de la captación de agentes, y destinamos nuestra campaña anual en televisión (que hace varios años viene desarrollando la Compañía) en concreto al tema de los agentes y a provocar su captación.

Anteriormente las campañas de publicidad en televisión que había desarrollado la Compañía habían sido campañas genéricas, que fundamentalmente pretendían apoyar la imagen de marca y nuestra principal modalidad, los seguros con participación; o bien campañas de producto en las que, además de perseguir los objetivos anteriores, apoyábamos algún producto determinado concreto.

En este año, como decíamos, nos hemos inclinado por el agente tratando de potenciar al máximo la imagen de nuestros actuales agentes, abriendo nuevas puertas a su trabajo y tratando de diferenciarlos de aquéllos agentes no demasiados profesionales, afirmando al mismo tiempo la imagen de nuestra Entidad.

Las razones que nos movieron a elegir esta campaña fueron las siguientes:

- 1º. En la situación actual del mercado el seguro de vida era conocido por nuestro público objetivo, pero, salvo raras excepciones, este público no toma la iniciativa en la contratación de su póliza, sino que hay que llegar a él y, por tanto, el problema estriba en disponer de una red profesional y amplia que acerque el producto al consumidor y cierre la venta.
- 2º. Otras vías posibles de una campaña de televisión habían sido ya utilizadas otras veces por MAPFRE VIDA en la línea, como hemos comentado, de imagen y de producto, estando mucho más "fresca" la vía agente que podía ser más novedosa.
- 3º. La campaña de agentes nos permitía una publicidad valiente que, con independencia del objetivo de abrir puertas a nuestra red comercial y conseguir nuevos agentes, incidía también de forma positiva en la imagen de nuestra Empresa.

Sin embargo, nos encontrábamos con dos problemas fundamentales:

- 1º. El vendedor de seguros tiene mala imagen, se piensa que quiere colocar una póliza a toda costa, amparándose en algo difícil de comprender: el propio producto y la famosa "letra pequeña" de las pólizas.
- 2º. Apoyar al agente era actuar de una forma genérica que beneficiaba a todo el Sector y no sólo a nuestra Compañía.

Ambos problemas los resolvimos de la siguiente manera:

Para atacar la mala imagen del agente nos pareció que el peor camino sería ignorarla, por ello preferimos "coger el toro por los cuernos" y ser nosotros mismos quienes planteáramos el problema, haciendo alusión directa a esa imagen del agente, del tal forma que el público llegara a la conclusión de que: era una imagen del pasado, o de que no era nuestro agente de seguros. Es decir que, mediante el humor, tratamos de sua-

vizar la agresividad de la propuesta presentada y que nuestro agente estuviese presente en la comunicación, aunque fuera subliminalmente, estableciendo una imagen de seriedad y profesionalidad que era un contrapunto favorable, y que se capitalizaba directamente para nuestros agentes. De todas formas, creo que lo mejor es que les muestre a Vds. la película de televisión para que juzguen por sí mismos.

La campaña se apoyó con un folleto anunciando las apariciones del spot en televisión y con una serie de carteles que se repartieron por toda la organización, recordando la campaña. El "spot" ha tenido bastante éxito y estuvo apoyado en prensa por una serie de reclamos para la captación directa de agentes, eligiéndose el mejor sitio de los periódicos para su inserción, con la idea de que llamaran absolutamente la atención. El slogan de estos anuncios era "Vd. puede labrarse un futuro. Seguro" y "estamos buscando una persona como Vd. Seguro".

Todavía no podemos dar resultados definitivos de la campaña, como es lógico, aunque sí podemos decir que al menos en lo que se refiere al índice de respuestas ha sido bastante elevado, habiéndose recibido numerosas cartas y llamadas de personas interesándose por nuestro reclamo de agentes de seguros.

SELECCION

Naturalmente que cuando se tiene problema de incorporación de agentes no se puede ser demasiado estricto en la selección, máxime cuando a priori es difícil juzgar si una persona va a valer o no como agente, hasta que después empieza a funcionar. No obstante, es imprescindible realizar una selección mínima que elimine a aquellas personas que claramente no van a valer para nuestro propósito.

La idea que preside nuestro proceso de selección es la de lograr personas que estén dispuestas a aceptar una nueva profesión, no nos importa que no tengan ningún conocimiento, ni hayan trabajado en absoluto en seguros, es más, lo preferimos; queremos personas, si es posible jóvenes, a las que podamos enseñar y puedan hacer de la venta de seguros de vida su profesión, a tiempo completo o tiempo parcial.

Del proceso de selección se ocupan dos o tres personas, al objeto de que medie poco tiempo desde que se recibe la llamada o la carta, hasta que se realice la entrevista. Para cada persona que desea ser agente se realiza una entrevista individual con él y se le hace cumplimentar un cuestionario o solicitud de inscripción, al mismo tiempo que se le realiza un pequeño test o exámen para ver su nivel de conocimientos, cultura y sus posibilidades para desarrollar un trabajo comercial.

Aproximadamente el 80% de las personas que solicitan ser agentes son aceptadas en esta primera selección, pasando después al período de formación, del cual vamos a hablar seguidamente y que continúa siendo también selección, pues, a lo largo del mismo, se van eliminando aquellas personas que se juzga no tienen aptitudes para desempeñar la función de agente de seguros de vida.

FORMACION

Nuestro proceso de formación de agentes consiste básicamente en un curso técnico-comercial de seguros de vida, que se desarrolla en nuestras oficinas de 5 á 9 de la tarde y con una duración de un mes.

Damos una gran importancia al proceso de formación por dos razones fundamentales: Primero, porque creemos que el agente de seguros debe ser profesional y la única forma de alcanzar la profesionalidad es contar con una base de conocimientos suficientes, que son los que tratamos de impartir durante este curso. En segundo lugar, porque el agente va a llevar el nombre de la Compañía y nos preocupa mucho cuidar nuestra buena imagen y que cualquiera que hable en nombre de nuestra Entidad no desprestigie a la misma.

A todos los participantes en el cursillo se les entrega una documentación especial con todo tipo de información sobre la Compañía y sobre el seguro de vida y las modalidades por nosotros trabajadas. Asimismo, se les da un manual especial que se ha terminado de confeccionar hace poco, llamado "Curso Elemental del Seguro de Vida", en el que de una forma muy breve, resumida y sencilla, se trata de enseñar qué es el seguro de vida y cómo funciona.

Existe un responsable de estos cursos de formación, que es el que lleva fundamentalmente el peso de los mismos. Es una persona que une a sus conocimientos técnicos del seguro de vida, el haber desarrollado también una labor como agente, como inspector de seguros, habiendo llevado una agencia de seguros. Para hacer el curso más agradable, entretenido y variado, participan también otras personas que tocan temas específicos, bien sean técnicos o comerciales.

Cuando termina el curso técnico-comercial se hace una nueva selección, consistente en un examen bastante amplio, en el que los participantes en el curso deben demostrar como han aprovechado el mismo. Se eliminan aquellas personas que realizan muy mal el exámen, pero, sobre todo, se tiene en cuenta cómo ha sido su comportamiento y participación a lo largo del curso.

A todos los aprobados se les entrega un diploma de aptitud.

Con ésto podemos decir que termina la formación teórica de los nuevos agentes y va a comenzar la más difícil y arriesgada: la formación práctica.

Para la formación práctica se distribuye a los agentes en distintas agencias ya constituidas, al frente de las cuales hay un responsable que va a ser también el que va a responder de la formación práctica de los nuevos agentes que se le asignan. Normalmente no se incorporan más de tres o cuatro personas al mismo tiempo a cada agencia.

La labor del jefe de agencia durante los primeros días con estos agentes va a ser muy dura, ya que debe, por un lado, completar su formación teórica y, por otro, enseñarles a vender seguros de vida, acompañándolos en las entrevistas y enseñándoles a comportarse y cómo deben realizar la misma.

Este período de formación práctica, a lo largo del cual ya el agente puede hacer alguna operación, suele durar aproximadamente un mes. Transcurrido este tiempo, puede decirse que el agente ha comenzado ya a consolidarse y puede funcionar por su cuenta.

Periódicamente se realizan nuevos cursillos o reuniones, ya de menor duración, para continuar con la formación y motivación de los agentes, hasta convertirlos en verdaderos profesionales.

Esto es lo que en MAPFRE VIDA hacemos para reclutar, seleccionar y formar a nuestros agentes, y esperamos que alguna de nuestras ideas pueda serle de utilidad en un tema que es muy difícil y en el que el único secreto para tener éxito es poner un gran cariño, dedicación y trabajo, y, sobre todo, mucha paciencia.

Madrid, Abril de 1.981

Diapositivas

1. Página revista con foto seis agentes. "Nuestros mejores agentes son personas como Vd".
2. Página revista con la foto de un solo agente.
3. Doble página revista con la 1. y la página siguiente.
4. Portada folleto "la oportunidad profesional de su vida".
5. Portada folleto anuncio campaña TV.
6. Interior folleto anuncio campaña TV.
7. Cartel. (Hablemos de su vida).
8. Página periódico con el anuncio "Vd. puede labrarse un futuro seguro".
9. Página periódico (Suárez) con el anuncio "Estamos buscando una persona como Vd. Seguro".
10. Portada folleto "Asesor Comercial de Seguros".
11. Portada Curso Elemental Seguro de Vida.
12. Diploma.