

REVISTA MEXICANA DE
SEGUROS
ZAS

**Libro
Electrónico
de AMIS**

7 propuestas para
transformar a la industria

**MARIO
DI COSTANZO**

**Ajustadores de Autos,
en la mira de la Condusef**

FICO® Scores for Insurance



Evalúa con precisión
y maximiza la rentabilidad de tus negocios



Círculo de Crédito, la Sociedad de Información Crediticia de mayor crecimiento en el país, ofrece en exclusiva para México **FICO® Scores for Insurance**, la herramienta basada en el puntaje crediticio que utilizan más del 95% de las Aseguradoras en Norteamérica.

■ Segmenta

Coberturas y Pólizas por nivel de riesgo

■ Reduce pérdidas

en el ciclo de vida de clientes y prospectos

Solicita asesoría

Tel. 1720 9977
Círculo de Crédito MX



www.circulodecredito.com.mx



Tu Bienestar crediticio

REVISTA MEXICANA DE
SEGUROS
Y FIANZAS

DIRECTOR GENERAL

César Rojas Rojas
crojas@elasegurador.com.mx

EDITOR

Genuario Rojas
genuario@elasegurador.com.mx

COORDINADOR EDITORIAL

Luis Adrián Vázquez Moreno
lavazquez@elasegurador.com.mx

COEDITORIA

Alma G. Yáñez Villanueva
a.yanez@elasegurador.com.mx

COLABORADORES

Jaime Massieu Gosselin
Víctor Araiza
Óscar González Legorreta
David Rojas Arroyo
Elizabeth Reyes Castillo

DISEÑO Y FORMACIÓN

Alaken Arte y Diseño
contacto@alakenstudio.com
Claudia Araceli Rojas Rojas
Mitzi S. Hernández Jiménez

FOTOGRAFÍA

Reymundo Martínez Merino
rmartinez@elasegurador.com.mx

PUBLICIDAD Y SUSCRIPCIONES

3626 0495, 3626 0498

EDICIÓN AGOSTO 2017 NÚMERO 755

REVISTA MEXICANA DE SEGUROS Y FIANZAS es una publicación mensual editada por PEA Comunicación, S. de R.L. de C.V.
Oficinas: Av. Insurgentes Sur 933, Piso 2, Desp. 201 y 202, Col. Nápoles, 03810 México, D.F.
Tels. 3626 0495, 3626 0498, 5440 7830
Fax: 5440 7831
Suscripción Anual \$ 780.00.
En el extranjero: Canadá, E. U., Centro y Sudamérica US\$ 110.00; Europa: US\$ 120.00; África, Asia, Australia, US\$ 130.00.

Número de Reserva al Título de Reservas de Derechos de Autor 04-2009-121813125200-102.
Número de Certificado de Licitud de Título 11921 y número de Licitud de Contenido 8524, expedidos por la SEP. Registro Postal No. PP09-1759, autorizado por Sepomex.

Impreso en Multigráfica Publicitaria, S.A. de C.V. Avena No. 15, Col. Granjas Esmeralda, 09810, México, D.F.

Distribuido por PEA Comunicación, S. de R.L. de C.V.

REVISTA MEXICANA DE SEGUROS Y FIANZAS respeta los conceptos y opiniones expresados en los artículos firmados por sus colaboradores, aunque no necesariamente corresponden a su posición editorial. Los artículos que aparecen en esta revista pueden ser reproducidos indicando su procedencia y respetando el crédito del autor.

Carta del Editor

Autos: Condusef y el dedo en la llaga

Por su importancia en la cartera total del sector asegurador y por la intensa interacción que la industria tiene con los usuarios tanto por colisiones, como por robo, a través de las reclamaciones a que hay lugar, Automóviles es un ramo que presenta una diversidad de problemas que demandan de una atención puntual, cada día más exigente para resolverlos.

En efecto, el seguro de Automóviles constituye, en principio, un tema en el que los técnicos y los estrategas pueden aportar, de igual manera, todo un abanico de soluciones. Productos con una mayor orientación hacia las necesidades de las personas, simplificación del uso de los beneficios de la cobertura son apenas dos ángulos. Porque hay mucho más que eso.

De ahí que en este número se incluyan opiniones que de encontrar mentes abiertas puedan, sin demeritar el tema de la seguridad, de la solvencia, de la legalidad, constituir oportunidades para que el ramo citado ofrezca a la sociedad esa experiencia que permita no solo fomentar su confianza, sino la compra de otros seguros que las personas necesitan.

En este contexto, un hecho que llama poderosamente la atención se refiere al micrositio que la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef) creó para, de alguna manera, tratar de meter en cintura a los ajustadores que se desenvuelven en el seguro de Automóviles.

Una demostración hecha por el presidente de la Condusef, durante una entrevista que se reproduce en este número, presenta un micrositio que refleja la idea muy clara que dicha entidad se ha formado acerca de los diversos problemas que enfrenta este ramo y que afectan no solo al usuario, sino al ramo, a las compañías, a la institución aseguradora en general.

Se trata, desde el punto de vista de la autoridad mencionada, de llegar a conclusiones justas con respecto de identificar en qué y en quiénes se concentran los problemas relacionados con Automóviles, lo que, visto de otro modo, pueda provocar una alineación a las mejores prácticas y el ramo no sea una ventana a la frustración, sino una experiencia positiva en el momento álgido del siniestro.

No solo hay brechas por cerrar en Automóviles. En esta misma edición, por ejemplo, *Revista Mexicana de Seguros y Fianzas* comparte una revisión del contenido del "Libro electrónico" que la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) entregó a las autoridades, a través del secretario de Hacienda y Crédito Público, que deriva en siete propuestas para desarrollar la industria aseguradora.

Si, como señala uno de nuestros colaboradores en su entrega en este número, hay que hablar de proyectos afrontados con una visión sistémica, una pregunta a responder tal vez sería qué parte del todo es el que está convertido o convirtiéndose en un freno para el crecimiento y desarrollo, para la transformación, cuidando solo la parcela que rodea su posición, alejado de una visión incluyente.

No cabe duda: no debe dejar de insistirse en el tema de la Administración de Riesgos a nivel de país. Es muy probable que no solo haya que meter en cintura a unos cuantos; sino, sobre todo, a los que más pueden estar frenando proyectos encaminados a lograr una sociedad más y mejor protegida.

Asegure su ejemplar suscribiéndose a través del correo electrónico: msolis@elasegurador.com.mx

Contenido

4 Pa' luego es tarde

La industria ignora las demandas del mercado. Soluciones que respondan a las exigencias del cliente, parece ser una necesidad vital. Así lo cree Antonio Contreras

6 A punta de piropos

El futuro ya llegó. Los retos y oportunidades están a la vuelta de la esquina en materia de administración de riesgos. La AMIS cree tener la varita mágica para seducir al cliente del futuro. Un vistazo al "Libro Electrónico" entregado a las autoridades

12 Que en la casa del herrero, el cuchillo no sea de palo

Contra el tiempo nadie puede. Así que si planea desarrollar un plan de sucesión en su negocio empiece hoy. Paul White, orador de la Million Dollar Round Table, da los tips para que la salida de la organización sea una meta más

14 ¿Te digo algo y no te enojas?

La lengua es el peor castigo del cuerpo. Víctor Araiza explica cómo una frase mal empleada puede romper o dañar para siempre las relaciones interpersonales

18 Cambiar es crecer

Los cambios provocan turbulencias y reacciones adversas. Sin embargo, para Jaime Massieu, la novedad y la innovación son y serán una circunstancia constante y permanente. Mejor, toma la tabla y surfea las olas del futuro

19 Cambio de chip

Para que las compañías cambien con éxito, deben ser novedosas y pensar diferente. Munich Re México considera que para responder a las necesidades del cliente es necesario vivir e incorporar la innovación en el ADN de la organización

30 Con más pieles que un camaleón

En "A través del tiempo", Alfonso Castro Toledo, personaje de momentos importantes, habla de manera íntima sobre su paso en el sector financiero y revela su mayor secreto para entender el cambio: adaptarse

38 ¿Listo para zarpar?

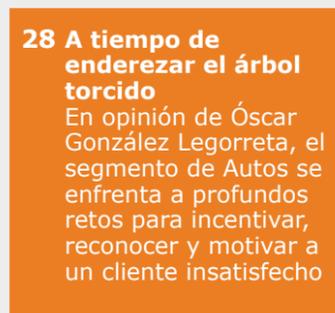
La mayor parte de las compañías viven en la actualidad una encrucijada que las obliga a tomar una decisión en cuanto al rumbo que debe tomar el barco. David Rojas indica que toda empresa que desee evolucionar debe contar con una hoja de ruta para no perder la brújula

39 Pasito a pasito...

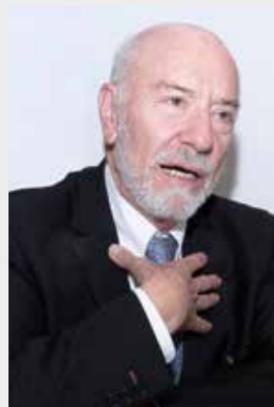
A propósito del Maratón CDMX, Elizabeth Reyes Castillo cuenta todo lo que se debe tomar en cuenta antes, durante y después de una carrera de fondo



23 A bailar pegao
Condusef promete meter en cintura a los ajustadores del ramo Autos. Mario di Costanzo delinea el plan del organismo federal para poner en jaque las malas prácticas, la corrupción y, por supuesto, las mafias



28 A tiempo de enderezar el árbol torcido
En opinión de Óscar González Legorreta, el segmento de Autos se enfrenta a profundos retos para incentivar, reconocer y motivar a un cliente insatisfecho



34 Cambiar desde las entrañas
José Abraham Sánchez, hombre de ideas, creación e innovación, se adentra en la profundidad del ramo de Autos y afirma que la industria debe cambiar su enfoque para realmente evolucionar y convertirse en un sector que asegure personas y no objetos



En portada: Mario di Costanzo

Fotografía: Reymundo Martínez

EY México e IN MOTION crearán vínculos estratégicos para impulsar la Transformación Digital en Banca y Seguros

EY México, firma líder de servicios profesionales, e IN MOTION, integradora de sistemas estratégicos y proveedor de alternativas de tecnología de punta para grandes proyectos, suscribieron un entendimiento comercial a fin de ofrecer servicios integrales a compañías del sector financiero mexicano que requieren atender los desafíos que implica la Transformación Digital.

Esta alianza estratégica busca fortalecer la oferta de servicios de ambas organizaciones, así como llevar al mercado una visión integral para el sector de Banca y Seguros, a fin de abordar temas trascendentales, de Negocios, Operaciones, Tecnológicos y Regulatorios (como Solvencia II y Nueva Ley de Seguros) en una cadena de valor consolidada y consistente.

La firma de servicios profesionales empleará su experiencia y liderazgo para crear alternativas que demanda la naturaleza de la industria, con el respaldo de una organización que ha tenido proyectos relevantes y que se ha caracterizado por ser promotora de la innovación y la transformación digital a nivel mundial. Ambas organizaciones colaborarán en diversas líneas de acción para generar herramientas y servicios integrales en México. Asimismo, buscarán que esta sinergia se convierta en un apoyo para impulsar el desarrollo tecnológico y el apego regulatorio de las compañías de



De izquierda a derecha, Tarsicio Guevara, Socio Aseguramiento Sector Financiero EY, Rodrigo Aburto, Socio Consultoría Sector Financiero EY, Edson Díaz, Director General In Motion, Filial México, Plinio Antonio, Director Comercial Sector Banca/Seguros In Motion, Filial México.

la industria.

Algunas de las áreas de acción serán: Customer Experience y autoatención de Clientes, habilitación de Contact Centers y Omnicanalidad, Otorgamiento de Créditos de Consumo/Pólizas sobre la NUBE llevando el banco y la aseguradora a los Concesionarios de AUTO y canales masivos, Apoyo a la Distribución de Seguros en Retail y Banca, AFFINITY, Sistema de Suscripción/Renovación Automatizada, Marketing y Campañas Digitales, Unificación de los Sistemas de Administración de Pólizas y Base única de Clientes multira-

mo (Daños, AUTO, Vida, Salud y Fianzas), Automatización del Reaseguro, Inteligencia Artificial sobre la Nube (Machine Learning y Big data) para atención de clientes, detección de fraudes y análisis de comportamiento, sistemas de incentivos y seguimiento de fuerzas de ventas, manejo de recursos humanos y gestión por competencia sobre modelos específicos para la industria financiera, y por supuesto desarrollo de nuevos modelos de negocios a través de Biometría, Blockchain (aseguramiento de transacciones digitales), Apps para smartphones y dispositivos móviles.

Acerca de EY

EY es líder global en servicios de aseguramiento, asesoría, impuestos y transacciones. Las perspectivas y los servicios de calidad que entregamos ayudan a generar confianza y seguridad en los mercados de capital y en las economías de todo el mundo. Desarrollamos líderes extraordinarios que se unen para cumplir nuestras promesas a todas las partes interesadas. Al hacerlo, jugamos un papel fundamental en construir un mejor entorno de negocios para nuestra gente, clientes y comunidades.

Acerca de IN MOTION

IN MOTION tiene 25 años de experiencia mundial en la Industria de compañías de Seguros, Banca/Seguros y Retail/Seguros, desarrollando proyectos exitosos en Europa, Canadá, México, USA y toda América Latina. En Chile, IN MOTION fue reconocida como la empresa más innovadora de TI, y es parte de un fondo de capitales tecnológicos responsable de conectar biométricamente a prestadores médicos, clínicas y hospitales con todas las aseguradoras, cadenas de farmacias, bancos y retail logrando habilitar una carretera de servicios digitales. Del mismo modo más del 50% de toda la prima país -en seguros de Vida & Salud de Chile- es operada sobre VisualTIME que es el sistema Core Administrador de Pólizas Multiramo propiedad de esta empresa. En México, la filial de IN MOTION apoya la transformación digital de los principales bancos, aseguradoras, empresas de telecomunicaciones y manufactura de este país.

NEW BUSINESS
Frontales de VENTA - Cotizar - Suscribir - Emitir
OMNICALIDAD
Consistencia y Coherencia Multicanal
COSTUMER EXPERIENCE
Mejor Atención, Fidelización y Retención de su Cartera
www.grupoinmotion.com



El robo y las aseguradoras en México

► **Urge que las compañías de seguros empiecen a realizar análisis finos de siniestralidad**

► **La industria sigue sin entender la necesidad de seguridad y de protección que demanda el mercado mexicano**

► **Es vital que el sector asegurador ofrezca soluciones que respondan de forma adecuada a las necesidades de los clientes**

► **El déficit de profesionistas constituye la principal barrera para que Daños pueda desarrollarse**

Antonio Contreras*
antonio.contreras@asefi.com

En días recientes me he topado con un tema recurrente en el mercado: la alta siniestralidad en robo, principalmente para los ramos de Autos y Carga. Lo que más llama mi atención como académico y profesionista es la visión de los aseguradores al respecto, ya que hacen referencia a que este par de ramos “deja de ser negocio”, por lo cual las aseguradoras responden incrementando precios o eliminando coberturas para algunas regiones del país.

Lo anterior me conduce a reflexionar sobre el tema específicamente respecto a los principios básicos de los seguros y la administración de riesgos, en virtud de los cuales un administrador (o una persona en lo individual) que está expuesta a ciertos riesgos puede utilizar la matriz siguiente para gestionarlos adecuadamente:

Caso	Frecuencia	Severidad	Estrategia
1	Baja	Baja	Retener
2	Alta	Baja	Prevenir
3	Baja	Alta	Transferir
4	Alta	Alta	Evitar

Para los casos 3 y 4, el papel de las aseguradoras es muy importante, ya que éstas constituyen la única figura en el sector financiero que ofrece a los administradores de riesgos (y al público en general) la opción de transferir su exposición, razón por la cual considero que no se deben enviar señales de debilidad a los usuarios de servicios financieros ante épocas de alta siniestralidad.

Para el caso 4, particularmente, reflexiono si, como sector, entendemos la necesidad de seguridad y protección que demanda el mercado, y cuestiono si hemos sido lo suficientemente analíticos y creativos para ofrecer soluciones que respondan de forma adecuada a las necesidades de los clientes.

Al parecer no lo hemos hecho; la respuesta gremial es simplemente incrementar las primas y esperar a que las

autoridades “hagan algo”, o salirse del riesgo porque no lo conocen y “les da frío”. Considero que la técnica actuarial y la teoría del riesgo nos concede un gran marco de referencia para proponer soluciones no tradicionales a problemas de seguros y nos permiten ser flexibles y buscar soluciones integrales.

Por otro lado, en todo esto se evidencia un déficit de profesionistas que se dediquen con pasión a los ramos de Daños, que estudien los riesgos y sus correlaciones. Por ejemplo, hace unos días en un examen profesional nos llamó la atención una situación que es común: asegurar un vehículo que transporta mercancía. Grosso modo y de manera tradicional, se cubre de la siguiente forma:

Una póliza anual del ramo de Autos con cobertura amplia, por si acaso.

Asegurar embarque por embarque o, en el mejor de los casos, extender una póliza anual a declaración y ajuste al final de la vigencia.

Con lo anterior se está asegurando el mismo vehículo contra riesgos diferentes, sin considerar la correlación que existe entre estos riesgos y dejando muy de lado la expectativa de seguridad y protección que requiere el cliente.

El caso anterior hace evidente algunas áreas de oportunidad en la cadena de valor del seguro:

Falta de conocimiento del riesgo por parte del cliente y un mal entendimiento de la función del seguro, ya que su parámetro de compra normalmente será el precio más bajo y a “meses sin intereses con T.C., excepto AMEX” (algunos sí aceptan AMEX).

Saturación de “vendedores de seguros” y déficit de agentes profesionales o asesores de riesgos que comprendan a profundidad la necesidad del cliente y que conozcan técnicamente el riesgo para poder negociar con las aseguradoras y evitar dobles costos, como derecho de póliza (uno por Autos y otro por Daños), el costo de adquisición, etcétera.

Falta de conocimiento del riesgo en las áreas de suscripción, ya que para asegurar el riesgo del caso en cuestión intervendrán dos suscriptores: uno por Autos y otro por Transportes (Carga), y aquí las variables que intervienen para la suscripción de cada ramo no necesariamente son las mismas, aunque pueden aportar información suficiente para ofrecer un producto a precio adecuado. Por ejemplo, en los formularios estándar de transportes de carga no se consideran variables como: tipo de transmisión, año vehicular, si cuenta o no con logotipos, etcétera. Para el caso de Autos, no se considera información como: embarques, tipo de estadía, mayor detalle de la mercancía transportada y frecuencia de los viajes (origen y destino), por mencionar algunos.

Por el lado comercial y de mercadotecnia, habría que simplificar en un producto que resuelva las necesidades del cliente. Actualmente se manejan dos textos diferentes para cada ramo, los cuales pueden resultar confusos y generar incertidumbre respecto a si se tiene o no una adecuada transferencia de riesgos y si ésta es acorde a las necesidades y al precio pagado.

Administración de riesgos: el esquema de aseguramiento actual implicará una póliza (o certificado) impresa por cada unidad asegurada para el caso de Auto, y una general para los embarques, sin que exista una correspondencia necesariamente.

Desconocimiento de los seguros por parte de las autoridades. Derivado del punto anterior, es muy frecuente y recurrente que las autoridades pidan certificados impresos de las pólizas de los vehículos de carga para trámites administrativos. Si solo se les entrega la carátula, invariablemente responden: “¡No pasa, joven!”.

Ante la alta siniestralidad y severidad, se pueden ofrecer productos integrales. Por ejemplo, para una familia o núcleo asegurado es posible amparar un monto fijo indemnizable en caso de pérdida total por robo o daños materiales y para el pool autos. En el caso de flotillas, cabe establecer programas de prevención y previsión que contribuyan de manera cuantitativa a disminuir la siniestralidad.

Considero también que el sector ha sido de alguna manera cómplice de la mala siniestralidad, ya que muchas aseguradoras ven la parte de Autos como un cash flow y lo ofrecen como un commodity, dejando de lado recargos y descuentos al momento de la suscripción como cero deducibles

por instalación de dispositivos de rastreo; amparar pérdidas parciales u omitir factores de calidad del riesgo (por ejemplo, si el vehículo pernocta en garaje o si el conductor acostumbra utilizar estacionamientos privados). Por otro lado, falta acostumbrar a las aseguradoras a realizar análisis finos de siniestralidad en los que se evalué la correlación de riesgos y se implanten estrategias de administración de riesgos que incrementen la participación de los asegurados; se requiere medir económicamente el costo del riesgo, proporcionando indicadores que contribuyan a establecer un apetito de riesgo manejable por los administradores de riesgos y que satisfaga las necesidades de protección y seguridad que requieren los consumidores de una forma simplificada y amigable.



*Antonio Contreras es socio de Asefi Consultores. Tiene más de 25 años de experiencia en el sector asegurador mexicano.



La vida se disfruta al máximo

Rutas y Destinos es el seguro de protección y ahorro de Insignia Life para poder conocer cada rincón del mundo.

Asesora a las personas para que disfruten el seguro de vida en vida.
Conoce más en www.insgnialife.com



f t y v www.insgnialife.com (55) 3088 3663 01 800 00 55555

Las 7 claves

del Libro Electrónico de la AMIS

La 27.ª Convención de Aseguradores de México (CAM), organizada por la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), sigue dando mucho de qué hablar. La ceremonia de apertura del evento más importante de la industria aseguradora de nuestro país fue la ocasión ideal para que el presidente de la AMIS, Manuel Escobedo Conover, hiciera entrega al secretario de Hacienda, José Antonio Meade Kuribreña, de un interesante documento digital denominado Libro Electrónico.

El material al que hacemos referencia delinea claramente los principales retos y desafíos a los que se enfrenta el sector asegurador de nuestro país. La AMIS, preocupada por los vertiginosos cambios que experimenta la sociedad, se ocupa de la inminente transformación y propone, a través del Libro Electrónico, soluciones para hacer frente a factores tan determinantes como la globalización, la Revolución Digital y el acceso a la información.

En *Revista Mexicana de Seguros y Fianzas (RMSF)* hemos recogido los puntos trascendentales de la propuesta que izó la AMIS para convertir en oportunidades los retos que el país enfrenta en materia de administración de riesgos.

Son siete los ejes fundamentales del Libro Electrónico que recibió Meade Kuribreña. El cliente del futuro es la temática principal de un documento que hace hincapié, en reiteradas ocasiones, en la palabra *cambio*.

El principal valor de este material estriba en que aporta algunas pinceladas para que las compañías aseguradoras puedan definir una estrategia clara, basada en sus propias promesas de marca y soportada, obviamente, por sus propios procesos, cultura y tecnología. Sin embargo, el punto de inflexión para redefinir el modelo de negocio del seguro en México ha llegado; así que no está mal echar un vistazo a lo planteado por la AMIS.

MODELOS CENTRADOS EN EL CLIENTE

La globalización ha ocasionado que las barreras entre naciones y continentes se derrumben. El mundo cada vez está más interconectado gracias a la aparición y evolución de nuevas tecnologías; no obstante, todo este torbellino produjo que cualquier producto pueda ser copiado y mejorado con excesiva facilidad y en un periodo muy corto.

La industria aseguradora no puede hacerse de oídos sordos ante esta avasallante realidad. Las compañías se enfrentan, en la actualidad, a clientes que son muy impacientes, que no son leales y que poseen una enorme cuota de exigencia que debe ser compensada con productos que realmente los motiven.

El coctel descrito ha traído consigo nuevos paradigmas,

entre los cuales destacan los Modelos de Negocio Centrados en el Cliente. Este tipo de propuestas se basa en el conocimiento profundo de lo que el consumidor quiere, el lugar donde lo quiere y cómo lo quiere.

Modificar el paradigma organizacional no es tarea fácil; y, aunque muchas compañías han empezado a migrar hacia este modelo, aún su aplicación es incipiente. La propuesta parece sencilla, pero requiere una transformación corporativa integral, ya que las compañías que decidan sumergirse en estas aguas deben estar dispuestas a ofrecer productos que regalen una experiencia única.

Con la aplicación de este nuevo tipo de negocio es posible generar un círculo virtuoso, ya que los clientes que se encuentran satisfechos se vuelven más leales; empero, toda organización que desee aplicar este modelo operativo deberá modificar su patrón tradicional para que, en lugar de concentrar su atención en el número de productos que tiene un cliente, se centre en las necesidades que se están cubriendo y así incrementar la participación de la compañía en la vida diaria del consumidor.

MULTICANALIDAD Y OMNICANALIDAD

NIVELES DE MADUREZ MULTICANALIDAD/OMNICANALIDAD



Fuente: Everis/IPADE Business School. El impacto de la Multicanalidad en la Formulación de Estrategia Empresarial 2015.

Las compañías del sector asegurador en México deben seguir trabajando en la atención multicanal, pero también deben desarrollar los procesos omnicanal; es decir, que el cliente pase por diferentes vías de atención de manera casi imperceptible.

Las organizaciones que se atreven a sumergirse a la ola de la omnicanalidad van más allá de integrar canales aislados; por eso es prudente repensar la función de cada canal de distribución para reforzar mensajes, completar transacciones sin importar la vía por la que haya comenzado el proceso y diferenciar la experiencia del cliente homologándola con sus gustos, sin descuidar las sinergias operativas.

Para implementar correctamente la multicanalidad dentro del ambiente corporativo, se deben tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Asegurar al máximo las alianzas y replantear la estructura organizacional.
- Complementar canales a lo largo de la experiencia.
- Potenciar canales para crear distintos grados de vinculación con el cliente.
- Atraer y manejar el nuevo talento adecuadamente.
- Revisar la estrategia de precios en función de los canales.
- Habilitar alianzas con terceros para los distintos canales.
- Rediseñar procesos de negocio para lograr mayor eficiencia y transparencia.
- Desarrollar plataformas de TI potentes y versátiles.
- Utilizar Big Data/Analytics para extraer el máximo valor del conocimiento del cliente.

CIBERSEGURIDAD

Los ataques cibernéticos crecen sin parar, y la industria aseguradora está en el ojo del huracán de los ciberdelincuentes. En nuestro país, los delitos cibernéticos representaron pérdidas anuales de alrededor de 3,000 millones de dólares en 2015. Por lo tanto, la ciberseguridad cobra una importancia mayor debido a la sensibilidad de los datos del usuario, que incluyen información sobre sus recursos financieros.

Aunado a lo anterior, el uso del Internet de las Cosas, así como la utilización cada vez más frecuente de la Nube, ha ocasionado que el papel de la ciberseguridad sea aún más relevante; no obstante, es importante destacar que la seguridad cibernética no es solamente una necesidad externa, puesto que se estima que 60 por ciento de los fraudes que ocurren en las empresas se origina en el interior de éstas, ya sea por acciones intencionales o por descuidos del personal; así que el desafío al que se enfrentan las aseguradoras no solo tiene que ver con las inversiones de tecnología, sino también con la capacitación de los colaboradores.

El Big Data Analytics y la Inteligencia Artificial han sido dos de los escudos que apalancan la mitigación de los riesgos cibernéticos.

Así las cosas, a la industria de los seguros se le presentan grandes retos en materia de ciberseguridad, ya que cada una de las compañías que forman parte del sistema financiero debe tener la capacidad de incorporar estas nuevas tecnologías en sus procesos

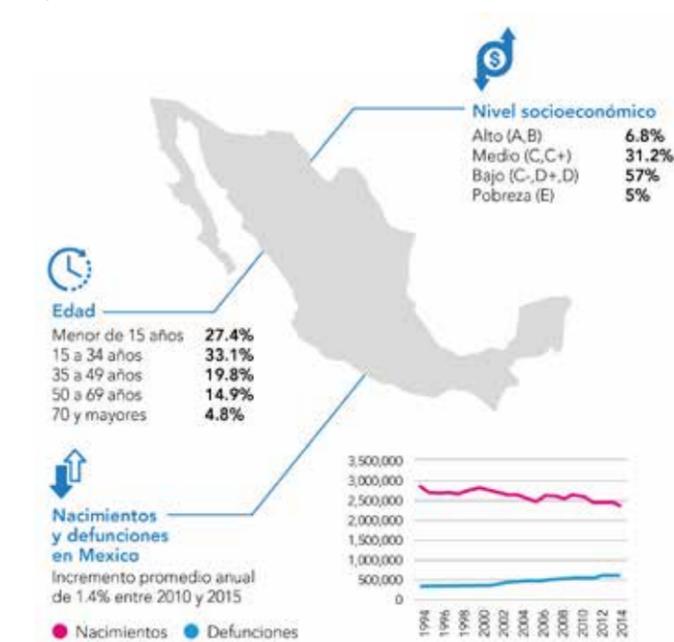
Los riesgos cibernéticos no son poca cosa, y tampoco son exclusivos de las grandes corporaciones. En la actualidad, pequeñas y medianas empresas están en la mira; por consiguiente las aseguradoras se encuentran en una coyuntura histórica ante la oportunidad de ofrecer nuevos productos que protejan a las empresas de pérdidas financieras que dañan, indudablemente, su reputación.

EL NUEVO CLIENTE EN SEGUROS

Los mitos sobre las generaciones nunca cesarán. Sin embargo, lo que es una realidad es que la pirámide poblacional progresiva de México está marcada por un mayor número de nacimientos que de defunciones. Además, la disminución en el número de hijos por familia marca una tendencia: la pirámide se tornará estacionaria en los próximos años.

La penetración actual de los seguros en México sigue siendo muy baja (2.23 por ciento del PIB), y dicho comportamiento se da por realidades tan contundentes como la baja educación financiera y una deficiente cultura de seguros entre la población. Incluso los productos diseñados solo están dirigidos al nivel socioeconómico más alto de los mexicanos. Por si fuera poco, la oferta no llega al grueso de los consumidores, puesto que la fuerza de ventas sigue siendo escasa e incipiente. La guinda del pastel es la desconfianza, ya que gran parte de los asegurados no confía en las compañías.

INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA DEL PAÍS



Fuente: INEGI, Encuesta Intercensal, 2015.

Para revertir la realidad antes descrita, las compañías deben comprender y analizar, con sumo cuidado, que hoy el país cuenta con una segmentación poblacional compuesta por baby boomers, generación X y millennials.

En resumidas cuentas, estos conglomerados generacionales tienen diferencias muy marcadas, entre las que se destaca lo siguiente:



Baby boomers

Exigen servicio y trato preferencial, especialmente por parte de sus agentes, con los cuales en muchos casos llevan una buena relación. Asimismo, se enfocan en el cumplimiento y en la reputación de la compañía. Son rígidos y estructurados, por lo que consideran la atención y el servicio al cliente como una parte fundamental. Son sentimentales y muy independientes. A pesar de que están comprometidos con tener una vejez activa, buscan minimizar el gasto en bienes duraderos.



Generación X

Tienen un desapego marcado a las instituciones tradicionales. Es un grupo que ha vivido y propiciado gran parte de los cambios que conocemos actualmente: televisión, internet y dispositivos móviles. El cambio los ha moldeado y son más flexibles que los baby boomers; no obstante, tienen puntos de vista muy rígidos y prejuicios altamente condimentados. Pese a que buscan productos buenos, bonitos y baratos, no arriesgan características ni servicios por una rebaja en el costo.



Millennials

Amantes de la utilidad y la simplicidad. Solo desean ahorrar tiempo y recursos; en consecuencia, sienten una atracción casi obsesiva por la economía compartida. Es un grupo generacional que no concibe su vida sin la tecnología; así que ésta es parte esencial de su DNA. Son muy difíciles de atraer, y toda compañía que desee cautivarlos debe predicar la responsabilidad social y ostentar una buena reputación. Pese a sus altos niveles de exigencia, la compañía que logre satisfacer sus expectativas tendrá en estos individuos a un cliente muy leal.

La segmentación descrita permite identificar a los clientes de acuerdo con sus necesidades y objetivos o en relación con su momento o situación de vida de una manera más exacta y eficiente que con los perfiles generacionales.

Aun así, del segmento o subsegmento al que pertenezcan los nuevos consumidores no se puede extraer la conclusión de que no comparten intereses, exigencias y ciertas características en su estilo de vida, rasgos que los moldean con una serie de particularidades en las cuales todos ellos convergen:

- ⊕ Usan smartphone.
- ⊕ Socializan e influyen.
- ⊕ Valoran su tiempo.
- ⊕ Se informan.
- ⊕ Quieren ser leales.

EXIGENCIAS DEL NUEVO CLIENTE EN SEGUROS

El nuevo cliente es particular. Aparte, el mercado actual ha provocado la creación de una serie de exigencias que las compañías aseguradoras deben comprender para así guiar sus estrategias hacia un camino exitoso en este nuevo entorno comercial.

Todos los protagonistas dentro de la industria están convencidos de que el seguro necesita adquirir una relevancia mayor. Pero, más allá de los radicales cambios en gustos y preferencias, el siniestro sigue siendo el punto clave para el cliente. Sin embargo, todos los momentos de contacto han crecido en importancia en los últimos cinco años, por lo que las aseguradoras deben evolucionar en su servicio y ofrecer un mayor rendimiento en los siguientes aspectos:

- Disponibilidad de información a través de múltiples dispositivos.
- Nuevas formas de interacción entre las organizaciones y los clientes.
- Mayor número de transacciones a través de internet.
- Transparencia, claridad y opciones de productos.
- Confianza en la marca.
- Simplicidad, eficiencia e inmediatez.
- Experiencia y personalización.

Valora su tiempo
No quieren esperar, el tiempo es un factor clave, exigen soluciones rápidas y eficientes
¿me pagaron rápido? ¿cumplen con lo que prometen?

Socializa e influye
Comparte sus experiencias, se comunica, se manifiesta y ejerce su poder sobre mercado, competidores y otros clientes
¿confío en mi aseguradora? ¿la critico? ¿la recomiendo?

Usa smartphones
Busca y se comunica constantemente por medio de su Smartphone, tanto con sus conocidos como con compañías
¿la compañía se comunica conmigo por donde yo prefiero?

Se informa
Lo que le dice la compañía de sí misma ya no es suficiente, investiga, compara y con base en sus resultados toma su diferencia
¿hay alguien que me ofrezca un mejor precio? ¿es flexible?

Quiere ser leal
Entiende su importancia como cliente y exige ser tratado como tal y que la compañía le ofrezca un valor agregado que pueda identificar claramente y se acople a su estilo de vida
¿es diferente a los demás? ¿me ofrece algo más? ¿puedo trascender al ser su cliente?

En síntesis, los clientes ya no solo toman decisiones puntuales basadas en precio y producto, sino que valoran la experiencia que reciben en su conjunto. El consumidor actual sabe que tiene el poder de elegir la compañía de su preferencia, por lo que la personalización es una fuente de valor añadido que debe de tomar en cuenta el sector asegurador si desea evolucionar al compás de las exigencias.

Fuente:Everis. Elaborado para el estudio: El cliente del futuro en seguros, 2017.

LOS RETOS DE LA INDUSTRIA

La industria se enfrenta a un sinnúmero de variables que giran en torno a un nuevo perfil de usuario que tiene necesidades y exigencias muy diferentes de las mostradas tradicionalmente.

Pero más allá de los temores que pueden tener las compañías aseguradoras, el panorama luce interesante y plagado de retos que cada una de las empresas deben de tomar en consideración para implementar nuevos modelos de negocio centrados en el cliente.

Para poder cumplir con la meta establecida, las aseguradoras están obligadas a ofrecer experiencias personalizadas y ejecutar estrategias basadas en nuevas tecnologías, sin descuidar características tan esenciales como:

- Conocer al cliente.
- Automatizar y simplificar los procesos.
- Diseño de productos personalizados.
- Servicios que brinden experiencia.

Las aseguradoras deben encender sus motores. La evolución corporativa está en pleno desarrollo; por eso es vital perderle el miedo a la transformación digital, sin perder de vista cualidades corporativas, como la empatía, horizontalidad, apertura, ubicuidad, generosidad y reciprocidad.

MODELOS DISRUPTIVOS: UN NUEVO ECOSISTEMA

Blockchain e Insurtech serán dos de las palabras que más se escucharán en la industria aseguradora en el corto plazo. Ambas disrupciones están directamente relacionadas con la innovación y permiten la creación de nuevos productos, servicios y modelos de negocio.

La razón por la cual emergieron estos dos conceptos radica en las necesidades insatisfechas y en la reducción de costos muy elevados. La llave de la puerta atorada parece tener una sola combinación: plataformas digitales.

En cualquier caso, ambas propuestas parecen interesantes y, aunque la aventura tecnológica sigue siendo desconocida, es primordial conocer qué significan estas dos nuevas variables, qué traen al mercado y por qué es necesaria su implementación. En lo que se refiere a Blockchain, se podría decir que es una de las tecnologías más disruptivas y con mayor potencial de cambiar el panorama en la industria de servicios financieros. Es una red globalmente distribuida de contabilidad pública que funciona en millones de dispositivos y es capaz de realizar el registro de cualquier activo. Dinero, acciones, bonos, contratos, propiedades y virtualmente cualquier otro activo puede ser intercambiado, almacenado de manera segura y privada, sin necesidad de utilizar intermediarios, y enlazado de manera criptográfica, lo

cual elimina la posibilidad de alterar el registro.

Por otro lado, nos encontramos con las Insurtech. Básicamente son startups; es decir, empresas emergentes que se caracterizan por encontrarse en etapas tempranas de desarrollo y por apalancarse con la tecnología para arrancar su negocio, presentando grandes posibilidades de crecimiento. Son compañías nativas digitales y han penetrado a la industria generando estructuras de costos muy ligeras.

Tanto el Blockchain como las Insurtech ofrecen oportunidades para que las aseguradoras puedan modernizarse y reinventarse; eso sí, la industria debe entender que este tipo de disrupciones centran su atención en los puntos de dolor del sector y aprovechan intensivamente las plataformas digitales, que permiten cambios en el modelo de negocio tradicional, ofreciendo un valor añadido a los clientes.

Al fin y al cabo, ser diferentes es algo inevitable; de manera que toda compañía que desee sobresalir tendrá que atreverse a cambiar. Las decisiones corporativas de hoy marcarán los valores diferenciales del mañana. Sin embargo, la transformación digital está ocurriendo, y el nuevo cliente está esperando que lo atiendan con productos que vayan más allá del servicio y se conviertan en experiencias.

PENETRACIÓN DEL SEGURO EN MÉXICO Y RAZONES POR LAS QUE NO SE ADQUIERE



Fuentes: AMIS. Mexico Day Development Plan 2016. INEGI/CNBV. Encuesta Nacional de Inclusión Financiera, 2015.



El plan del asesor

¿Por qué los asesores financieros exitosos no siguen sus propios consejos?

Paul White, Ph. D.*

Habiendo trabajado junto con numerosos asesores financieros por casi 20 años, me es evidente que su vida es como el dicho los hijos del zapatero no tienen zapatos. Esto quiere decir que mientras que los asesores financieros son muy buenos para apoyar a los hombres de empresa para desarrollar un buen plan de sucesión, muchos de ellos carecen de su propio plan de sucesión.

¿Por qué pasa esto? Como psicólogo que da apoyo familiar a los líderes de negocios y a sus familias para desarrollar programas de transferencia de patrimonio y planes de sucesión en los negocios, me queda muy claro que los principales retos no son de carácter financiero. Los temas fiscales, por lo general, se pueden tratar sin ningún problema. Lo que tiene que resolverse es la multitud de temas pendientes sobre relaciones, dinámicas familiares y temas personales de tipo individual y colectivo.

Hay tres retos principales que sobresalen y que provocan que los asesores financieros se atrasen en armar aun el plan más sencillo:

► **Estás ocupado**

Aquí está el dilema: hasta que te incapacites totalmente o te mueras, ten la seguridad de que no dejarás de estar ocupado, y tú tienes que planear antes de que esto suceda.

Stephen Covey de manera brillante lo comunicó en su cuadrante de actividades: la planeación cae en el cuadrante de lo importante pero no urgente. El proceso (y los resultados) son importantes, tienen que suceder. Pero no son urgentes; así que los vamos haciendo a un lado hasta que sobreviene un evento crítico en la vida, y los planes se convierten en algo urgente.

► **Se requiere energía mental y emocional a través del tiempo**

Hay que buscar datos. Algunas partes son complicadas. Necesitas sentarte y definir claramente tus metas para el negocio, para tu cónyuge, para tus empleados y para tu familia. Este tipo de trabajo no se da en tiempitos interrumpidos de 10 minutos; ni siquiera en una sesión tipo maratón de

tres horas. Así que para lograr la planeación se requiere un compromiso firme en tiempo, energía y acciones por ejecutar a través del tiempo. Este tipo de proceso es mucho más difícil de completar.

► **Hay que comprometer a esas personas**

No se trata de tu corredor o agente de seguros, aunque su participación es importante. Lo que tú decidas sobre el futuro de tu negocio afectará a tus empleados –en especial si tienes socios y gerentes-, a tu esposa y familia, estén o no involucrados activamente en tu labor profesional. Como resultado, es importante comprometerlos y obtener su participación.

A continuación, presentamos los temas relacionados que surgen con frecuencia durante las discusiones sobre el futuro del negocio:

■ **Tu futura seguridad financiera.** ¿Cómo convertirás en efectivo lo que vale la reputación de la empresa

y tu base de clientes? Lo que eres en este momento y las decisiones que tomes van a tener un impacto significativo en tu propio futuro.

■ **¿Qué piensa tu esposa o tu pareja?** ¿Cómo impactará a esta persona tu decisión? ¿Qué desean para su futura vida de pareja? ¿Qué desean para ti?

■ **¿Cómo se relaciona la actual estructura gerencial con tus planes?** ¿Cuentas con alguien que ya pueda manejar el negocio sin que tú te involucres en la operación diaria? Si no es así, ¿has pedido asesoría sobre potenciales soluciones?

■ **Justicia para los terceros interesados en el negocio.** Cuando los miembros de tu familia (o empleados con antigüedad) se involucran en el negocio, ¿cómo llevar las cosas de manera justa? ¿Cómo transfieres riqueza equivalente a miembros de la familia que no se han involucrado en el negocio (especialmente si llegas a vivir a una edad muy avanzada y productiva)? ¿Cómo llegas a premiar el “capital de sudor” de aquellos miembros de la familia que han trabajado mucho y arduamente durante varios años, a veces con una mínima ganancia financiera personal? ¿Cómo tratas de manera justa a los empleados con mayor antigüedad?

Estas preguntas clave deben contestarse antes de avanzar con los otros temas del negocio y los financieros. Pero todavía hay dos retos por delante que hay que brincar.

► **La incertidumbre causa temor**

La planeación de la sucesión en un negocio es difícil, pues hay incertidumbre. No sabes cuánto tiempo seguirás gozando de buena salud, cuándo podrán manejar tu negocio tu hija o hijo adultos, o muchos más de los numerosos temas que surgirán. La mayoría de los líderes astutos de negocios aprenden a evaluar y a administrar el riesgo que está asociado con lo desconocido. Pero, cuando es tu propio negocio, tu futuro financiero, y tu propia familia y empleados están involucrados, las decisiones tienen un giro de importancia más personal. Como resultado, se dificulta la toma de decisiones, y, por lo tanto, éstas se van aplazando.

Finalmente, la planeación de una sucesión en los negocios se va evitando por el hecho de que no sabes qué vas a hacer tú si dejas de trabajar. Para la mayoría de nosotros, nuestro trabajo es nuestra identidad. Amamos nuestro trabajo. Nos sentimos vivos cuando tenemos éxito. Pero no tenemos ni la más remota idea de qué va a ser de nuestra vida cuando dejemos de trabajar. Así que no queremos pensar en qué vamos a dejar de trabajar. El problema es éste: la realidad coloca a tu negocio, a tu familia y a tus empleados en riesgo, si algo desafortunado te pasa a ti.

Una solución es que desarrolles un plan de transferencia de vida. Mucha gente logra sobrevivir un largo tiempo más allá de su vida laboral. Así que debes pensar en tu plan de sucesión presuponiendo que vivirás 20 o 30 años más pero que no podrás llevar todas las responsabilidades que ahora tienes.

► **Los pasos a seguir**

Lo peor que puedes hacer respecto a tu sucesión planeada en el negocio es pensar en ello y no hacer nada. ¿Por qué? Porque pensando en ello te engañas a ti mismo haciéndote creer que realmente has hecho algo y has empezado a analizar los temas. A continuación presento unos potenciales pasos de acción que te recomiendo mucho que empieces a tomar:

■ **Habla con tu cónyuge, empleados clave y miembros de tu familia involucrados en el negocio.** Empieza a comentarles que sabes que tienes que llevar a cabo planes de sucesión.

■ **Elige a un coach que te asesore, a través del proceso, en lo siguiente:**

- Pensar y repensar en los temas relevantes que debes tomar en cuenta.
- Ayudarte a diseñar un método de trabajo que incluya a todas las personas que tengan relevancia en el proceso.
- Mantenerte en esta tarea a través del tiempo.
- Que te apoye a ti, a tu equipo y a tus asesores para que terminen las tareas asignadas en este proceso.

■ **Empieza a platicar con las otras personas involucradas.** Empieza por darte cuenta de qué es lo que realmente desean y escucha sus perspectivas. Puede ser que no externen honestamente sus ideas si tú hablas primero y se dan cuenta de que sus ideas son diferentes de las tuyas.

■ **Utiliza a tu asesor para que te ayude a desarrollar el plan, paso a paso.** Define algún tema o aspecto; por ejemplo, qué pasaría si tú murieras a corto plazo. No te atores con las aparentes complejidades. No te comas todo el pastel de golpe. Hazlo a pedacitos.

Has completado muchos proyectos complejos en tu carrera. No dejes que tu futuro, tu familia y tus empleados sufran como resultado de tu falla al no haber hecho la planeación de tu negocio en el momento adecuado.



*Artículo reproducido con autorización de la revista Round the Table, publicación oficial de The Million Dollar Round Table. Originalmente, el texto se publicó en la edición de septiembre-octubre del 2014, páginas 22 y 23 del medio citado.

Frases que **nunca** deben usarse

El ser humano está empeñado en usar frases que parecen interesantes; sin embargo, muchas veces “adornar” las palabras trae pésimas consecuencias

Tenga cuidado con lo que dice, ya que una frase mal empleada puede resquebrajar o dañar para siempre una relación interpersonal

Víctor Araiza M.*
fusac@prodigy.net.mx

¿Eres consciente del tiempo que les dedicas a la familia y a los amigos, en el trabajo y en reuniones sociales, para mejorar tu lenguaje escrito, oral y en muchas ocasiones corporal?

Leía plácidamente y con sumo interés la sección “Tema del día”, de Eva Díaz Moreno, del periódico *Excélsior* del domingo 28 de mayo de 2017, y de repente me incorporé del sofá y volví a leer el artículo. Después de la segunda lectura pasó por mi mente una cantidad inmensa de frases que he escuchado a lo largo de los años. Muchas de ellas las he utilizado con la familia, en el trabajo y en reuniones con amigos.

Eva Díaz señala en su artículo que se tiene la pésima costumbre de hablar con frases que parecen interesantes pero que, si se analizan, en definitiva no son las mejores opciones. Ello implica a que el receptor tenga una percepción tan mala que incluso puede llegar a romper o dañar las relaciones interpersonales.

Eva Díaz cita al consultor de imagen Álvaro Gordoá quien comenta que la frase “**con todo respeto**”, es absolutamente

inadecuada en todo contexto, pues es socialmente inaceptable y hay que evitarla por todos los medios. La frase “**si te soy sincero...**” no denota que la persona sea sincera; la realidad es que deja al descubierto a alguien que en su vida cotidiana no lo es. Una frase que hace que la gente se sienta muy incómoda es **¿te digo algo, y no te enojas?**, que al ser utilizada predispone a las personas que la reciben al enojo, generándoles estrés y ponerse a la defensiva.

¿Qué siguió después de despacharme el interesante artículo comentado? Me levanté y me fui directamente a la computadora a buscar en internet las frases irritantes que uno nunca debe utilizar en conversaciones. Después de un buen rato de estar navegando y leyendo libros sobre comportamiento emocional y organizacional, me sentí tremendamente irritado y molesto, no por las frases que leí, sino porque algunas de ellas las uso como parte de mi lenguaje rutinario.

A continuación señalo algunas frases que no deberían ser usadas por ninguna persona.

Cuidado con lo que dices



FRASES IRRITANTES

¿QUÉ ENTIENDEN GENERALMENTE LAS PERSONAS RECEPTORAS?

¿QUÉ DEBE HACER LA PERSONA QUE HABLA PARA NO UTILIZAR LAS FRASES IRRITANTES?

¡No me importa!	Tengo mejores cosas que hacer que escucharte. Déjame en paz.	Dile que te interesa lo que tiene que decir, pero que no es un buen momento para hacerlo. En un rato libre la invitas a que platique lo que quería contarte. Aclara a la persona el porqué de no poder o querer escucharla cuando quería contarte algo.
¡Estás equivocado!	No sabes hacerlo. Eres tonto. Eres inútil.	“Creo que podrías hacerlo mejor, según mi modo de verlo. Mi opinión es distinta. Yo te recomendaría”.
¡Te lo dije!	¿Has visto cómo lo has hecho mal? Tú te lo has buscado. Yo soy mejor que tú.	Reflexiona y piensa el sentido. ¿Le vas a aportar algo positivo a esa persona? Requiere tu ayuda. No importa qué o cómo pasó, lo importante es que le puedes dar tu ayuda, y hay alguien que la necesita. ¿Estás dispuesto a dársela?
Eso debería ser fácil	Eso es fácil; y, si no lo haces, eres un inútil.	El nivel de dificultad es percibido de manera distinta por cada persona. Al decirle esa frase estás señalando que no tiene destreza para hacerlo.
No puedes hacerlo	Da igual lo que te esfuerces. No lo vas a conseguir; así que ¿por qué intentarlo?	¿Por qué diriges a alguien al fracaso? ¿Quién te da el derecho a ti de juzgar lo que es bueno o malo para los demás? No alimentes sus miedos; alimenta sus sueños.
Tienes una cara terrible de enfermo	Si su compañero de trabajo o amigo tiene esa apariencia es porque efectivamente está pasando por un muy mal momento; así que no empeore las cosas con su comentario salido de tono.	La honestidad siempre es una cualidad, pero también lo es la prudencia; así que, si realmente te importa la salud y la apariencia, trata de buscar la manera más adecuada para decirle a alguien que luce cansado.
¡Guau!, ¡has perdido una tonelada de peso!	La impresión que se da es que usted es un criticón, un superficial.	No compares. “Te ves muy bien” es una buena frase motivadora.
Tú eras mucho para él o ella	No hables sobre los defectos de quien se fue.	Sube el ánimo con comentarios inteligentes y con un buen sentido del humor.

Siempre o nunca

Generalizar es una pésima costumbre que se aprende desde pequeño, y esto se debe en gran parte a la educación que se recibe en casa. No hay verdades absolutas, y la realidad de otra persona no es la misma que la de otros. Asegurar que "todo" ocurre de la misma manera refleja que usted es una persona que siempre está a la defensiva y que no ve más allá, cierra su mensaje y no comparte la opinión de sus colegas.

Es conveniente usar expresiones como "usualmente", "a menudo" o "no ocurre con frecuencia".

No pareces de esa edad

Usualmente se usa como una manera de halagar a una persona, pero tenga en cuenta que la apariencia en relación con los años de vida es un tema muy sensible para ciertas personas.

Evite hacer comentarios sobre la edad o apariencia.

Haz lo que quieras

Frase fuerte y molesta en cualquier escenario. Denota que usted está molesto y que efectivamente no quiere conversar, ni discutir las razones de esa situación.

Es mejor decir "no estoy totalmente de acuerdo contigo y quiero que tengas en cuenta estas consideraciones".

No es parte de mi trabajo

Si un superior te pide realizar una labor, ello significa que todo el trabajo está bajo tu supervisión, por lo cual no debes perder de vista un solo detalle.

"No estoy seguro de si aquello se encuentra dentro de mis prioridades inmediatas". Posteriormente, no se olvide de mantener una charla con su jefe acerca de cuáles son las responsabilidades específicas que usted posee.

Si no te parece, la puerta está muy grande

Típico de aquellos jefes impositivos y soberbios. El inyectar miedo en tus colaboradores no sólo es una mala idea; es un freno a corto plazo.

Esta frase es patética. En estudios realizados sobre comportamiento humano en las organizaciones se ha comprobado que aquellas personas que trabajan en condiciones favorables pueden llegar a ser 60 por ciento más productivas que aquellas que están en ambientes indeseables y con jefes autoritarios.

Porque así lo digo yo, y punto

Hay que cuidarse de dar negativas en las que se mezcle una imposición de ideas o decisiones.

La participación de los subordinados en trabajos o proyectos permite la consecución fácil de éstos. Cuando el personal incentiva la innovación, se marcha rumbo al éxito. Motívalos.

A ver cómo lo resuelves, pero lo quiero ya

"Si existe algún problema en la entrega, deberías preguntar qué está pasando en el proceso, qué se necesita o por qué no se entrega".

Los líderes también están para ello, para guiar y responder a las dudas de su equipo de trabajo. "¿Qué te parece si comentamos el avance y vemos donde se están presentando problemas para resolverlos?"

Los problemas personales me los dejas en casa, aquí no

Es tema consensuado por especialistas sobre el asunto de la inteligencia emocional que es imposible separar al profesionista de la persona y su ser; así que dejar los problemas en casa es imposible.

La experta recomienda tener una relación abierta, pero evitar intimar; puedes darle al personal un día o dos para que ponga en orden su situación e ideas. Esto les ayudará a ambos para cuando regrese.



Otras frases que se deben evitar:

"aquí vienes a trabajar."
"trae soluciones".

El lenguaje oral es una de las principales diferencias entre el comportamiento del ser humano y las demás especies; es uno de los factores clave que ha permitido que evolucionemos hasta el ser racional que somos. A la hora de relacionarnos, aunque existan otras circunstancias condicionantes, el lenguaje oral es probablemente lo que más influye para entendernos o desentendernos.

Un dominio correcto del lenguaje oral es básico para ser un buen comunicador. Si el lenguaje falla o no se sabe comunicar, el mensaje que se quiera transmitir no va a poder entenderse. La persona que funge como comunicador debe dominar cada situación y conocer qué debe y qué no debe decirse según el momento en el que se esté.

Las frases irritantes generalmente son usadas por personas difíciles, autoritarias, soberbias y maleducadas; por lo tanto, ¿cómo tratar con gente difícil?

Generalmente, una persona difícil quiere ser siempre la que manda, la que logre que las cosas se hagan a su manera, la que diga la última palabra o demuestre que es la que tiene la razón.

Las personas pueden ser difíciles sin darse cuenta de que lo son porque:

- ▶ y se desquitan con los demás.
- ▶ inmersos en sí mismos que no perciben las necesidades y la forma de pensar de los demás, dando por hecho que todos piensan o deberían pensar como ellos y que necesitan lo que ellos quieren. Cuando se habla de los demás es en todas las direcciones.
- ▶ como aquella según la cual en la vida sólo hay vencedores y vencidos. Por eso ellos no pueden ceder. Ceder es mostrarse débil, y la gente se aprovecha de las personas débiles, según su razonamiento.

¿Cómo actuar ante las personas difíciles?

En sus estudios de conducta, la autora señala que, cuando nos relacionamos con personas difíciles, se tienen tres opciones:

- ▶ Es factible negociar ciertos aspectos con ella, tratar de llegar a ciertos acuerdos, pero nunca, nunca, vamos a cambiar a otra persona.
- ▶ a hacer el esfuerzo necesario para lograrlo.
- ▶ nuestra actitud y manera de pensar respecto a la persona y a la relación. Cuando entendemos el punto de vista de la otra persona, podemos:
- ▶ Reducir nuestras expectativas respecto a ella.
- ▶ Comprender los verdaderos motivos por los que actúa como lo hace.
- ▶ Reconocer nuestras propias emociones detrás de nuestra conducta.

Respecto al lenguaje corporal, la psicóloga Rusek comenta que se debe cuidar. Con frecuencia, las personas no se dan cuenta de ello; y, aunque las palabras sean amables, el tono o nuestros gestos pueden ser agresivos. Se debe evitar ser sarcástico o burlón y adoptar actitudes paternalistas. **La gente reacciona con mayor fuerza ante el lenguaje corporal que frente a las palabras.**



*C.P. Víctor Araiza Martínez, director general de Funcionarios del Sector Asegurador. Colaborador en la *Revista Mexicana de Seguros y Fianzas* y en *El Asegurador*.

El futuro está aquí ¡Abracemos el cambio!

Jaime Massieu Gosselin
massgoss@gmail.com

Durante la 27.ª Convención de Aseguradores, Salim Ismail, de Singularity University, nos dio una breve semblanza de lo que se está gestando en diversos campos, como el tecnológico, médico, científico, realidad virtual y energía. Al reflexionar sobre estos temas, es como si estuviéramos viendo nacer la era de *Los Supersónicos*, con adelantos tecnológicos que antes eran solo para soñar e imaginarse.

Pero el tema central es que -entre energía limpia y cada vez exponencialmente más barata, adelantos en aplicaciones tecnológicas a procesos puntuales con soluciones creativas y económicas; el crowd-solution; el campo médico, en donde la detección, análisis y diagnóstico temprano serán cosa de todos los días y que a su vez incluirá la cura a través de la ciencia aplicada al DNA; y el Big Data y la Posprivacidad, que te observa, registra y te convierte en dato (vale la pena leer el artículo de Eduardo Caccia en el *Reforma*, 21 de mayo de 2017- es claro que estamos ya en una gigantesca ola de cambio que todos los días engulle y avanza, a veces sin darnos cuenta de ello.

Y estos cambios paulatinos aunque acelerados, tendrán efectos en las actividades de toda organización. Habrá consecuencias sociales importantes. Nuestro "Modelo Social, Cultural y Familiar" será otro. El cambio provocará turbulencias y reacciones adversas debido a que, psicológicamente hablando, las personas en general (al menos las de ayer, y aun las de hoy) no gustamos del cambio; preferimos lo conocido y lo estable, es decir, "el confort de lo conocido".

Desafortunadamente, para la generalidad de las personas, la novedad, la innovación y los cambios ya llegaron. Serán una circunstancia constante y permanente.

Uber es un ejemplo perfecto de los efectos sociales de un

cambio radical de modelo de transporte social, por no llamarle público: la tecnología aplicada a un servicio, lo que disminuye el costo a favor del usuario y eleva el perfil que se requiere para dar dicho servicio. Esto ha provocado incansable malestar entre los taxistas, que prefieren otorgar el servicio en la calle o vía un sitio, para darlo con olor a "vainilla" y sin botellita de agua. No han comprendido que su negocio simple y sencillamente está cambiando o, mejor dicho, ya cambió. Se resisten y provocan choques sociales a tal grado que ciudades enteras no permiten Uber..., pero llegará. Madrid era una de ellas, y finalmente ya lo autorizó, aunque aún con manifestaciones para que no entren al aeropuerto de Barajas.

Ahora bien, desde mi punto de vista el reto social estará en dos frentes: *a)* en desregularizar o, mejor dicho, adecuar la regulación oportunamente para permitir que los avances tengan impacto en la eficiencia verdadera de procesos y que éstos sean exponencialmente más baratos (el caso de la energía); y *b)* en aceptar el cambio.

Por lo tanto, si el cambio ya está sucediendo, en vez de provocar la turbulencia a través de resistirnos, **¡abracemos el cambio y seamos así parte de él!**

Una reflexión final y personal es que, después de una buena dosis de cambios y de los sismos que éstos generarán, vendrá una época de "Renacimiento 2.0", pues las personas serán el centro de todo lo que no se puede digitalizar y economizar. Me refiero a que el ser humano tiene capacidades que, al no poder digitalizarse o programarse, serán el valor más importante y apreciado: creatividad, innovación, curiosidad, previsión, conciencia, valores y ética, actitudes y pasión, amor, arte, entre otras. Éstas no son fabricables en serie. Estas características permitirán al final la creación de un nuevo renacimiento.

Recorriendo el camino de la Innovación

■ Entrevista con Augusto Díaz-Leante y Sebastián Restrepo



Hoy en día el sector reasegurador está apostando fuerte por la innovación. Algunas de las empresas más importantes del mundo se encuentran impulsando el cambio, analizando nuevas ideas de emprendedores enfocados a Fintech y específicamente a Insurtech, pero no se quedan ahí, porque para poder impulsar la innovación hay que vivirla e incorporarla al ADN de la organización.

Son Augusto Díaz-Leante, CEO Life & Health Iberia & Latin America, y Sebastián Restrepo Chica, Director de Vida de Munich Re México, quienes hablan de Innovación; del camino que han recorrido para impulsarla en su empresa, y de cómo están trasladándola a sus clientes y al sector.

César Rojas: En las más recientes reuniones de aseguradores a nivel nacional, el tema de la innovación ha sido expuesto como algo necesario para responder a las necesidades del cliente actual y del futuro. ¿Cuál es su percepción del sector asegurador, a nivel global y en México?

Augusto Díaz-Leante: Yo lo veo todo muy heterogéneo y lo resumiría en tres tipos: algunas compañías se lo han tomado muy en serio desde hace tiempo y están haciendo cosas profundas y verdaderas; hay también empresas que ven la necesidad, pero no saben por dónde empezar, y en otras ni siquiera existe la inquietud.

Quizás el sector asegurador ha ido un poco por detrás de otros sectores en innovación digital, como el bancario; tal vez ha tenido un poco menos ese sentimiento de urgencia o de amenaza y las start-ups fintech se enfocaron más en presentar ideas disruptivas en el sector bancario, porque veían más oportunidades de desarrollo. Hoy creo, sin embargo, que los emprendedores y desarrolladores de ideas digitales ya han identificado al sector asegurador como un objetivo.

A decir verdad, hace cinco nosotros tampoco veíamos la necesidad de innovación digital; eso depende de la sensación y del sentimiento de urgencia que tengas, y en muchos casos esto es subjetivo. Nosotros siempre hemos estado haciendo cosas nuevas para agregar valor a nuestros clientes, pero las dimensiones que ahora vemos son completamente diferentes. Hoy en día esta es una de las cosas de las que más orgullosos nos sentimos. Es un tema que no sólo está en la agenda de los líderes de equipo y ejecutivos de la compañía, sino también en cada miembro de la organización.

Las inversiones en Venture Capital en start-ups de Insurtech han pasado de 100 a 3,100 millones de dólares en solo cinco años. Cosas muy

relevantes están ocurriendo y, como sector, es importante desarrollar la visión de hacia dónde se quiere ir. Si los sectores de alimentación, de telefonía, de transporte, y en general todos los sectores de la economía, se están digitalizando y teniendo esa sensación de innovación, el sector seguros no se puede quedar atrás, con la transversalidad que además tiene.

En las conversaciones que sostenemos con el Top Management de las compañías de la región y en el mundo, yo veo que una de las principales preocupaciones es la relativa a la experiencia del cliente, a la atracción del cliente; a cómo hacer que el viaje del cliente en la organización sea uno en el que pueda percibir el valor añadido que le está prestando su aseguradora. El gran cambio de paradigma que en mi opinión debe que vivir el sector es pasar de un modelo basado en la oferta, a uno basado en la demanda.

Sebastián Restrepo: Con respecto a México, creo que se da ese mismo factor de heterogeneidad. Hay compañías multinacionales que están adoptando la cultura e iniciativas de innovación de sus casas matrices, que, en algunos casos, están en mercados más maduros en términos de innovación digital; luego existen las aseguradoras que pertenecen a grupos financieros que tienen bancos, y que, como mencionaba Augusto, vienen trabajando ya con Fintech. Estas aseguradoras ya están inmersas en las iniciativas de innovación de sus grupos. Luego figuran las empresas locales que están empezando a trabajar en dichas, o que al menos tienen la intención. Tales organizaciones están comenzando a estructurar sus planes estratégicos incluyendo el tema de la innovación. El sector asegurador mexicano se encontraba en otras prioridades en años pasados, como la supervisión basada en riesgos. Ahora creo que 2017 viene siendo el año en el que las compañías ya empezaron a enfocarse mucho más en la atracción y experiencia del cliente, tomando la innovación tecnológica como un relevante camino para lograrlo.

CR: ¿Qué reto presenta para las organizaciones el plantear la innovación como un tema central?

ADL: Creo que debemos ver que la excelencia operativa garantiza un presente cómodo y la excelencia en innovación garantiza un futuro cómodo. La parte de Solvencia II en la que han estado metidas las empresas en México es absolutamente higiénica, imprescindible, pero no debería obviar que una organización piense dónde se quiere ver en algunos años.

Debemos desarrollar la visión de hacia dónde queremos ir; pero con la cantidad de perspectivas que existen ahora, hacer esto no es sencillo.

Cuando nosotros le preguntamos a nuestros clientes cuáles son sus principales dominios estratégicos, no todos lo tienen muy claro. No todos consideran en su negocio el impacto del Internet de las Cosas, el Data Analytics, el Digital Health... eso requiere elegir porque no se puede apostar a todo, ya que los recursos son finitos. Yo pienso que el desafío es ocuparte de los temas fundamentales, como Solvencia II o IFRS17, y en paralelo desarrollar visión de futuro.

SR: Para mí, el reto es la ejecución de la innovación. Se puede tener un muy buen plan, pero las estructuras, los sistemas, la cultura y valores, y la toma de decisiones, deben ser adecuados para llevar a buen fin las iniciativas innovadoras que se planteen; hacer de la innovación una cultura y no una iniciativa.

CR: ¿Cómo tendría que ver el sector este tema?; ¿cuál es el riesgo de no hacer nada y mantener las cosas como están?

ADL: En caso de no hacer algo, la opción es desaparecer, o comoditizarse, que no sé si es igual de malo. Todo lo que tiene que ver con la captación y gestión del cliente debe verlo cada compañía en lo particular, pero hay cosas que podrían redundar en una mejor imagen del sector. La parte más commodity de nuestro negocio sí puede ser un tema de sector. En otros países se están dirigiendo a nosotros para ver cómo podemos ayudarlos para estar más cercanos al cliente.

No sé cómo está el sector en México en términos de popularidad, aunque creo que se tiene un camino por andar para que la experiencia del cliente redunde en un beneficio para toda la industria; para que a nivel sectorial haya acciones que se puedan realizar para acercar el seguro a las personas.

Las startups digitales están buscando crear marketplaces. A penas estuvimos con una que se dedicaba a catalogar a los conductores por su forma de conducir, y por el buen comportamiento te daba lavados de coche gratis o descuentos en el seguro, lo cual no necesariamente es bueno, ya que en el momento en el que el seguro sea equiparable con el lavado de coche, la batalla está perdida.

El seguro puede apostar por ofrecer mucho más que eso, pero no se va a dar por ciencia infusa. Hay que hacerlo y hay que desarrollar esa visión de cómo quieres jugar en el futuro, para no ser una commodity, sino algo que acompañe a las necesidades de aseguramiento de la población en su vida, salud, jubilación...

SR: No enfocarse en temas de innovación digital ya no es una opción, porque los hábitos del cliente están cambiando, así como sus necesidades. En ese sentido, tienes que reinventarte para no perder al cliente. El riesgo es que podrían venir otros jugadores a ocupar el espacio que tú deberías de ocupar y te reemplacen.

CR: ¿Cómo está Munich Re impulsando la innovación?

ADL: El Chief Innovation Officer de la compañía es el CEO. Adicionalmente se creó la figura de Jefe de Innovación, con la responsabilidad de coordinar las actividades de innovación en el grupo. Se ha dado libertad

a las distintas regiones de hacer sus propias actividades para no coartar la creatividad. Empezamos con un enfoque totalmente descentralizado y ahora estamos comenzando a centralizar.

Definimos cuáles son los dominios estratégicos donde queremos ser activos y desarrollamos inno-scouts, ejecutivos muy talentosos que enviamos a polos de innovación que existen en el mundo, ya sea Silicon Valley, Tel Aviv, Londres, por ejemplo. Ellos tienen la misión de recibir los desafíos que nos plantea un cliente o el mercado, y presentarnos ideas, personas o start-ups que conozcan en distintos ecosistemas.

Internamente estamos haciendo mucho para promover la cultura de la innovación. Debe ser una labor de toda la organización: no estar dividido en silos, y fomentamos lo que tiene que ver con espacios de generación de ideas.

Adicionalmente hemos creado una iniciativa, con Labs específicos, inspiradores, y cuando alguien tiene una idea, esa idea tiene un proceso para poder llegar al Lab. La persona que la plantea puede tener tiempo liberado de sus otras actividades para trabajar el tiempo necesario en esa iniciativa. La compañía le aporta los recursos y los especialistas que se necesiten para llevarla a cabo.

Por último, yo creo que la innovación también debe afrontarse con la suficiente humildad para poder decir: "Yo no sé hacerlo todo". Y es así como, con Open Innovation, trabajamos con la gente que se dedica profesionalmente a esto, ya sea Venture Capital, Aceleradoras, o start-ups. Tenemos un instrumento de Corporate Venture Capital que invierte en Start-ups, una iniciativa que se llama Digital Partners y está específicamente centrada en colaboración con start-ups y con un ecosistema de aceleradoras de Insurtech con la que estamos trabajando.

CR: ¿Cuánto tiempo ha tomado desarrollar todos estos recursos?

SR: La foto de los dominios a los que nos enfocamos –"Blockchain, Cybersecurity, Industry 4.0, Auto-Tech, Data Analytics, Agile IT, Digital health y Digital Front ends"- y todas las actividades que mencionamos, diría que se vienen desarrollando durante los últimos tres años. Ha habido un buy-in muy relevante del Top Management y una confrontación con la realidad de necesidad de innovar para seguir manteniendo los resultados que hemos obtenido. El mundo se está haciendo más complejo para hacer negocios y hay que enriquecer la propuesta de valor.

CR: ¿Cuáles son ahora los polos de innovación?

ADL: En Silicon Valley se ha creado un entorno favorecido por los gobiernos para crear clusters. Hoy Londres es uno de los polos de innovación más relevantes, junto con Tel Aviv, Berlín, y Madrid pretende ahora convertirse en uno. Nosotros tenemos laboratorios internos de innovación en China, Alemania y Estados Unidos, y alianzas con jugadores muy activos como Digital Partners, TechStars, Plug & Play, The Junction, entre otros. En Madrid creamos MundiLab, una aceleradora de Munich Re ciento por ciento para Iberia y Latinoamérica.

Hay una competencia por el talento global. Eso es algo en lo que somos muy activos. Yo trato de reunirme con emprendedores adondequiera voy; ahora, en México, he estado con un par que me han causado una impresión muy positiva.

Iniciativas municipales o a nivel país como lo hizo Startup Chile, también son de gran valor, en donde con base en distintos proyectos se les da una especie de beca, ayuda económica y un visado especial para que durante cierto número de meses puedan desarrollar un proyecto de innovación. Nosotros, en las competiciones que hemos hecho en MundiLab entre las startups que aceleramos, encontramos que los brasileños son espectaculares. No todo es Silicon Valley.

SR: Yo creo que uno de los mercados que se está desarrollando de



Sebastián Restrepo

Augusto Díaz-Leante

manera relevante es Colombia. Hay iniciativas muy potentes, locales, en el desarrollo, incubación y aceleramiento de proyectos tecnológicos.

En Latinoamérica yo recomendaría a cualquier gobernador del país que visite Medellín y específicamente a "Ruta N". Es también espectacular el ecosistema que se ha estructurado para atraer la innovación, con instalaciones y anchos de banda fantásticos y precios muy accesibles para los emprendedores.

CR: ¿Qué esfuerzos están comenzando a ser muy tangibles a nivel mercado?

ADL: Estamos participando muy activamente en una red cerrada de blockchain, que se ha creado mediante jugadores relevantes del sector financiero en Europa. Además de nosotros, participan Swiss Re, Aegon, Generali, AXA, Allianz, y más recientemente Mapfre.

Estamos prestando mucha atención con todo lo que tiene que ver con Data Analytics y las derivadas como Inteligencia Artificial. Al rol que pueden jugar los temas biomédicos, los temas de genética, el tema relacionado con Cyber Security, que ya tiene demanda de productos.

En MundiLab hemos analizado más de 900 start-ups en dos ediciones, y lo que les ofrecemos son dos cosas importantes: el talento de la empresa para el mentoring a los emprendedores, y el acceso a los mercados, en específico a nuestros clientes. Las start-ups que son seleccionadas van a Madrid durante cinco semanas, durante las cuales se les "mentoriza" y se les ayuda a llegar mínimo a un producto viable que tenga un impacto en el sector asegurador, y, como cierre, los ponemos en contacto con ejecutivos importantes de la región. Siempre tratamos que sean los CEO o los dueños quienes escuchen el proyecto.

SR: Vemos que los esfuerzos digitales se están enfocando en generar nuevos canales y herramientas tecnológicas que ayudarán a llegar a más personas con el seguro. Se empiezan a materializar esfuerzos de produc-

tos más enfocados a las necesidades del cliente, mejora de educación mediante generación de contenido, a lograr mejor conocimiento de lo que estás comprando.

Creo que todas estas iniciativas digitales te sorprenden, cada una a su manera. La gran mayoría tiene algo que agregarte y te cambian la manera de pensar. Ciertamente también que hay mucho humo en el mundo de las start-ups, pero las que seleccionamos para trabajar con nosotros impactan ya sea haciendo más eficientes los procesos de contratación o llegando más rápido al cliente y con una oferta diferente.

CR: Si una compañía tiene interés en innovar, ¿por dónde debe comenzar a buscar?

ADL: Yo diría: analiza otras industrias que estén más adelantadas que la nuestra en digitalización, historias de éxito, pero también en historias de fracaso, porque se aprende mucho de ello; investigar mucho, exponerse y trabajar con emprendedores, gente que tiene una visión diferente y a veces no sabe cómo entrar en esta industria. La combinación, y es lo que tratamos de hacer, da un conocimiento profundo del sector, de la necesidad de los clientes y muy buenas posibilidades de ejecución.

Es difícil que en las reuniones solo entre aseguradores salgan grandes ideas de innovación, porque somos todos del mismo mundo. A nosotros nos está resultando muy enriquecedor exponernos a emprendedores. No hace falta llevar un traje y una corbata para hacer las cosas y nosotros en esto. Hemos puesto ejecutivos de Munich Re con gente de 25 años, que nos da una perspectiva completamente diferente de conceptos que nosotros creemos que están escritos en piedra y... todos los que tenemos hijos de esas edades nos damos cuenta de que las verdades escritas en piedra cada vez son más raras.

Se necesita mucha humildad. Las jerarquías y la soberbia en esto de la innovación no ayudan a nada.

SR: Adicional a lo que menciona Augusto, esto es un trabajo de equipo. Tiene que venir de un auto-convencimiento y de una auto-motivación de los líderes, para que permee como una cultura dentro de la compañía, y así su ejecución sea exitosa.

CR: *A quienes no tienen la inquietud, ¿qué se les puede decir?*

ADL: No hay que innovar por obligación, sino por convencimiento. Cuando uno innova por obligación se limita a pintar habitaciones de verde y poner cojines naranja, y eso no es innovación. Enseñar a los medios y al personal y decir que "tenemos un Lab", es la parte fácil. Lo difícil es exponerte, querer entender, querer aprender.

Cuando las startups nos dicen que están felices por el apoyo que han recibido, ya sea en la "mentorización" o en el acceso a los clientes, nosotros les decimos que creemos que la relación es completamente simétrica, porque lo que nosotros estamos aprendiendo de ellos, de cómo analizan los problemas, del time-to-market de sus productos, es algo que está completamente fuera de nuestro radar. Para nosotros es algo bidireccional: lo que les damos y lo que recibimos de ellos.

Pero si el top management no está convencido, es mejor no hacerlo, porque vas a gastar recursos y a confundir a tus clientes y a tus empleados.

SR: Cualquier compañía que tenga sus clientes como foco principal, siempre va a tratar de entender sus necesidades y de alguna manera va a innovar. Ahora vemos que los hábitos y necesidades del cliente están cambiando y el mundo digital nos ayuda a adecuarnos a ellos. Si observamos los niños de hoy, vemos hábitos completamente diferentes a los que nosotros tuvimos en términos digitales. Creo que son suficiente inspiración para los líderes de las compañías que hoy no tuvieran la inquietud.

CR: *¿Qué papel juegan los reguladores en el tema de innovación?*

ADL: Me parece importante mencionar que los sectores deben regularse, y que eso no es malo. Creo que es bueno porque nuestro sector vende confianza, vende seguridad, y si una persona deposita sus ahorros en una compañía de seguros y espera cobrar dentro de 20 o 30 años, el Estado le tiene que dar la garantía de que la compañía responsable va a estar ahí cuando esa persona se jubile o tenga un siniestro. Eso introduce unas barreras de entrada, que hacen poco fácil ser disruptivo en el sector.

Se dice que la regulación va siempre por detrás de la realidad, así que también se puede convertir en el facilitador de la innovación. En alguna de las compañías que hemos visto se hablaba de inconvenientes que se han dado en cuanto a la firma digital; muchas veces el que la póliza tenga que estar en papel y firmada provoca unos gastos que hacen que no sea asequible para una masa importante de la población. Y ahí es donde el regulador también tiene que ir afinando sus propias tecnologías.

Cierto: el supervisor debe proteger al cliente final, pero para esto ya no es indispensable que el señor tenga en su casa una póliza encuadrada de 25 páginas firmadas. Con la digitalización se puede conseguir lo mismo a un costo menor para el consumidor final. La regulación le da confianza y tranquilidad a nuestro sector, no puede ser un freno al desarrollo de estas formas de hacer negocio.

SR: El reto relevante del regulador es el dinamismo. Veo una velocidad vertiginosa en los cambios que están dándose en la forma de hacer negocios. Ese dinamismo permitirá la implementación de nuevas ideas y formas de hacer negocio, así como dar garantía al sector de que el seguro cumple su función.

CR: *¿Cómo es que Munich Re está traduciendo esto hacia sus clientes?*

ADL: Queremos vernos como socios, más que como meros proveedores de reaseguro porque, además nuestra estructura, como de capital, como de presencia, como de factor humano, no es una estructura que esté pensada para ser el reasegurador más barato, que gane todas las cotizaciones, sino para que seamos el que más valor puede aportar, y ampliar la tarta, los famosos océanos azules y coparticipar en esa creación de valor que intentamos hacer con nuestros clientes en todas las ramas de la actividad que estamos cubriendo.

Cuando la discusión del reaseguro va al precio, ya está perdida. Nosotros tratamos de enfocarnos en valor y que éste sea tangible, materializable, y que no se quede en una bonita presentación en la que se venda humo. Creo que la gran diferencia de Munich Re es que andamos el camino que hablamos.

Si identificamos una oportunidad en cualquiera de las áreas, somos capaces de hacer una entrega de valor en esa área; si hablamos de Data Analytics y la combinación de grandes bases de datos con Inteligencia Artificial o Machine Learning, lo hacemos y lo explicamos; si hablamos de traer la tecnología a los procesos de suscripción, lo hacemos. Tenemos las herramientas e implementaciones de éxito. Si hablamos de cómo podemos colaborar en este viaje de la transformación digital de las organizaciones, tenemos suficientes herramientas para que los clientes las puedan tocar, vivir y empaparse de ellas.

Cuando hablamos de herramientas financieras para la gestión del balance, es lo mismo. Hemos estudiado mucho en México la implementación de Solvencia II y entendido hasta qué punto el reaseguro puede ser una herramienta en la gestión del capital de una compañía de seguros. No vendemos humo, y por eso el perfil del cliente de Munich Re no encaja con todas las compañías.

Hay algunas que buscan una relación más oportunista, más de corto plazo; mientras que las compañías con las que estamos trabajando están dispuestas a realizar, emprender estos proyectos y poner sus recursos para que sean exitosos. A nosotros nos gusta mucho decir que co-creamos.

SR: Para lograr la ejecución de estas iniciativas es muy importante el enfoque de negocio que debes tener y la medición de los resultados. Nosotros no nos medimos por primas, sino por el valor que agregamos al accionista después del costo de capital, con lo cual no hay un incentivo solo en el Top Line, y es difícil que nos desenfocemos de las iniciativas de generación de valor económico que a su vez son estratégicas con nuestros clientes.

Otros dos puntos importantes son la contratación del equipo, para garantizar la entrega de valor a nuestros clientes, y que haya un trabajo en equipo armónico y por proyectos que nos permita enfocarnos en estas iniciativas.

El otro punto importante es poder llevar estas iniciativas a un nivel de toma de decisiones con nuestros clientes, donde nos reunimos con su Top Management, y una vez que estamos todos convencidos de estas iniciativas a ejecutar, las ponemos dentro del plan estratégico de ambos.

ADL: Yo me involucro en todas las contrataciones del equipo en toda la región; no en la fase uno, pero en la fase última, en todo los casos, trato de ver a la persona y hacer mi propio idea. A mí me importa la calidad profesional, aunque ésa la supongo. Lo que me importa más es la calidad humana, que sea homogénea con los valores que tratamos de vivir con el equipo.

Todos los protagonistas de la industria ganan con el Micrositio de Ajustadores: Mario Di Costanzo.



» Ajustadores « de seguro de Automóviles: el desafío de meterlos en cintura

Marcos Medina
mmedina@elasegurador.com.mx

Munich RE

◆ **Condusef lanza micrositio de ajustadores de seguro de Autos**

◆ **La plataforma permite evaluar la atención que brindan en un siniestro**

◆ **El 72 % de las reclamaciones en Autos, por mala actuación del ajustador**

◆ **Mario di Costanzo revela que vendrán nuevos micrositios. Brokers, agentes y corredores también están en la mira**

Mario di Costanzo, presidente de la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (Condusef), reveló de manera enfática que 72 por ciento de las quejas en seguros de Autos está ocasionado por una mala actuación del ajustador a la hora de atender un siniestro. Enseguida precisó que frente a esa realidad se tomó la decisión de desarrollar una plataforma denominada Micrositio de ajustadores, la cual permitirá evaluar su servicio en el llamado “momento de la verdad”.

En tal sentido, *Revista Mexicana de Seguros y de Fianzas (RMSF)* conversó con Di Costanzo para que explicara las bondades y los desafíos de la plataforma.

Según Di Costanzo, con dicha herramienta, todos los protagonistas de la industria ganan. Señaló, con un tono reflexivo pero bastante crítico, que el panorama actual del seguro de Autos exige que el sector, transforme su enfoque de negocio si quiere aumentar los niveles de penetración del seguro en México.

El funcionario federal se afirma como un defensor fiel del ciudadano común, y asegura que la Condusef es democrática y ecuánime. Luego aprovecha el espacio y lanza una advertencia para todos los protagonistas de la industria: vendrán más plataformas que medirán y evaluarán la gestión de brokers, agentes y corredores. Así que la fiscalización apenas comienza.

► **¿Cuál es el panorama que usted aprecia para el seguro de Autos en México?**

El potencial que tiene el seguro de Autos en México es increíble. El parque vehicular del país está compuesto por 42.1 millones de unidades; sin embargo, solo hay 10 millones de pólizas emitidas. Entonces, la oportunidad de crecimiento es enorme.

Incluso como dato interesante puedo decir que en las enti-

dades federativas del país que cuentan con leyes o reglamentos de tránsito en los que se establece la obligatoriedad de contar con un seguro para poder circular, solamente 30 por ciento del parque vehicular está asegurado. El potencial de este ramo es muy alto. Recordemos que, según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), el vehículo es el segundo activo más importante de las familias mexicanas. En síntesis, en el seguro de Autos hay muchos retos y oportunidades para las compañías, pero hay que empezar a activarse para lograr el crecimiento esperado.

En primer lugar, hay que lograr que la gente les pierda el miedo a los seguros, puesto que la mayoría de la población en nuestro país piensa que éstos son muy complicados y costosos, aunque en realidad hay seguros para todos. Yo soy de los que piensan que es mejor contar con una protección que no tener nada.

► **¿Será pánico al precio o miedo a la respuesta lo que frena el desarrollo de este seguro en México?**

Yo creo que es miedo a la respuesta. Las malas experiencias pesan mucho, y precisamente dentro de ese contexto nació la idea de lanzar al mercado un micrositio de ajustadores, ya que nos dimos cuenta de que 72 por ciento de las quejas del ramo de Autos que llegan a la Condusef pudo haberse evitado con una buena actuación del ajustador.

► **¿Qué es lo que pasa? ¿A qué se debe la deficiente actuación del ajustador? ¿Son presiones corporativas, falta de conocimiento o tienen apetito por la corrupción?**

Pueden ser todas esas variables; de ahí la importancia del micrositio, ya que nos va a permitir analizar la conducta de los ajustadores. La herramienta revelará si existe negligencia en el siniestro. En concreto, sabremos si al ajustador le falta preparación, es corrupto o su actitud obedece a una norma de actuación de la aseguradora.

Durante el desarrollo de la plataforma se tomaron en cuenta las disposiciones que dicta la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), para que la evaluación del ajustador sea lo más ecuánime posible. En definitiva, ya se han perdido actitudes básicas en el oficio; por ejemplo, identificarse y acompañar al asegurado al Ministerio Público (MP). Por si fuera poco, nos hemos enterado de casos en los que el ajustador obliga al usuario a firmar hojas en blanco. Eso está muy mal.

En el micrositio está alojada una encuesta que debe llenar el cliente que sufrió el percance. Evidentemente que la puerta de entrada para iniciar la evaluación es el número de folio del reporte del siniestro; porque, si no, cualquier persona entraría, y el portal perdería total validez. La evaluación está compuesta por 20 preguntas calificadas que se aplican según el tipo de cobertura que tenga el asegurado.



No es lo mismo un ajustador que obliga a estampar una firma en una hoja blanca que aquel que simplemente no ofrece el servicio de grúa

Las preguntas que se realizan tienen un peso diferente y dependen directamente de la gravedad del siniestro, puesto que no es lo mismo, en términos de ponderación, un ajustador que obliga a estampar una firma en una hoja blanca que aquel que simplemente no ofrece el servicio de grúa.

Lo que se busca es que con el tiempo podamos tener una muestra amplia de calificaciones, y con ello posicionemos a los mejores y peores ajustadores y se revele la puntuación que obtuvo cada uno de ellos dependiendo de la compañía a la que represente, ya que en cada valoración se afecta de manera indirecta a la aseguradora; o sea, a las empresas se les otorga un puntaje en función del desempeño de su colaborador.

Creo que con este micrositio pasará lo mismo que ocurre con los bancos. En este sentido, no espanta que BBVA Bancoamer sea la entidad que más quejas recibe, visto que es la que tiene más clientes. En seguro de Autos podría pasar lo mismo con Quálitas, porque es la compañía que tiene la cartera de clientes más grande del mercado.

► **¿Y qué se hará en esos casos para que la medición siga siendo objetiva?**

Estamos normalizando el dato en base a las operaciones que llevaron a cabo durante un trimestre. Por ejemplo, si las operaciones bancarias crecieron 10 por ciento y las quejas 27 por ciento. Algo pasó. Si las operaciones aumentaron 10 por ciento y las quejas 3 por ciento, hay cierta mejoría.

El tema con los seguros es que hemos tenido algunos problemas para definir ese deflactor. Incluso confieso que no se ha concretado un convenio que íbamos a firmar con la AMIS para que nos proporcionaran estadísticas y así normalizar los parámetros de medición, porque necesitamos datos no solo de la industria, sino también por compañía.

Por ejemplo, sería muy revelador contar con datos que reflejen los siniestros pagados, las primas o el número de contratos. Son indicadores, pero necesitamos identificar cuál es el más adecuado. Por ahora, lo que hacemos es deflactor el número de pólizas que tiene un ramo en específico y estudiamos la operación de la aseguradora.

Lo que siempre les digo a los directivos de las aseguradoras es que tener quejas no es bueno ni malo; sin embargo, hemos desarrollado un índice que mide de una forma más clara la

calidad del servicio de una compañía ante una querrela, el cual es denominado Índice de Desempeño de Atención a Usuarios (Idatu).

Básicamente, este parámetro evalúa cómo responde la aseguradora ante la decisión de un cliente de acercarse con nosotros para formular una queja, ya que, cuando un usuario realiza dicho trámite, el primer paso es generar un correo electrónico que se envía a la unidad de atención especializada de la institución; y, en tal sentido, la compañía tiene 20 días para responder a esa queja.

Dependiendo de la respuesta, el usuario puede solicitar la conciliación correspondiente, pero a veces las aseguradoras se comportan como las novias; es decir, contestan que sí pero nunca dicen cuándo. La conducta de muchas es aceptar que la queja es procedente, pero el usuario vuelve con nosotros porque las compañías no le pagan.

Lamentablemente, eso empieza a contar como puntos negativos para el Idatu. Ahora bien, es importante aclarar que, si no se le da la razón al usuario, ello tampoco es una tragedia; lo que es negativo y pesa mucho es que no se le conteste al cliente, que no se cumpla con los requerimientos o no se presente el informe detallado que exige la Condusef para una audiencia o conciliación.

► **¿Qué es lo que busca la Condusef con todas estas mediciones?**

Nosotros notamos que a veces algunas instituciones buscan extender la mayor cantidad de tiempo la conciliación para ver si el usuario se cansa de reclamar. Un poco lo que hace el Idatu es inducir a que esto se evite.

Son mediciones objetivas, aunque no lo parezca. Pongo sobre la mesa lo siguiente: una institución puede tener muchísimas inconformidades; pero, si todas las atendió bien, entonces el Idatu será de 10. Por otro lado, una compañía puede tener muy pocas quejas; pero, si todas las atendió mal, entonces su Idatu será de cero.

En las mediciones que hacemos estamos desligando, desde todo punto de vista, el volumen de querrelas respecto a la naturaleza de la respuesta, puesto que puede ser positiva o negativa; sin embargo, la gracia del asunto es que la solicitud se atienda en tiempo y forma.

Apuntamos a minimizar los tiempos de respuesta de las aseguradoras. El Idatu, complementado con el portal de ajustadores, nos permitirá efectuar análisis más puros y finos de lo que ocurre cuando sucede un siniestro.

En el mediano plazo, a la propia aseguradora le va a servir una plataforma tan dinámica como el micrositio. Podrán ver cómo se comporta su plantilla de ajustadores y detectarán la actitud de su colaborador cuando trabaja para una compañía en particular; entonces, si éste no brinda el servicio que desean y les acarrea mala fama, prescindirán de sus servicios, ya que, cuando el cliente se queja, no se refiere al ajustador, sino a la compañía que representa.

» Parecería que esta herramienta tiene muchas bondades para las compañías. ¿Qué le han dicho hasta ahora?

Antes de lanzar la plataforma nos reunimos con cada uno de los directivos de las compañías y miembros de la AMIS. Hicieron comentarios interesantes y saltó al tablero una duda en lo referente a la periodicidad, puesto que todavía no sabemos cada cuánto tiempo vamos a actualizar el registro de las puntuaciones.

Es importante hacerlo, puesto que, si un ajustador empezó su andar en el micrositio con calificaciones muy negativas y se deja históricamente así, cargará una cruz de por vida, y no se generarán los incentivos necesarios para que mejore su gestión.

» Y, en ese proceso de retroalimentación, ¿no se ha definido todavía la periodicidad que utilizarán?

Creo que el plazo se definirá con la evolución del propio portal. Por lo pronto, este año funcionará sin reiniciarse, y en enero de 2018 comenzará una nueva etapa.

Lo más sano es que al término del presente año hagamos un corte para determinar quiénes son los mejores y los peores ajustadores del ramo. El ejercicio también servirá para analizar el comportamiento de las compañías.

Lo que sí puedo adelantar es que, por la experiencia que hemos tenido con el Idatu, en un principio a las instituciones financieras no les gusta este tipo de herramientas de medición; no obstante, con el tiempo llegan a interesarse realmente. En definitiva, no se puede negar que las calificaciones mueven comercialmente los intereses de las compañías.



No se puede negar que las calificaciones mueven comercialmente los intereses de las compañías

Yo creo que con el portal de ajustadores funcionará igual. Lo que queremos es que se tengan estos mecanismos para que las compañías evalúen a sus propios ajustadores y determinen cómo van mejorando su atención.

Es importante resaltar que la herramienta no es vinculatoria, porque la entidad que puede castigar a un ajustador es la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF), no la Conducef.

» ¿A quién se fiscaliza más con la herramienta: al ajustador o a las aseguradoras?

A ambos. Sin embargo, se meterá en cintura más a las compañías. Lo que hará esta herramienta se asemeja a lo que sucede con el tema de las cobranzas en las instituciones bancarias: nosotros no las podemos regular, ya que son instituciones financieras; entonces lo que hicimos fue construir un directorio muy similar en el que asociamos el servicio de los despachos con los bancos a los que sirven.

De esta forma, la queja contra el despacho recae a su vez sobre la entidad. Hacemos todo esto para que se llame la atención pertinente y se aclare el inconveniente. En efecto, si el despacho no contesta la solicitud en 30 días, sin importar si es favorable o no, va la multa.

En resumen, castigamos a los bancos que cuentan con despachos que no respetan las prácticas sanas o las disposiciones. En lo que respecta a seguros, no queremos exhibir a nadie con el micrositio, solo queremos informar a la compañías sobre las malas prácticas de sus colaboradores.

» De acuerdo con lo que ha comentado sobre las responsabilidades de los ajustadores, ¿no cree usted que, por el bien de la industria, la Conducef debería trabajar muy de la mano con la CNSF?

Por supuesto que sí. No deberíamos trabajar por separado. Hemos buscado colaborar con ellos en esto. Sobre todo, hay un punto importante que ayudaría a facilitar la encuesta en el micrositio: el tema del llenado de los datos del ajustador. Lamentablemente, no tenemos vinculados estos datos por ahora; entonces, cuando uno ingresa el nombre del colaborador, el portal lo direcciona a la página web de la CNSF.

No lo puedo ocultar, y tengo que confesar que hemos batallado porque no tenemos vinculadas las bases de datos de los

ajustadores en el micrositio. Sin duda alguna, la colaboración entre ambos organismos facilitaría la vida a todos, en especial al usuario, ya que éste no tendría que copiar los datos de un portal a otro.

» ¿Qué ha detenido dicha colaboración?

Algunas causas que no podría compartir; sin embargo, creo que las aseguradoras ya se han dado cuenta de que la herramienta las puede ayudar. En cualquier caso, este tipo de plataformas deben tomarse con un espíritu constructivo. Además, es una medición en la cual la Conducef ni siquiera está participando.

También es importante señalar que contamos con un administrador que se encarga de monitorear en tiempo real los movimientos dentro del portal y de velar porque la operación sea lo más pulcra posible. Reitero: para que el reporte proceda, se necesitan datos personales y el número de siniestro; si no, el sistema no te dejará completar la operación.

Desde luego, una situación que sabemos claramente que puede ocurrir es que el ajustador no esté registrado ante la CNSF. Por ello, hemos habilitado un parámetro en el cual cabría este tipo de casos, con lo cual detectaríamos el tamaño del problema. Queremos ser positivos y pensar que, como Dios manda, en el portal solo habrá reportes de ajustadores oficiales, legales y debidamente registradas.

Puedo decir que hasta ahora el portal se está comportando de manera óptima. Ya tenemos más de 4,000 visitas, y la herramienta apenas tiene semanas de haber sido habilitada; así que creo que está funcionando bastante bien.

» ¿Cómo se siente usted al meter en cintura a la industria aseguradora?

[Risas.] Es por el bien de todos. Mire, en México, la población es amante del riesgo, cuando debería ser adversa a él. Hay que fomentar la cultura del seguro y, para lograrlo, es necesario que divulguemos buenas experiencias.

Para mí, un producto muy interesante de la industria es el seguro básico estandarizado de Autos. Es un instrumento muy sencillo para la gente, no es caro y es mucho mejor que el que estaban muchos reglamentos de tránsito; sin embargo, no se ofrece.

Yo creo que, si esta protección se ofreciera, aunque entiendo que es un producto que tiene un margen de ganancia mínima, ello sería un gran acierto en educación financiera, ya que quien lo adquirió, si tiene una buena experiencia, en el corto plazo aumentará su cobertura y se convertirá en un cliente fiel.

Veo con preocupación que muchos de los seguros que exi-

gen los reglamentos de tránsito, como es el caso de las coberturas de Responsabilidad Civil, a veces ni de eso son.

Entonces terminamos por darle al usuario una pésima experiencia, y se adquiere el producto solo para poder circular. En resumidas cuentas, con esta dinámica la industria no está generando una verdadera cultura del seguro que pueda ayudar al crecimiento del sector.

» ¿Qué viene para otros ramos y áreas del sector en materia de protección y defensa?

Vienen cosas muy interesantes. Tendremos un micrositio similar al de los ajustadores, pero para agentes, brokers y corredores. Una queja que tenemos de manera recurrente y que involucra a estas figuras es que al momento del siniestro la póliza no está vigente, pese a que el usuario la pagó a través del intermediario.

También vendrá otro micrositio en Gastos Médicos Mayores, en el que también tenemos muchos retos, pues las pólizas de estas coberturas son difíciles de entender. De modo que no solo debemos conformarnos con explicar los beneficios del instrumento al asegurado, sino realmente esmerarnos para que éste entienda lo que adquiere.

En función de estos dos importantes pendientes que comento estaríamos concibiendo los próximos micrositos. Necesitamos que el agente de seguros entienda con profundidad los productos que está vendiendo, y con esta herramienta vamos a poder verificar si realmente lo logra.



Estamos colocando el dedo en la llaga sobre temas tan actuales y difíciles como los fraudes cibernéticos y el robo de identidad

» Con ese tipo de acciones pareciera que la Conducef se mete en el ojo del huracán. ¿No considera que son temas muy candentes?

Sin duda, son bastante delicados. Estamos navegando en mares muy picados, y una muestra de ello es que estamos colocando el dedo en la llaga sobre temas tan actuales y difíciles como los fraudes cibernéticos y el robo de identidad, que son delitos que están a la orden del día.

» Su trabajo luce muy interesante. ¿Es usted un hombre aventurado o me equivoco?

La verdad, este trabajo es bien interesante, no lo puedo negar. Me ha permitido aplicar muchas ideas. Yo se lo he dicho a todos los actores de la industria: la Conducef es la parte más financiera de la sociedad. Yo no me defino como un financiero. Soy un ente social que defiende a capa y espada al ciudadano común. Mi misión es que éste no vaya a la quiebra.

Los retos nacionales del seguro de Automóviles

Óscar González Legorreta*
oscar@ogl.com.mx

Cuando abordamos el análisis de una industria, resulta pretencioso hablar de una lista corta y concreta de retos. Con los riesgos que ello implica, me atreveré en las siguientes líneas a examinar el tema enunciando los dos desafíos que yo considero que son los principales y más urgentes para el sector en nuestro país.

En este revolucionado mundo de las noticias transoceánicas, los medios digitales y las redes sociales, todos los días leemos algo del futuro del automóvil: los autos autónomos, el crecimiento y evolución de los servicios tipo Uber. Un mundo donde el traslado en auto se aleja de los propietarios de vehículos y se acerca a usuarios de servicios de transportación “por viaje”. De ello se deriva la natural reflexión: ¿cómo modificará eso la naturaleza del seguro de automóviles? *Pay as you drive* y otras tendencias parecen ser inminentes.

¿Importaremos hacia nuestro país esos vanguardistas modelos de gestión? Seguramente sí. Pero, en mi perspectiva, antes de ello vamos a requerir resolver un par de problemáticas muy propias de la industria en nuestras tierras aztecas.

Latinoamérica para los latinoamericanos

Todos hemos notado algún alboroto en un restaurante. Un comensal reclama porque no se le ha tratado de la manera “que merece”. El mesero, el capitán o la cocina no le ha servido tal o cual platillo como él lo acostumbra. Él tiene necesidades de servicio particulares. Esto se repite en los hoteles, en tiendas de departamentos, en muchas otras industrias: a los latinoamericanos nos gusta recibir un trato personalizado.

¿Es entonces que en Latinoamérica nuestro nivel de exigencia es superior? No lo creo. Es simplemente distinto. Nos gusta eso que llamamos “el apapacho”, algo que los extranjeros identifican de inmediato y que describen ocasionalmente como “la calidez del latino”.

Tiene que ver con necesidades emocionales profundas. Algunos especialistas e historiadores hablan incluso del *síndrome de los conquistados*, ya que los países de la región prácticamente en su totalidad fueron colonias de los grandes imperios de antaño. Hoy, en libertad, queremos ser tratados como los amos que nos sometieron en el pasado. Puede parecer rebuscado, pero, si vamos revisando cuidadosamente las exigencias de servicio en diversas industrias, vamos a encontrar muchos atributos del servicio que tienen que ver con “cómo ser tratados” y el acompañamiento que esperamos.



¿Cómo se conecta esta necesidad latina con el seguro? Eso es especialmente interesante en el ramo de Automóviles.

A diferencia de cómo opera en otros países, en México la aseguradora se hace cargo de todo el proceso de resarcimiento del daño, en parte por buscar ahorros y economías de escala, en parte por combatir la corrupción. El resultado es que, mientras que en otras naciones la aseguradora concluye con la entrega de un cheque, en México realizamos la valoración de los daños, el suministro de refacciones, supervisamos los trabajos de hojalatería y pintura e incluso, si así lo ameritó el accidente, asumimos el traslado en grúa al centro de reparación, sea una agencia distribuidora de la marca del vehículo o un taller especializado.

Y es ahí, donde se intersecta el proceso y las necesidades emocionales del cliente, donde aparece el reto. A partir de que interviene la aseguradora, el cliente espera una serie de “apapachos” que nunca llegan.

La expectativa es que el seguro resolverá íntegramente la situación del accidente y lo que ocurre alrededor de éste. No sólo se espera una indemnización. Se espera que la aseguradora “se haga cargo del problema” y que haya un entendimiento y atención de muchas necesidades particulares que el cliente enfrenta: cómo trasladarse sin auto, cómo financiar el deducible, cómo revisar la evolución de la reparación, por solo mencionar algunas de las más comunes.

Si entrevistamos a los asegurados que han enfrentado un siniestro y profundizamos en sus percepciones, vamos a encontrar un sinnúmero de necesidades que no están cubiertas por el producto de seguros..., al menos, no el actual. Los resultados: la insatisfacción y la pérdida de fe en el sector, “porque no te arreglan el problema, solo pagan”, rezaría algún agudo y ácido cometaario.

La tecnología no va a resolver este reto. De hecho, quizá lo acreciente. Personalmente, he escuchado reclamos en el sentido de los ajustadores por qué no utilizan servicios como *Waze* o *WhatsApp* para facilitar la comunicación entre el cliente y la compañía.

Nótese que el cliente quiere que la compañía se conecte a las aplicaciones que él usa, no a la inversa.

Ya sea que desarrollemos productos más robustos “y apapachadores” o que le dejemos mucho más claro al público asegurado que la verdadera vocación del asegurador es indemnizar, y lo demás es “valor agregado”, deberemos emprender este camino antes que la tecnología lo ensanche.

“No existen preguntas sin respuesta, solo preguntas mal formuladas”
Morfeo, *The Matrix*

¿Qué tan diferente es el riesgo al que está expuesto un mismo vehículo, dependiendo del lugar por donde circula? Hay diferencias notables entre ciudades y estados.

¿Pero es esa diferencia más grande que la que genera el conductor que lo conduce?

En nuestro país, como industria, nos hemos rendido ante el desafío de obtener los datos fehacientes del conductor para el seguro de Automóviles. Hay excepciones, pero no pesan lo suficiente para modificar el funcionamiento del mercado.



Las razones son múltiples, y todas parecen válidas: la dependencia de los intermediarios, la falta de un padrón oficial exhaustivo, la carencia de apoyo de las autoridades y otras más. El punto es que no suscribimos por el origen completo del riesgo.

De acuerdo con la experiencia de los países más avanzados en la materia, el

riesgo se define por el binomio *conductor más vehículo*. Eso no parece que vaya a cambiar en una industria que pasará por la migración de los autos propios hacia los servicios de traslado a través de plataformas de oferta y demanda, cobrados por uso, mucho antes de llegar a los vehículos autónomos.

En ese contexto, conocer quién conduce, por cuántas horas, en qué trayectos, a qué velocidades y otros datos similares toma mucho mayor relevancia para suscribir la póliza que los datos del vehículo en cuestión.

Para una aseguradora, conservar a los mejores conductores dentro de su cartera parece una meta prometedor para la rentabilidad y, en consecuencia, es lo que más se desea alcanzar, pero ¿cómo hacerlo si el modelo de negocio en nuestro país no nos facilita su conocimiento e identificación?

Por ello evoco la frase del clásico cinematográfico de la ciencia ficción: quizá no hemos sabido preguntar. Tal vez tampoco incentivar, reconocer o motivar. Ahí está el reto.

En mi opinión, bien vale la pena tomarlo con nuevos bríos. Aún estamos a tiempo.

 *Óscar González Legorreta es asegurador de carrera, consultor y coach.



A través DEL TIEMPO

Adaptabilidad y cambio son dos de las palabras más pronunciadas en la industria aseguradora hoy.

No hay duda de que el consumidor cambió. Sus exigencias y necesidades parecen modificarse; sin embargo, en *Revista Mexicana de Seguros y Fianzas (RMSF)* creemos que para entender el presente es importante conocer el pasado y aprender de él.

“A través del tiempo” se ha convertido en un espacio que intenta cumplir con esta difícil misión. En las líneas que edición tras edición recogemos en este espacio compilamos comentarios, opiniones y posturas de las personalidades más influyentes de las industrias aseguradora y afianzadora.

En esta oportunidad quisiéramos ocuparnos de la trayectoria de uno de los personajes de mayor peso en la historia del sector asegurador: Alfonso Castro Toledo, quien de primera mano cuenta parte de su itinerario en la industria y, de manera muy reflexiva, comparte su secreto para sobreponerse a los designios indescifrables de la profesión del seguro, la habilidad de adaptarse.

Su determinación lo llevó a ocupar importantes cargos durante su vida dentro de esta industria. Se confiesa un apasionado del seguro y, aunque el cambio es algo inevitable en el negocio, considera que la profesión sigue conservando una esencia que solo ha experimentado circunstancias menores de variabilidad.

ALFONSO CASTRO TOLEDO, LA FIGURA DE LOS MOMENTOS IMPORTANTES

La habilidad de adaptarse

Por: César Rojas

Alfonso Castro Toledo me recibió en su despacho de Seguros Monterrey New York Life, preparado con su currículo como si fuera a una entrevista de trabajo. Yo sólo pensaba en cómo puede conservarse la humildad a pesar de haber labrado una trayectoria como la suya. Expresidente de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros y de la Federación Interamericana de Empresas de Seguros, Alfonso Castro conoce como pocos el movimiento del seguro en México y América Latina y ha sido el vínculo de New York Life con el seguro mexicano. Yo suponía que su plática iba a ser ilustrativa, ligera y amable. No me equivoqué.

La habilidad de adaptarse es una premisa básica para Alfonso Castro Toledo, y es él mismo el mejor ejemplo de ello. Tras 20 años de actividad bancaria, dio un salto hacia los seguros para seguir una carrera en la que ha jugado papeles fundamentales en momentos trascendentes para el sector asegurador,

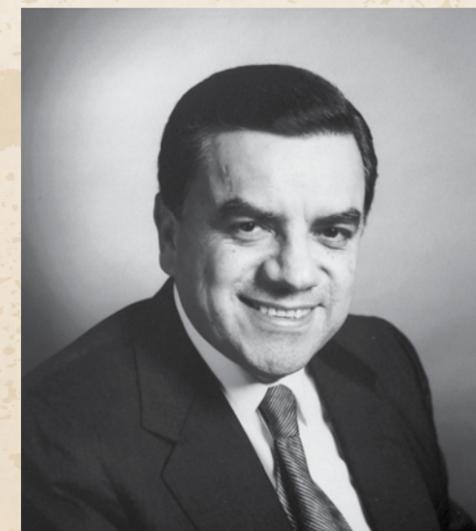
como su periodo frente a la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, cuando participó en el grupo que finalmente consiguió el cambio a la Ley del Seguro Social, dando paso a la creación de las Administradoras de Fondo para el Retiro y las Instituciones Especializadas en el Seguro de Pensiones.

Ha sido también una de las cartas más fuertes de México en el plano internacional, siendo presidente de la Federación Interamericana de Empresas de Seguros de 1999 a 2001. Su participación lo ha llevado no sólo a ser uno de los personajes más reconocidos del sector, sino también uno de los más respetados.

Alfonso Castro Toledo comenzó en el sector financiero a los 21 años, en Banco del Atlántico, desempeñando todo tipo de labores hasta llegar a ser director general adjunto. Su profesionalismo le dio un lugar en los consejos de administración de prácticamente todo el sector financiero. Fue testigo desde el interior de uno de los movimientos menos explicables de la política económica de México: la estatización de la banca, un cisma dentro del sector financiero que sacó a mucha gente de las instituciones, pero no a Alfonso Castro.

Cuando el grupo de empresarios recibió los activos no bancarios que el Gobierno devolvió, formó en 1984 Grupo Empresarial Olmeca, donde estaba lo que había sido Seguros del Atlántico, Fimsa Casa de Bolsa, Arrendadora del Atlántico y Americana de Fianzas, entre otras empresas. A principios de 1986 le ofrecen incorporarse a este grupo, lo que significó para él un avance altamente trascendente. “Sabía que dar el paso significaría adquirir el compromiso de hacer una carrera en seguros; por ello, tras hacer un análisis profundo sobre el futuro que presentaba para mí la banca, decidí aceptar el puesto de director general de esa empresa, en ese entonces llamada Seguros Olmeca (antes del Atlántico), puesto desde el cual también ayudaría en la supervisión de las otras empresas, que conocía bien”, comenta Alfonso Castro.

Ya conocía la aseguradora, pues había sido consejero en el periodo en que estuvo en la banca, pero no era lo mismo verla desde fuera que enfrentarse a





los problemas y retos que diariamente presentaba una empresa como ésta. En ese entonces se suscitó una competencia feroz en el ramo de Automóviles, que formaba 75 por ciento de la cartera de la aseguradora. “La competencia era tal que se formaron grupos de asegurados inexistentes. Hacíamos la broma frecuentemente de que era el grupo de mexicanos, es decir, cualquiera que fuera mexicano tenía derecho a un precio especial en su póliza”, recuerda con humor Castro Toledo.

Esta situación tomó muy mal provistas a las aseguradoras frente al crack bursátil que se presentó, pues hasta entonces se compensaba la falta de utilidad técnica con los resultados financieros, pero de un día para otro no solo no había productos financieros, sino que había pérdidas. Vino una época muy difícil, en la que él tuvo que darse a la tarea de conseguir socios y, puesto que existía una tendencia a asociarse con extranjeros desde la época de Banco del Atlántico, comenzó la búsqueda fuera de nuestras fronteras.

Después de varios intentos fallidos, se encontró con un grupo de Estados Unidos interesado en participar en el mercado mexicano, y se le hizo la oferta de participar con el 30 por ciento de las acciones, que era lo que permitía la ley en ese entonces. New York Life Insurance aceptó, con una condición: ellos sólo

participarían en lo que era su core business, los seguros de Vida.

Los accionistas entonces decidieron hacer la primera escisión voluntaria de un ramo, y se desprendieron de la operación de Vida para enviarla a una compañía que se llamaría GEO (Grupo Empresarial Olmeca). La aseguradora que conservaba los ramos de Daños seguiría llamándose Olmeca hasta su venta, que se realizó poco después. Apenas tres meses después de llamarse GEO, su nombre cambió a GEO New York Life.

Este cambio fue fundamental en el futuro de la compañía. Tras una competencia desmedida en el ramo de Automóviles, resultó que el mercado potencial de seguros de Vida estaba bastante descuidado. Se entrenó a una nueva fuerza de ventas bajo los principios empresariales de New York Life, y no dejó de observarse un crecimiento interesante hasta el año de 1999, cuando la administración de New York Life International cambió. “La nueva administración decidió que quería algo más grande, puesto que el crecimiento desde el tamaño actual tomaría mucho tiempo. Fue entonces cuando dejé la dirección general para ocupar la vicepresidencia del Consejo de Administración con la encomienda principal de buscar una empresa que comprar”, recuerda Alfonso Castro.

En esta búsqueda surgió la oportunidad de comprar Seguros Monterrey Aetna. Alfonso Castro presentó la coyuntura, y fue entonces cuando un grupo de analistas de Estados Unidos vino a hacer una evaluación de Seguros Monterrey Aetna, para finalmente, comprarla y fusionarle la operación de GEO, dando lugar a lo que hoy es Seguros Monterrey New York Life.

Al seguir recordando su entrada al sector asegurador, nuestro entrevistado confiesa que no sabía exactamente a lo que se iba a enfrentar en este sector, pero lo hizo con la convicción de cuidar las empresas y a la gente en una etapa de transición. “Con el tiempo lo que sucede es que te vas enamorando del ramo; y hoy, si me preguntas, no sabría decirte cuál es mejor. No sé ahora cómo esté el interior de los bancos, pero estoy convencido de que tomé la decisión adecuada”.

Hoy en día, señala Castro, el sector ha evolucionado de una manera interesante. Existe un mercado distinto del que le tocó encabezar en 1995, durante su participación como presidente de AMIS. “En aquel entonces me tocó vivir el análisis de otros países en materia de pensiones: ir a Argentina y Chile, los países más avanzados en esta materia en la América Latina; y luego regresar a formalizar un proyecto que en gran medida tuviera cubiertas las fallas que se habían presentado en otros lugares. El reto fue convencer a los legisladores de cambiar la Ley del Seguro Social. La transformación fue insuficiente, pero se impulsó la creación de las Afores, y eso fue un gran paso”.

Hoy el mercado es muy diferente. Alfonso Castro, como asegurador, reconoce que la capacidad principal de cualquier ser humano, y sobre todo de un profesional, es saber analizar su entorno, ver hacia dónde va su negocio y saber cómo va a integrarse en él como ser humano. El ser humano de hoy, el profesional, tiene que ser distinto del de hace algunos años. “Forzosamente tiene que ir viendo que la actividad actual en la economía globalizada va a ser totalmente distinta; que las empresas han cambiado, y que esos arraigos como el que yo viví ya no se dan frecuentemente. Yo no creo que en la actualidad ya no haya amor por la “camiseta”, que ya no haya arraigo. Estoy seguro de que, cuando alguien se ve obligado a cambiar, lo hace con mucho dolor, dejando algo que le gusta mucho por algo que va a representarle un mejor futuro”, afirma, y comienza a contarnos esta historia: “Cuando estaba en el banco, tenía 24 años, y el director general me encargó el lanzamiento de la tarjeta Carnet. Yo no tenía idea del manejo de una tarjeta de crédito, pero él me ofreció enviarme a San Francisco una temporada para que analizara su operación en el Bank of America. Comenzaron, pues, las reuniones con siete bancos,

sacamos la tarjeta como pudimos, con mil problemas, pero finalmente salió. Hoy en día, efectivamente el ejecutivo estaría en San Francisco al día siguiente, o bien un socio local ayudaría en la implementación, ahí o en cualquier parte del mundo”. El amor por la profesión, repite, no ha cambiado, lo que ha cambiado son las circunstancias.

“Recuerdo haber escuchado en una presentación en Fides al ejecutivo de una reaseguradora hablar al respecto y decir que, si bien los colaboradores ya no se ponían la camiseta, las empresas tampoco tienen los mismos compromisos con la persona, y esto es verdad. Si analizo mi entorno, puedo darme cuenta de que tanto dueños como supervisores y ejecutivos que me hicieron llegar aquí hoy ya no están por diversas razones”.

Pero advierte: “Yo no critico esa movilidad de los profesionistas y ejecutivos en la actualidad; por el contrario, admiro que estén con las antenas bien puestas y con las capacidades afinadas para adaptarse a las circunstancias; pero, eso sí, en el puesto que estén deben dar su máxima capacidad, porque, si nada más están buscando cómo colocarse entonces ya no existe la ética”.

Alfonso Castro ha permanecido en el sector y ha destacado por su capacidad de análisis y adaptación. Ha permanecido desempeñando funciones importantes y representando a México en Fides durante varios años; pero hoy Alfonso, la persona, tiene tiempo para dedicarlo a su familia, reunirse con sus hijos, visitar lugares cercanos, viajar y trabajar con más calidad y en menos cantidad. “No puedo, sin embargo, darme el lujo de desactualizarme. Invierto dos horas diarias en leer material relacionado con mi entorno económico, financiero y político. Nadie debe dejar de hacerlo”, advierte.

“Si miro hacia atrás, lo mejor que me ha dado el seguro es, en primer lugar, la satisfacción de haber podido saltar en el trapecio, sin red, a mitad de mi carrera profesional, y haberlo hecho exitosamente. Es reconfortante saber que pude hacerlo. Por otro lado, también ha sido ver cómo podemos, a través de nuestros productos, estar cerca para resolver los problemas de la gente, que es en lo general muy poco cuidadosa de su futuro”.

“Lo que más me ha gustado del sector son los productos, que se diseñan para el beneficio completo de la gente. Llámese Vida, Gastos Médicos Mayores, Casa, Auto... sabes que siempre que estás vendiéndolo estás haciendo el bien. A veces no los convences, pero tu sabes que estás haciéndoles el bien. Es un producto de beneficio muy claro”.

Ramo de Autos

Una ventana desaprovechada para la venta de nuevos seguros



"Tanto para las autoridades, como para las compañías multirramo y especializadas es muy importante cuidar el ramo de Autos", José Abraham Sánchez

Desde el punto de vista de José Abraham Sánchez, director general de Médica Vial, S.A., de C.V., si la industria aseguradora modificara su enfoque con respecto al seguro de Automóviles, podría obtener mejores dividendos.

En una charla sostenida con *Revista Mexicana de Seguros y Fianzas*, Sánchez, hombre que durante su trayectoria ha sido un precursor de ideas e innovación, consideró que la industria debería dirigir esfuerzos encaminados a crear productos que no solo salvaguarden a los vehículos, sino a las personas.

El directivo de Médica Vial prefiere los puentes antes que los muros. Por ello, sugiere que la autoridad se involucre un poco más y se convierta en un dinamizador de productos más sencillos y accesibles que permitan que el sector se transforme en indemnizador, en vez de reparador.

Médica Vial es una compañía ligada desde su creación al seguro de Automóviles. En junio del año en curso la cifra de lesionados atendidos víctimas de accidentes viales en el que se vio involucrado un auto asegurado llegó a 17,000, lo que habla de su experiencia con este ramo.

¿Cómo vislumbra José Abraham Sánchez la industria aseguradora y en particular el ramo de Autos?

El seguro de Automóviles es el más difundido en el país y mediante él las personas físicas entran en contacto con el sector asegurador, debido a que buena parte de otros seguros, como Vida y Gastos Médicos Mayores, son colectivos, no individuales; es decir, son de prestación, que las empresas utilizan para cubrir beneficios de carácter social o laboral, solo 30 por ciento son pólizas particulares.

A lo que voy es a que tanto para las autoridades, como para las compañías multirramo y especializadas, es muy importante cuidar el ramo de Automóviles, el de mayor

penetración en el mercado y con el cual las personas físicas se cubren o se aseguran. Por eso digo que, estratégicamente, éste puede convertirse en el principal medio para tomar o generar otro tipo de seguros.

Yo creo que si la autoridad se involucrara un poco más, e impulsara mejores condiciones para que a través del seguro de Automóviles el cliente pudiera comprar una póliza de Vida, se empujaría la venta de una gran cantidad de otra clase de coberturas. Es decir, a través de la póliza de Autos, un usuario podría tomar también Vida, incluso Gastos Médicos Mayores. Qué tan mayores sean éstos, ya será cuestión de que la compañía de seguros lo evalúe. Pero yo considero que éste podría ser un buen camino, sencillo y directo, para llegar a otras coberturas.



X FORO EL ASEGURADOR PARA AGENTES DE SEGUROS Y FIANZAS

5 Y 6 | OCTUBRE 2017 | LEÓN, GTO.
POLIFORUM LEÓN

CONFERENCISTAS

Programa sujeto a cambios sin previo aviso

- MIGUEL BAIGTS RUÍZ Ventas en un mundo digital
- JUAN CARLOS PELAYO Un mundo volátil
- ALEJANDRO MOLINA B. Psicología del éxito
- ARNOLDO DE LA ROCHA El sueño mexicano
- MARIO BORGHINO Los retos del cambio
- PAOLA ROJAS Mujer del nuevo siglo
- ANDRÉS BUSTAMANTE Creatividad
- BRIAN HECKERT Personas de alto nivel

INSCRIPCIÓN

Del 1º de junio al 31 de agosto

	NORMAL	ESPECIAL
Individual	\$5,400	\$3,900
Grupal 10 personas	\$46,600	\$35,100

Precios con IVA incluido

Incluye: 8 Conferencias de alto nivel, Coffe Break, Comida del día Jueves y Kit del Asistente

PAGA A MESES SIN INTERESES CON PAYPAL

MSI - 3 MESES

¡RESERVA TU LUGAR!

CONTACTO

Asistencias
msolis@elasegurador.com.mx

Patrocinios
paola.mendoza@elasegurador.com.mx

El Asegurador

5440 7830
5440 7831
01800 821 9393





Deberíamos pensar un poco más en las necesidades del ciudadano de a pie

□ **José Abraham Sánchez siempre ha tenido ideas de cambio, y dentro de ellas ocupa un lugar importante la innovación. Si autoridades y aseguradores cambiaran un poco su mentalidad, ¿habría mayor penetración del ramo?**

Es necesario que todos los involucrados cultivemos la creatividad en bien de los usuarios. Creo que si la autoridad nos ayuda a promover e impulsar la educación financiera, incluso a través de nuevos canales de distribución, el resultado sería increíble.

Por ejemplo, las reservas de las compañías de seguros son grandes. Entonces pienso que ellas podrían convertirse en un vehículo para otorgar facilidades en la compra de autos nuevos y, al mismo tiempo, asegurarlos. Es decir, sembrar para cosechar: no hay pierda, y además se genera fidelidad con el cliente.

En definitiva, deberíamos pensar un poco más en las necesidades del ciudadano de a pie. Repito, el ramo de Autos es un medio muy importante que todos debemos utilizar para comercializar otro tipo de seguros, ya sea colgados a la póliza de Automóviles o generados a partir de ella.

□ **¿En dónde considera José Abraham Sánchez que está realmente el muro?**

Creo que necesitamos salir de nuestra zona de confort. Tenemos que exigirnos y ser más creativos.

Hace años, como director general de una aseguradora, a mí me tocó incorporar la defensa jurídica en una póliza de seguros. Porque se vendía el seguro para Automóvil, pero se decía: tal vez necesite también una cobertura jurídica en caso de que tenga un accidente. Entonces se me ocurrió: ¿por qué no incorporar la cobertura jurídica a Autos?

También incorporamos entonces la cobertura de asistencia vial. Antes se necesitaba contratar un servicio adicional de grúas, si acaso se requería. Entonces, se unificó. Y, por último, la cobertura de Vida, que incorporamos en las pólizas de taxis.

Pienso que debemos ir un poco más allá de solamente asegurar el casco. Imaginemos que a un usuario le dan un golpe o lo asaltan y no está cubierto por la póliza. Debemos enfocarnos en dar cobertura integral para así dejar de ser una industria indemnizadora y no reparadora.

□ **Los intereses tienen que ser más globales, pero ¿qué es lo que actúa como freno?**

Hay que abrir el compás. Innovar y al mismo tiempo evolucionar. Si nos comprometemos, la industria y la autoridad para manejar mejor los siniestros, podríamos diseñar productos más humanos.

□ **Mario di Costanzo coincide en que Autos es un ramo importante, pero también hace ver que hay muchas prácticas que no favorecen el desarrollo del negocio, ¿cuál es su opinión al respecto?**

Lamentablemente, sí hay malas prácticas. Debemos esforzarnos para que el manejo de los siniestros esté mejor cuidado. Quizá a veces, nos centramos en lo inmediato, o sea, ser rápidos; sin embargo, hay que poner el ojo en los procesos y en los detalles finos, como las reparaciones y las indemnizaciones y así se podrían reducir las reclamaciones.

Por otro lado, nos falta avanzar en las causas de rechazo. Un camino podría ser que la póliza sea un poco más cara bajo el lema “yo te pago la totalidad de los gastos”.

Repito, debemos volver a los básicos y retomar la senda de la obligación contraída en el contrato, de modo que el cliente se sienta respaldado.

Hay que ver las estadísticas porque en el sector entre el 60 y 70 por ciento de los ingresos está destinado a pagar siniestros. Entonces creo que debemos elevar nuestros criterios y darnos la oportunidad de conocer si el cliente realmente está satisfecho. Con ello, se podrían desarrollar nuevas coberturas, nuevas condiciones y dar un servicio más eficiente y mucho más personalizado.

Estamos a tiempo de hacer un alto en el camino y revisar. Las cifras no mienten: más de 35 por ciento de la población asegurada tiene un accidente en un año de cobertura. Estamos hablando de que uno de cada tres choca. Tal vez en dos años, 50 por ciento de las personas que tienen un seguro, chocará. La oportunidad de negocio es enorme.

Nos encontramos en un punto de inflexión. En el momento en el que las compañías de seguros comprendan que los clientes no son los coches, sino las personas, cambiará el paradigma.

El sector asegurador debiera tener capacidad para promover su desarrollo en conjunto con la autoridad. Es vital y urgente destinar presupuesto para la innovación. Si las compañías de seguros nos ponemos de acuerdo y trabajamos en busca de un beneficio común, escribiremos una historia diferente.

Es obligación de todos cuidar a la industria.

► La revista que expone en cada número los temas técnicos, estratégicos y políticos que impulsan o frenan el crecimiento y desarrollo de la industria, escritos por periodistas y expertos del mercado.



Tels: 3626 0495 / 3626 0498 / 01800 8219393

Publicidad:
paola.mendoza@elasegurador.com.mx

Suscripciones:
msolis@elasegurador.com.mx

www.elasegurador.com.mx

Portafolio de Proyectos

El mapa de ruta de las organizaciones

David Rojas Arroyo
david.rojas@bejumper.com.mx

Las organizaciones tienen un comportamiento sistémico, y mover en una sola dirección todos los esfuerzos y recursos es una tarea titánica y compleja, y “¿en qué dirección debe moverse?” es *per se* la pregunta más difícil de todas, la cual debe ser respondida con un análisis que parte del supuesto de que la empresa ha seleccionado una ruta.

Es responsabilidad de la estructura organizacional trabajar en ese sentido y alinearlo todo para apuntar en la dirección seleccionada y lograr que cada pieza, por ínfima que parezca, esté orientada hacia la ruta elegida.

¿Pero cómo tener la certidumbre de que TODA la organización trabaje en una sola dirección? ¿Cómo medir ese alineamiento? ¿Cómo asegurar que las iniciativas confluyan y que avancen en la dirección correcta? La respuesta es: Control.

¿Cómo dotar de control a la firma para verificar que avanza y que lo hace en la dirección correcta? La organización progresa a través de cambios en el tiempo. Estas modificaciones son denominadas iniciativas en etapas tempranas y son transformadas en proyectos en etapas más avanzadas, con enfoque profesional de administración de proyectos.

Por lo tanto, la forma idónea de tener el control es centralizar todos los proyectos de la empresa en una sola plataforma de seguimiento y vigilar su avance de una manera integral, conjunta, centralizada, con un análisis que vaya de lo general a lo particular; a través de herramientas organizacionales, metodológicas y tecnológicas que cumplan el sueño de todo ejecutivo, de poder ver todos los proyectos de la organización en un solo tablero de control.

El tablero de control es la herramienta más popular cuando se habla de una visión integral de proyectos, pero solo es la punta del iceberg de todo un esfuerzo formal, complejo, cultural, técnico, financiero, organizacional, etcétera... que se puede resumir en el concepto Portafolio de Proyectos.

El Portafolio de Proyectos es una práctica de la alta dirección que permite adoptar un enfoque de gestión de alto nivel sobre todos los proyectos de la organización. Por definición, la gestión de portafolio de proyectos es una herramienta lejana, pero no desligada al mecanismo de específico de gestión de proyectos.

El Portafolio de Proyectos es más bien una herramienta fundamental del cumplimiento de la planeación estratégica, ya que desmenuza las iniciativas de alto nivel en programas y proyectos en su justa medida, para que puedan ser administrados de manera eficiente y eficaz.

Mientras la administración de proyectos se centra en gestionar los proyectos de manera correcta, la práctica de portafolio de proyectos va enfocada a que los proyectos a gestionar sean los correctos para los objetivos de la organización.

La naturaleza directiva del portafolio de proyectos la hace el brazo fuerte de la dirección general para supervisar el avance de la organización, aunque desde el punto de vista de estructura organizacional, muchas empresas implementan el portafolio de proyec-

tos como un área funcional que reporta a la dirección financiera o a la dirección de planeación estratégica.

Sin embargo, la mejor práctica es lograr que esta área funcional reporte directamente a la dirección general, creando una especie de “policía organizacional” que informe el estatus de todos los proyectos de la empresa con una visión imparcial que permita que dicha dirección general tenga el estatus real de los proyectos y tome acción en consecuencia.

Son muchos los beneficios que puede obtener la organización cuando tiene la capacidad de gestionar los proyectos con una práctica de Portafolio sencilla; esto es, vigilar el retorno de inversión, visualizar el comportamiento sistémico entre los proyectos, priorizarlos o desecharlos, sincronizar esfuerzos, verificar que las acciones ejecutadas tengan repercusión positiva en su avance, no dejar escapar situaciones que podrían alterar el cauce de los esfuerzos de la organización.

Según investigaciones del Massachusetts Institute of Technology (MIT), las organizaciones ahorran hasta 40 por ciento en la inversión de proyectos, apoyados en una gestión profesional del Portafolio.

Al igual que los beneficios, los desafíos también son muchos: implementar la administración como práctica común y dominada por todos los niveles gerenciales y directivos de la organización; tener el rol de administrador como figura protagónica; contar con la capacidad metodológica de gestionarlos aplicando las mejores prácticas internacionales, invertir en tecnología para facilitar la administración y, por consecuencia, la visión integral sobre todos ellos.

Uno de los desafíos de mayor envergadura es el choque cultural de la medición. No todas las culturas organizacionales están listas para adoptar una práctica exigente y precisa de monitoreo, supervisión y medición constante. Este último reto no solo es el más complejo; es también, de forma silenciosa, la causa de todos los anteriores.

Lograrlos requiere un compromiso perseverante para implementar el portafolio de proyectos, empezando por la dirección general. Pensarás que la adopción de esta práctica aún está lejana a la madurez de tu organización. Pero si así fuera, queda una pregunta: ¿Cuál será esa acción concreta que te acerque a ella en la gestión de proyectos dentro de tu empresa?

Maratón:

Correrlo cambia la vida



➡ **No es una decisión de poca importancia: habrá que buscar que la vida cambie para bien**

➡ **Pero ¿qué cuidados hay que tener antes, durante y después de esta carrera de fondo?**

Elizabeth Reyes Castillo
Master en Actividad Física y Salud
@nutrierc

Se dice que correr un maratón cambia la vida de quien se atreve a hacerlo. En mi experiencia personal, y con los pacientes, creo que eso es verdad, ya que asumir el compromiso de participar obliga a abrazar hábitos distintos de los que habíamos vivido en todos los aspectos de la vida.

En efecto, para cumplir con el programa de entrenamiento organizarás tu trabajo más eficientemente, te desvelarás menos, comerás y te hidratarás mejor, porque sabes que tienes el compromiso contigo mismo de cruzar la meta.

De manera que, aunque no tengas tantas ganas de entrenarte, con ese compromiso a cuestas de todos modos te pondrás los tenis, y espero que lo hayas hecho así, sobre todo si vas a participar en la edición 2017 del Maratón Internacional de Ciudad de México el 27 de agosto de este año.

Te daré algunas recomendaciones muy convenientes si eres de aquellos que ya tomaron la decisión de correr un maratón, de modo que, efectivamente, cambie tu vida, pero que sea para bien y no para mal, porque si esto último ocurre, la experiencia podría arrojar el saldo de, por ejemplo, una lesión o una descompensación metabólica.

➡ CHEQUEO MÉDICO

Cuando menos debes realizarte:

- Una química sanguínea de 27 elementos para determinar que tu glucosa, lípidos y sustancias transportadoras estén bien.
- Una biometría hemática, que revelará datos de hierro sanguíneo (hemoglobina) para determinar si hay anemia o no. También nos dará datos de tu sistema inmunológico (defensas contra enfermedades).
- Un electrocardiograma, que indica cómo se encuentra tu corazón. Lo ideal es una prueba CardioSport, que nos arroja datos acerca del comportamiento de tu corazón durante la actividad física. Si no te es posible efectuarlo, visita a tu cardiólogo para que te valore y puedas prevenir la muerte súbita, tristemente frecuente durante los maratones.

► REVISIÓN DE PISADA

Revisa tu pisada. Acudir con un ortopedista para que la cheque es lo ideal. Otra opción es que te realicen scanner de tu pisada en movimiento y en reposo, para elegir el tipo de calzado idóneo para ti. Si usas un calzado inadecuado serás más propenso a sufrir lesiones.



► ENRIQUECE TU ENTRENAMIENTO

Agrega tu entrenamiento estiramientos y fuerza. La mayoría de las lesiones de los corredores se da por no estirar correctamente los músculos o por no agregar ejercicios de fuerza al entrenamiento. Te recomiendo estirar mínimo 10 minutos diariamente, y hacer sesiones de fuerza, como sentadillas, abdominales, lagartijas o burpees, al menos dos sesiones de 30 minutos a la semana.

► EN UN MARATÓN TODO SE ENTRENA

En un maratón todo se entrena: comida previa, ropa, calzado. No debemos agregar nada nuevo antes de la competencia, ni probar alimentos que nos van ofreciendo en la ruta, si antes no los hemos consumido. Conozco a un atleta que durante la ruta consumió naranja, fruta que jamás había probado en sus entrenamientos. Esto le provocó tal irritación gástrica que no pudo llegar a la meta. Incluso quien estrena una playera el día del evento puede terminar con rozadoras. Realiza tu rutina de alimentación e hidratación cada vez que te entenes con un kilometraje elevado. Es durante estas prácticas cuando conviene probar las cosas nuevas, para darte cuenta de qué es más favorable para ti.

► EL 80% ES ALIMENTACIÓN

En el hecho de correr un maratón, el 80 por ciento es tu alimentación. El desgaste que te provoca el entrenamiento para correrlo requiere ingerir comida en cantidad y calidad adecuadas. En este punto asesórate con un nutriólogo especialista en el deporte para que te ayude a llegar a un peso adecuado que no lastime tus articulaciones y para que a la vez tengas energía para realizar tus entrenamientos. La suplementación es importante para neutralizar los radicales libres que generas al realizar ejercicio.



► CUIDADO CON LA CARGA DE HCO

Es muy importante comprender que no se trata de comer libremente todos los carbohidratos que encuentres a tu paso. El entrenamiento para una carrera de fondo, como un maratón, requiere energía tomada de grasa corporal, y no de carbohidratos; así que el exceso de carbohidratos antes de las pruebas largas te puede provocar malestar gástrico y aumento

de peso. El combustible perfecto de un fondista es la grasa corporal y, como cada kilo de grasa contiene 7,000 calorías, apenas necesitarás de 500 a 700 gramos de grasa corporal para llegar a tu meta.

Nota: Si bajas más de peso durante el maratón o los entrenamientos, eso quiere decir que tu hidratación es deficiente.

► CUIDA TU HIDRATACIÓN

Toda persona debe beber 1 ml de agua por cada caloría que consume. Si consumes 2,000 calorías, tu consumo de agua debe ser de dos litros. A esto le debes sumar el agua que pierdes al entrenarte: entre 400 y 800 mililitros por hora de entrenamiento, dependiendo de la intensidad, el clima, porcentaje de humedad del ambiente y tu tasa de sudoración. El 80 por ciento de los atletas que visita mi consultorio tiene mala estrategia de hidratación, siendo un problema que baja tu rendimiento laboral y deportivo, provoca dolores de cabeza y lesiones en las articulaciones. La mejor bebida para hidratarte es agua simple. Podemos tomar bebidas deportivas solo si nuestro entrenamiento es mayor a una hora o en un clima extremo.



► HAZ UNA ESTRATEGIA DEL RITMO

Traza una estrategia del ritmo que usarás para correr el maratón. Lo ideal es que hayas entrenado de acuerdo con el parámetro de frecuencia cardiaca. Si no lo hiciste así, revisa tus tiempos promedio y hazlo en parciales negativos, esto es, iniciar lento y gradualmente aumentar la velocidad. No inicies demasiado rápido: recuerda que son 42,195 metros.

► BÁSICOS POSMARATÓN

Después de correr un maratón no descanses completamente y cuida tu nutrición de recuperación. Es común que, al terminar la carrera, quien lo haya completado empiece a comer libremente lo que le apetezca y regrese al sedentarismo. La comida posterior al maratón debe ser balanceada y debe tener nutrientes para reponer las reservas. Si no lo haces así, es probable que te ocasiones una lesión posterior. Puedes descansar una semana sin entrenarte, pero después debes reanudar el entrenamiento, ya que no es bueno que el corazón de un atleta pare el esfuerzo de manera abrupta.

► ESCUCHA A TU CUERPO

En efecto, hay que escuchar al cuerpo porque él sabrá decirte en qué momento debes descansar o detenerte. Recuerda que no hay recomendaciones generales. La personalización es lo más importante. Para ello, asesórate con profesionales, pues lo que le funciona a un corredor no tiene por qué funcionarles a los otros. El metabolismo y la genética es diferente en cada uno de nosotros.



Este puede ser “accidentalmente” tu destino

El exceso de velocidad y la falta de precaución son los principales causantes de accidentes fatales en motocicleta.

Respetar los límites y llegar seguro a tu destino.

conductavialqualitas.com.mx



Tras el volante tu vida y la de los demás están en juego.

125 AÑOS LOGRANDO

Compartimos la fuerza, perseverancia y determinación de un gran atleta.

Somos una firma constante, que permanece y se reinventa.

Tenemos 125 años litigando casos complejos y reinventando la forma de litigar.



Somos con orgullo, la firma de abogados más antigua en México.



Oficina en México D.F:
Viena 71, piso 1 Col. Del Carmen.
Tel +52 (55) 5339 - 5050
C.P. 04100 México, D.F.

Oficina de atención en Miami:
801 Brickell Ave., Suite 900.
33131 Miami, FL. USA.
+1 (305) 789 6642

contacto@bosc.mx

B O S C

1 8 9 0

BUFETE OCAMPO