PROFESIONALES

EN SEGUROS

AMASFAC

Leto®

AMASFAC
ASESORES
"Que todos SEAMOS UNO"

Esta primera edición de *Profesionales en Seguros* tiene como objetivo presentar un compendio de información que permitirá a los lectores contar con una serie de trabajos de referencia que brindan un panorama general de los retos que enfrenta el sector asegurador en México, y una vista a lo que viene y que como gremio intermediario debemos visualizar y prepararnos para afrontar de la mejor forma posible.

Siendo el organismo encargado de representar y velar por los intereses de los intermediaros de seguros y fianzas, la Asociación Mexicana de Agentes de Seguros y Fianzas (AMASFAC), en coordinación con Editorial Leto hemos abierto este foro para darle voz a las propias empresas aseguradoras y a otros actores clave dentro del sector, con la finalidad de presentar materiales que, además de resultar interesantes y de utilidad, aporten valor agregado y fomenten las mejores prácticas.

La convocatoria fue abierta a todas las expresiones; la respuesta nos permite poner al alcance de los lectores contenidos tan variados que van desde la presentación de consejos útiles para quienes no son expertos en la industria, hasta interesantes análisis de carácter técnico, pasando por propuestas y consideraciones especiales que invitan a la reflexión de quienes participamos activamente en el mundo de los seguros.

A pesar de que en cada artículo se hacen planteamientos y propuestas específicas que se irán descubriendo a lo largo de su lectura, una de las grandes aportaciones que dejan los textos es el exhorto hacia las aseguradoras y a los propios agentes de seguros, para enfocar las estrategias y los esfuerzos con vistas hacia el cliente, que en un nuevo entorno está más informado y busca nuevas soluciones en línea con sus necesidades.

El llamado es a programar el compromiso impostergable de acercar el beneficio del seguro al mayor número posible de personas, entendiendo que el cliente debe ser el centro de todas las estrategias, lo que obliga a replantear las propuestas comerciales y sociales, desde luego, buscando conciliar la brecha generacional.

El contenido también hace énfasis en que el futuro de las aseguradoras dependerá de que adopten y se adapten a las nuevas tecnologías, además de —¿por qué no?— considerar las alianzas. Es destacable la necesidad de que las aseguradoras inviertan para mejorar sus productos, los procesos con los que operan y como consecuencia, ver un incremento en sus ventas.

En un país como México, donde la cultura de la prevención es escasa y tener un seguro aún es visto como un lujo, más allá de una necesidad que representa un beneficio tangible ante cualquier eventualidad, tenemos una tasa muy baja de aseguramiento. Por ello, la industria está obligada a hacer esfuerzos más efectivos para fomentar la cultura del seguro; es fundamental promover aún más los beneficios que implica tener un seguro.

Desde luego, se aborda también el papel actual de los intermediarios y se plantean interesantes propuestas para su desarrollo y profesionalización. Confiamos en que el material que aquí se presenta resultará de utilidad tanto para las aseguradoras como para los agentes de seguros y, desde luego, para los clientes que son la clave y la razón de ser de nuestra industria.

Carlos Latorre López
Presidente Nacional
AMASFAC

CONTENIDO

14
LAS COMPETENCIAS DEL AGENTE EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL

20
INICIATIVAS PARA EL DESARROLLO Y PROFESIONALIZACIÓN DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN TRADICIONALES EN MÉXICO

28
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

32
LA NO CULTURA DEL SEGURO EN MÉXICO

36
COMPORTAMIENTO DE PAGO EN CRÉDITOS COMERCIALES B2B

40
ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS QUE AUMENTAN LA RESILIENCIA EN LOS PAÍSES

44
INICIANDO LA REVOLUCIÓN DESDE ADENTRO

48
HACIA LA BUENA FE EN LOS PROFESIONALES EN SEGUROS

52
ENTENDIENDO MEJOR EL MERCADO DEL SEGURO RESIDENCIAL

56
PRONOSTICANDO EL RENDIMIENTO DE LAS RECLAMACIONES MEDIANTE EL USO DE DATOS DE CRÉDITO AL CONSUMO

60
LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS FACTOR CLAVE DE CRECIMIENTO DE LOS AGENTES EN LA INDUSTRIA DEL SEGURO

64
LA OFERTA DE SEGUROS EN LA ERA DIGITAL

68
¿PREVENIMOS O REACCIONAMOS?

72
INNOVANDO PARA GENERAR NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

76
LA CULTURA DE LA MUERTE EN MÉXICO: MUCHA FESTIVIDAD, POCA SEGURIDAD

80
SIMPLICIDAD... UN CAMINO SEGURO AL PROGRESO EN LATINOAMÉRICA

84
EL USO DE LA TECNOLOGÍA PARA EL COMBATE DEL ROBO DE AUTOS

88
LA INTERRUPCIÓN DE LA PRESCRIPCIÓN EN EL SEGURO PRIVADO

92
LA TECNOLOGÍA, UN ALIADO ESTRATÉGICO EN EL CRECIMIENTO DEL SECTOR ASEGURADOR

96
SALUD PERSONALIZADA: UNA OPORTUNIDAD EN VÍAS DE EXPANSIÓN. COMPORTAMIENTO DEL MERCADO LATINOAMERICANO EN LA INDUSTRIA DE SALUD

100
VEHÍCULOS AUTÓNOMOS Y LA MOVILIDAD

104
2020-2030: EL BRÓKER DE SEGUROS DE LA SIGUIENTE DÉCADA

108
SI LAS NECESIDADES BÁSICAS PARA VIVIR SON ALIMENTO, VESTIDO Y VIVIENDA; ENTONCES UN SEGURO ES UNA NECESIDAD BÁSICA

112
RAZONES PARA INVERTIR EN SALUD EN MÉXICO. PASANDO DE LOS MITOS A LAS REALIDADES Y CONFRONTANDO LOS PARADIGMAS DE LA SALUD

116
¿POR QUÉ LAS EMPRESAS NECESITAN UN SEGURO DE CRÉDITO?

118
GESTIÓN DEL RIESGO SÍSMICO

122
LAS *FINTECH* FRENTE A LOS RETOS DE LA CIBERSEGURIDAD

126
LOS SEGUROS COMO CLAVE EN LA RETENCIÓN DE PERSONAL

130
GOBIERNO, EMPRESAS PRIVADAS Y POBLACIÓN DEBEN TRABAJAR PARA REDUCIR LA BRECHA DE PROTECCIÓN DE INGRESOS

Estamos enfrentando en todas las industrias la creciente necesidad de adaptarnos a un mercado más exigente, más competitivo; que demanda soluciones en tiempo real para satisfacer sus necesidades en todos los ámbitos de la vida en sociedad. La industria de seguros y de fianzas en México está inmersa en esta nueva dinámica. El seguro es percibido, no sólo en nuestro país sino en todo el planeta, como un sector tradicional, conservador, reacio a los cambios y con nula innovación.

Vivimos en un mundo donde las transformaciones son aceleradas y no dan tregua; donde la innovación juega un papel preponderante y busca reducir los costos y aumentar la productividad.

La innovación surge de detectar fallas o carencias o procesos muy complicados. A partir de esto se comienza con un activo proceso de generación de ideas, que se plasman en acciones y proyectos que tienen que ser piloteados para verificar su viabilidad y, con base en ella, ponerse en marcha para ser comercializados con el propósito de desarrollar o mejorar un producto o servicio.

Nuestra sociedad cada día es más global y está más interconectada. Los ciclos de vida de los productos y servicios son más cortos. Hoy los consumidores de cualquier producto o servicio están mucho mejor informados que en el pasado, antes de tomar una decisión de compra ya hicieron una propia investigación y compararon alternativas. También buscan la transparencia en la información y la simplicidad en el uso de productos y servicios. Ponen mayor atención en lo que otros consumidores han experimentado para decidir su compra y, al estar interconectados, dan un peso a la generación de experiencias positivas.

Para poder satisfacer a estos consumidores, las empresas deben generar productos y servicios personalizados para los diferentes segmentos de mercados. Esto sólo será posible a través de la correcta utilización de grandes bases de datos (*big data*) para encontrar coincidencias y cruces, y también con el adecuado manejo de redes sociales. Es indispensable contar con las herramientas idóneas para gestionar los millones de datos que se generan todo el tiempo.

Este es un desafío que requiere una redefinición de los actuales modelos de negocio, una transformación de la cultura de la empresa, un desarrollo de nuevas habilidades, una reestructura de la cadena de valor y, sobre todo, reconocer al cliente como el centro de toda la operación. Un gran reto para una industria como la nuestra.

Mucho se ha hablado y escrito en nuestro país para explicar la baja penetración del seguro, medido en términos del Producto Interno Bruto (PIB). Al cierre del año 2016, el volumen de pérdidas intermediadas fue cercano al 2.2% del PIB, que comparado con otros países como Colombia, Argentina, Chile y Brasil sigue siendo muy bajo. Ni qué decir de mercados en etapa de madurez como España, Estados Unidos o Reino Unido. Podríamos mencionar básicamente tres áreas en las cuales debemos trabajar en los próximos años para lograr una penetración en seguros de mayor magnitud:

- Promoción de la cultura del seguro.
- Construcción de mayor confianza en el sector.
- Implementación de políticas públicas en beneficio del seguro.

El seguro es percibido, no sólo en nuestro país sino en todo el planeta, como un sector tradicional, conservador, reacio a los cambios y con nula innovación.

En cuanto a la promoción de la cultura del seguro, es necesario incorporar desde la educación básica temas relacionados a ésta y a la prevención. El seguro debe formar parte del ADN de los mexicanos, como lo es en otros países. En este proceso será indispensable contar con la ayuda de profesionales de la industria que de manera voluntaria visiten las escuelas de niveles básico, medio y superior para compartir experiencias y hablar de manera estructurada de la importancia de los seguros en la vida económica de las sociedades. Una gran aportación en este sentido es la *Semana Nacional de la Previsión*, que desde hace 21 años la AMASFAC lleva a cabo en las cuarenta ciudades más importantes del país, en donde se da una plática a alumnos que están cursando los niveles de cuarto, quinto y sexto de primaria. A lo largo de este tiempo, ya han contactado a más de 2,000,000 de alumnos en todo el país.

Sin lugar a dudas, existe mucha desconfianza sobre el trabajo que desempeñamos todos los que trabajamos en la industria aseguradora y afianzadora. Las famosas "letras chiquitas" están muy arraigadas en el imaginario de los consumidores de nuestro país. Debemos mejorar nuestros procesos de venta, para minimizar en la medida de lo posible lo que el cliente "entendió

mal" sobre su seguro o fianza. Debemos generar metodologías y sistemas que nos permitan poner en blanco y negro lo que la póliza cubre y todo aquello que excluye. El proceso de pago de los seguros y las fianzas debe de ser transparente y claro para el usuario final.

Finalmente, son necesarias e ineludibles las políticas públicas que promuevan e implementen de manera adecuada la contratación de seguros obligatorios, como es el caso del *Seguro Obligatorio* para proteger a víctimas en accidentes viales. En México hemos venido avanzando y se incorporó en leyes de vialidad, movilidad o reglamentos de tránsito —en 16 de las 32 entidades de la Federación— el seguro de protección a víctimas, sin embargo, hay mucho por hacer en la correcta implementación y fiscalización.

El sector de seguros y fianzas en nuestro país es dinámico, proactivo y muy bien regulado. Las cifras del cierre del ejercicio 2015 de la CNSF arrojan que el canal de agentes de seguros y fianzas, tanto de personas físicas como de personas morales, representan cerca del 60% de las primas intermediadas en ese año; esto incluyendo los esquemas de la venta de seguros por descuento por nómina y por agencias automotrices.

Sin lugar a dudas, ya sea por el rezago que persiste en nuestro país en la cultura de previsión y por la baja penetración del seguro y de la fianza, es que se hace indispensable la labor del agente. Para la venta y retención de clientes en el entorno actual los sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*) ya no son suficientes. Lo importante es generar un vínculo emocional con el cliente: que el cliente vea al agente como su amigo.

Entre las muy mentadas generaciones "X" y *millennials* se concentra un potencial enorme de posibles clientes, por lo que se requiere de una atención integral por parte de un agente.

La figura del agente está evolucionando de vendedor a un asesor profesional, y debe dejar de pensar en una sola aseguradora como alternativa para todas las necesidades de sus clientes y fungir más como una plataforma de soluciones. El agente debe estar enfocado en lograr una experiencia completa alrededor de la compra de un seguro y de una fianza; debe contribuir además en ayudar a sus clientes a prevenir riesgos. Para lograrlo necesita herramientas y plataformas que las aseguradoras y afianzadoras pongan a su disposición. La clave está en tener un contacto continuo con el cliente, de diferentes maneras y a través de los diferentes canales en los que el cliente desea ser contactado.

El reto para las aseguradoras y afianzadoras es generar productos más automatizados, que la venta pueda ser cerrada en el momento. Productos que los agentes puedan cotizar delante del cliente; una vez aceptado el producto, se pueda proceder a la emisión y a la cobranza en ese mismo instante.

Hoy en día, la información de los clientes que tienen las aseguradoras y afianzadoras se encuentra dispersa en muchos lugares de estas compañías y no está integrada. El agente es una pieza clave para integrar esta información y los esquemas de *blockchain* serán de gran ayuda en la administración de la vida de dichas pólizas. También se requiere que en el proceso de siniestro haya mucha transparencia en la información. Es común que, en el caso de siniestros de autos, la información no

LAS CIFRAS DEL CIERRE DEL EJERCICIO 2015 DE LA CNSF ARROJAN QUE EL CANAL DE AGENTES DE SEGUROS Y FIANZAS, TANTO DE PERSONAS FÍSICAS COMO DE PERSONAS MORALES, REPRESENTAN

cerca del 60%

DE LAS PRIMAS INTERMEDIADAS.

Este es un desafío que requiere una redefinición de los actuales modelos de negocio, una transformación de la cultura de la empresa, un desarrollo de nuevas habilidades, una reestructura de la cadena de valor y, sobre todo, reconocer al cliente como el centro de toda la operación.

cuadre entre el taller, el ajustador, la aseguradora y el agente. Sería de gran valor para el cliente poder revisar el estatus en línea.

Existe un gran campo para la innovación en la industria de seguros y fianzas. La innovación implica riesgos y hay fracasos; se debe asumir que de 10 iniciativas sólo dos o tres van a funcionar. Hay que atreverse, hay que hacer pruebas de concepto. Los beneficios se deben tener en semanas o tres meses, no más. Las compañías aseguradoras y afianzadoras necesitan reducir la carga operativa para los agentes para que éstos puedan ofrecer más servicios y experiencias a sus clientes.

Para enfrentar de una mejor manera la digitalización de la industria aseguradora y afianzadora, los agentes de seguros y de fianzas deberán desarrollar competencias emprendedoras como lo son la iniciativa, la perseverancia, la disciplina, enfoque a resultados, la originalidad, la audacia, comunicación efectiva, visión comercial y aceptación del rol de agente.

La iniciativa es la cualidad de la persona autónoma e interdependiente; es la posibilidad de entrar en una acción decidida y programada con independencia de la subordinación a un tercero, y está basada en la capacidad de automotivación. La perseverancia es necesaria para alcanzar cualquier objetivo; es la fuerza interna que sostiene ante la frustración por el rechazo natural experimentado en la venta. La disciplina es fundamental

porque el emprendedor, y en particular el agente, tiene muchos frentes abiertos al mismo tiempo. La actividad —comercial y administrativa— le exige disciplina para definir las prioridades y priorizarlas en función a los objetivos planteados. En cuanto al enfoque a resultados hay que tener en cuenta que la fuente central de motivación del emprendedor es la autosuperación. Él aspira a ser mucho mejor cada vez, y por esta razón está dispuesto a recibir ayuda y retroalimentación, le gusta ser asesorado para aprender. La originalidad la necesita para desarrollar un estilo personal que lo vuelve auténtico, fundamental para el logro de la empatía necesaria en la relación comercial y de retención del cliente. Le permite un pensamiento libre y creativo para encontrar soluciones únicas a los distintos desafíos que le presenta la actividad. La audacia lo lleva a ver las ventajas y oportunidades donde otros no las ven; le permite asumir riesgos y exponerse; constantemente está construyendo su modelo rompiendo paradigmas que no le funcionan. La comunicación efectiva es el corazón del seguro y de un vínculo empático. Con ésta genera relaciones ganar-ganar, a partir de su capacidad de comunicación y de escucha. También refleja su honestidad, y de esta manera será la persona de confianza del cliente. Con la visión comercial se percibe su vocación a la venta; debe confiar en sí mismo para buscar al cliente, sabiendo que a su producto hay que promocionarlo y posicionarlo. Debe estar convencido de que la venta no es innata y que él puede vender cada vez mejor, integrando el concepto de ayuda para sentir que está aportándole valor a otro y no molestándolo. Esto le permitirá presionar más a las compañías para diseñar productos con la visión del cliente.

La posibilidad de aceptar el rol de agente tiene mucha fuerza porque más allá del factor cultural que no valora la actividad, tiene que tener sus convicciones claras respecto a lo que el agente valora. Poder ver en el rol de agente a un emprendedor con todas las letras, orgulloso de aportar un valor tan sagrado como el de asegurar personas, familias o negocios, y sentir el abanico de posibilidades de realización empresariales y económicas que le da esta profesión.

Las famosas "letras chiquitas" están muy arraigadas en el imaginario de los consumidores de nuestro país. Debemos mejorar nuestros procesos de venta, para minimizar en la medida de lo posible lo que el cliente "entendió mal" sobre su seguro o fianza.

En adición a estas competencias de emprendedor, los agentes de seguros y fianzas deben desarrollar competencias digitales, ser flexibles para operar en una o muchas plataformas de servicio. Ser audaz en el manejo adecuado de redes sociales, aprender a desarrollar herramientas analíticas para cruzar datos y hacer interpretaciones.

Podemos concluir que la forma de trabajar de los agentes está cambiando, y en muchos casos ya cambió. El enfoque de las compañías aseguradoras y afianzadoras hacia el producto ya terminó, ahora los productos deben estar diseñados en función al cliente. Los clientes exigen y eligen productos personalizados, flexibles, sencillos, fáciles de usar y transparentes. El trabajo colaborativo entre compañías, agentes y clientes será la nueva manera de lograr una penetración de seguros y de fianzas a niveles del 5% o 6% del PIB en la próxima década.

Hay mucho por hacer en el mejoramiento de la comunicación hacia los clientes. La tecnología y la innovación son herramientas indispensables en esta época, pero el talento de las personas será la piedra angular.

El sector asegurador en México ha mostrado un dinamismo por encima del crecimiento general de la economía y se ha convertido en un mecanismo financiero de protección contra los riesgos que enfrentan las familias, las empresas y el gobierno. Sin embargo, México es un país con un desarrollo inadecuado de su sector asegurador en relación con el tamaño de su economía.

La baja penetración del sector asegurador en la economía, con el subsecuente bajo nivel de aseguramiento en México, obedece a retos estructurales, regulatorios y de políticas públicas; de forma muy específica, uno de los grandes retos a enfrentar es el desarrollo de los canales de distribución en México (AMIS, *Plan de Expansión del Mercado*, 2017).

En el 2011 la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS) instrumentó el proyecto *Fortalecimiento y Profesionalización de los Canales de Distribución en México*, cuyo objetivo es promover el desarrollo de los diversos canales existentes.

Por lo general, todas las aseguradoras atienden al cliente por diferentes canales de acuerdo a sus preferencias, y los agentes representan el canal más importante —al cierre de 2015 significó el 57.7% de las primas—. El sector considera necesario tener más agentes ya que, a nivel nacional, se cuenta con 42,403 agentes, lo que es insuficiente para atender a 77.24 millones de mexicanos con edades entre 15 y 60 años (CONAPO, 2015). Con respecto a 2010 se observa una baja en este porcentaje en favor de otros canales y un cambio en la composición, incrementando la participación del Agente Persona Moral (ver gráfico 1).

Entre los obstáculos que enfrentan los agentes en el desarrollo de su profesión están: la estructura socioeconómica de la población, la poca educación financiera y la forma en que su profesión es percibida. Estos factores, junto con el envejecimiento de la fuerza de ventas, limitan su crecimiento.

AMIS considera necesario ampliar y fortalecer la estructura de los canales tradicionales, ya que su participación será fundamental en la penetración de mercados individuales y empresariales que requieren atención personalizada. Para atender todos estos rubros el *Proyecto de Profesionalización de Agentes* cubre las siguientes vertientes: imagen del agente, certificación, mejores prácticas de agentes y promotores, e innovación y tecnología en la distribución de seguros.

Imagen del agente

Con el objetivo de cambiar la percepción que se tiene sobre el agente de seguros, desde hace dos años inició la campaña *Agente Soy*, enfocada en posicionar una imagen joven y profesional con mensajes que resaltan las ventajas de ser agente de seguros, además de dar a conocer la carrera a las nuevas generaciones de estudiantes.

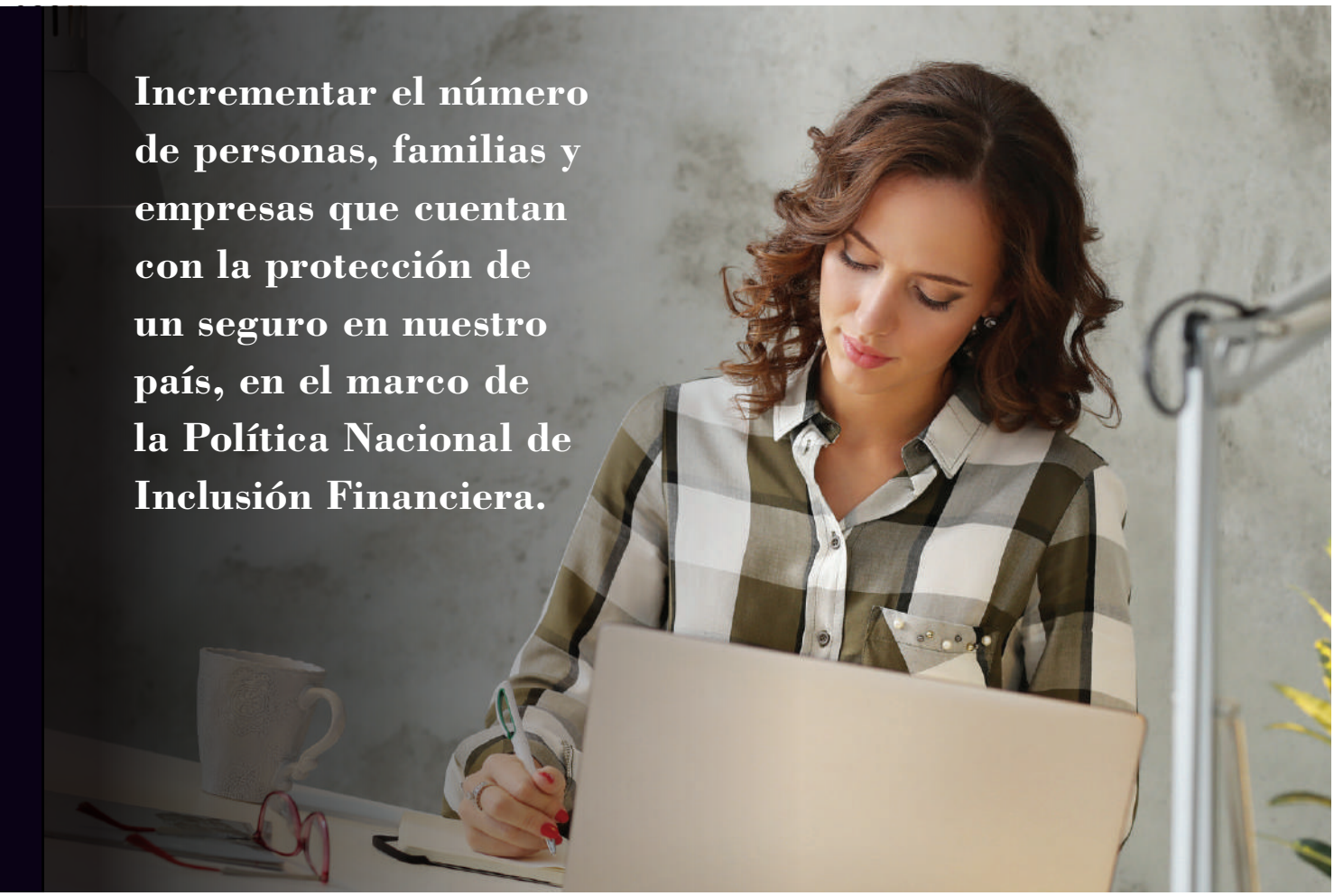
Certificación

Indudablemente uno de los mayores retos del sector asegurador es lograr que haya un mayor número de agentes y que éstos cuenten cada día con una mejor formación que les permita convertirse en verdaderos asesores financieros en materia de riesgos.

A NIVEL NACIONAL, SE CUENTA CON

42,403 agentes,

LO QUE ES INSUFICIENTE PARA ATENDER A 77.24 MILLONES DE MEXICANOS CON EDADES ENTRE 15 Y 60 AÑOS.



Incrementar el número de personas, familias y empresas que cuentan con la protección de un seguro en nuestro país, en el marco de la Política Nacional de Inclusión Financiera.

En el proceso de formación de agentes un paso fundamental es la examinación para otorgar la certificación. Existen estándares educativos que deben observarse al integrar un examen de esta naturaleza; a la fecha esta actividad de diseño de reactivos y exámenes ha recaído en la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF).

A partir del *Estudio de Canales de Distribución* de AMIS, se identificó que una mejor práctica a nivel internacional es contar con un organismo independiente que defina los contenidos y diseñe reactivos y exámenes. Este análisis fue presentado en formato de propuesta a la CNSF durante las negociaciones de la *Ley de Instituciones de Seguros y de Fianzas* (LISF) y de su *Circular Única* (CUSF), y fue integrada como parte de la regulación correspondiente.

En la *Circular Única de Seguros y Fianzas* (CUSF) que entró en vigor en abril de 2015, se incluye la posibilidad de crear el Centro Certificador de Agentes, bajo la figura de un organismo autorregulado.

Al sumar este Centro al esquema de reclutamiento y capacitación actuales, se alcanza una mejor práctica a nivel internacional que fomenta la transparencia, eliminando las distorsiones del mercado y asignando funciones específicas a los órganos que tienen las mejores competencias para realizarlas.

En este esfuerzo participan AMIS, la Asociación Mexicana de Agentes de Seguros (AMASFAC) y la Asociación Mexicana de Instituciones de Garantías (AMIG).

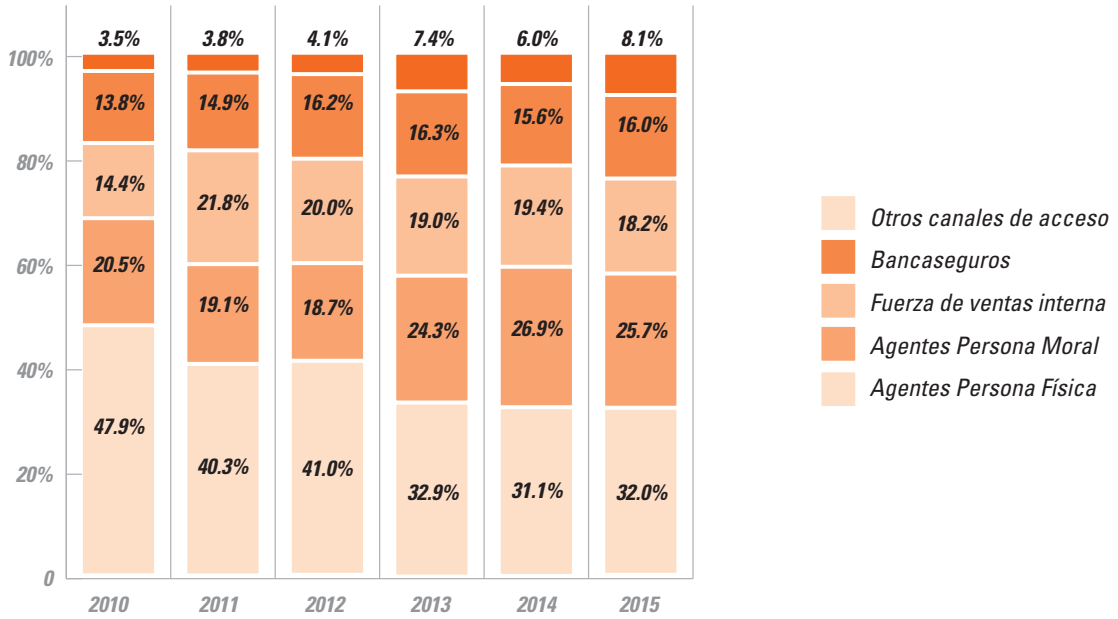
Recomendaciones sobre las mejores prácticas con agentes

Atracción de talentos: se requiere la definición de esquemas de atracción, desarrollo y retención de agentes, ya que se observa que no se ha dado una oferta atractiva para reclutar a jóvenes que pudieran estar interesados en hacer una carrera como agentes a largo plazo.

El tema de "plan de carrera" —entendido como un proyecto de jerarquías agregadas o escalafones— no se ofrece. La actividad de agente en

Gráfica 1

DISTRIBUCIÓN DE PRIMAS DIRECTAS POR CANAL



Fuente: Sistema Estadístico del Sector Asegurador, Reportes AMIS.

México sigue siendo poco aspiracional, al ser poco atractiva. Por lo tanto, se recomienda redefinir el ejercicio de presupuestos que las compañías destinan para estos fines, de manera que se puedan garantizar programas para establecer alianzas con instituciones educativas para la oferta de planes de estudio orientados a la intermediación de seguros. Diseñar campañas "buscadoras de talento" con base en competencias; definir programas racionales de financiamiento o apoyo inicial para los agentes con ministraciones asociadas al cumplimiento de metas, entre otras.

Perfil de reclutas: para la convocatoria del agente se debe solicitar que tenga factores comunes con el mercado al que será dirigido y reúna características mesurables mediante instrumentos de diagnóstico de competencias y/o habilidades como: investigación, relaciones interpersonales, actitud de servicio, comunicación, persuasión, liderazgo, numéricas y disciplina.

Selección de candidatos: las principales acciones a considerar para el caso serían: identificar perfiles de competencias universales; realizar una metodología para el reclutamiento de agentes con el perfil diseñado; crear indicadores que permitan evaluar la efectividad de los planes de atracción de talento; recomendar programas de capacitación diferenciados para reforzar competencias; respecto de las compañías que reclutan agentes con cédula definitiva, se recomienda solicitarles un plan de trabajo y producción, etcétera.

Contratación y apoyo inicial: para que resulte una inversión con mayor probabilidad de retorno, es necesario establecer una sociedad donde tanto la compañía como el promotor (en el caso de la existencia de esta figura) participen con una proporción del costo asociado. Con un sistema de apoyo como el planteado, se elevaría la calidad de la recluta y quedaría sólidamente sustentada. La inversión para los apoyos iniciales se podría establecer sobre las siguientes bases: establecer un programa de apoyos contra resultados que defina los montos a ejercer dependiendo del desarrollo y del agente, así como del cumplimiento de metas; para el apoyo económico al agente, establecer un modelo de fondo revolvente en función de las comisiones que vaya generando en su proyección de ventas; desarrollar una propuesta de modelo de negocio básico con la finalidad de establecer un vínculo con la Secretaría de Economía para recibir apoyos (PYMES); en cuanto a los apoyos económicos al inicio de la actividad, se observa que el tiempo para lograr ingresos de comisiones adecuados es directamente proporcional al tiempo durante el cual se dispuso de apoyos económicos,