

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

4M, Agente de Seguros S.A de C.V. Estrategia de comunicación en proceso de cambio

C A S O
P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E
M A E S T R A E N C O M U N I C A C I Ó N I N S T I T U C I O N A L
P R E S E N T A :
Lic. MARIANA MARGARITA GARCÍA BERMÚDEZ

ASESOR: DRA. MARÍA TERESA NICOLÁS GAVILÁN

Índice

I. <u>Antecedentes</u>3
II. <u>Desarrollo del caso</u>4
1. <u>La Empresa</u>5
2. <u>4M, Agente de Seguros S.A de C.V</u>6
3. <u>Situación actual del mercado de seguros</u>7
4. <u>Situación actual en Estado de México. Venta Descuento por Nómina</u>8
5. <u>Diversificación de productos en 4M</u>9
6. <u>¿Qué se logra creando un nueva fuerza de ventas?</u>9
III. <u>Soluciones y conclusiones</u>10
1. <u>Soluciones</u>10
2. <u>Conclusiones</u>15
IV. <u>Bibliografía</u>16
V. <u>Anexos</u>17

Antecedentes

Un número considerable de estudiosos del fenómeno de globalización señala que los países latinoamericanos han experimentado una transformación de sus economías. En nuestro país las políticas de ajuste financieras y monetarias han dado pie a un nuevo marco socioeconómico; por mencionar algunos destacan el control de la inflación, el libre mercado, la desregulación económica y la privatización de empresas públicas, entre otros de similar importancia.

En México la privatización de empresas públicas trastocó profundamente los sistemas de relaciones al interior de la sociedad toda. Tal es el caso que nos ocupa donde “la empresa” pública y su privatización da lugar a fenómenos que en su conjunto reclamaban procesos de cambio para los que “la empresa” no estaba preparada y, cuya respuesta implicaba el concurso no solo de las ciencias de “la empresa” sino de la transformación del individuo en su más amplia connotación.

Creada en 1964 como empresa paraestatal, Aseguradora Hidalgo se beneficiaba de la exclusividad de la venta de seguros en todas sus expresiones comerciales, a los que en el sector público federal prestaban sus servicios, bajo el modelo de descuento por nómina, esto es, por decreto y con carácter de obligatoriedad se aseguraba a los trabajadores sin que estos pudieran optar por otra compañía de seguros.

CUADRO 1: Aseguradora: Servicios que presta. www.cnsf.gob.mx

Clasificación por su forma de constitución, ubicación, operaciones y ramo de seguros

Operación de Vida	Seguro de Pensiones	Accidentes Personales	Gastos Médicos	Salud	Responsabilidad Civil y Riesgos Profesionales	Marítimo y de Transportes	Incendio	Terremoto y otros Riesgos Catastróficos	Agrícola y de Animales	Automóviles	Crédito	Diversos	Reafianzamiento
*	*	*	*	*	*					*			

Aseguradora Hidalgo. México D.F. Nacional

Con el fin de incrementar la calidad del servicio y ofrecer a sus cautivos los diferentes productos, se crearon promotorías a partir de 1971, las cuales, tenían la posibilidad de ofrecer los productos de la aseguradora a los servidores públicos; sin embargo éstas no tenían una zona específica en la cual pudieran vender, el mercado era el mismo para todas. Para

profesionalizar el servicio y ofrecer una mejor calidad al asegurado, en 1975 se regionalizaron las promotorías siendo alrededor de 32, esto es, una en cada estado del país.

Para inicios de la década de los 90, eran 24 promotorías a lo largo de la República Mexicana que vendían a través del modelo de Descuento por Nómina, una forma cómoda y accesible de que los servidores públicos tuvieran un seguro de vida, ya que en aquel tiempo, estaban asegurados por \$40,000.00 para lo cual les descontaban \$6.00 de su quincena.

La labor de los agentes de seguros, era ofrecer productos que incrementaran e hicieran más productivo su seguro de vida; por ejemplo, un servidor público pensionado podía continuar con la protección del seguro institucional – que se daba como prestación adicional a la seguridad social- a través del pago de un porcentaje de la pensión, como prima del seguro.

De este mismo modo, un servidor público que tiene un seguro de gastos médicos podía dar un pago extra para mejorar las condiciones y cobertura del seguro institucional; incluso agregar familiares a la cobertura. Éste proceso era trabajo de los agentes de seguros, ya que ellos fungían como asesores para el manejo del mismo.

Para el año 2000, el gobierno mexicano puso a la venta a la aseguradora para-estatal; diversas compañías participaron en la licitación que fue lanzada en 1999 pero declarada desierta por no recibir propuestas económicas¹; para 2002 se volvió a abrir la subasta en la que figuraron empresas que ya habían participado en la de 1999. Para marzo de 2002, la subasta había sido ganada por “la empresa” estadounidense que obtuvo el 100 por ciento de los títulos, lo que significaba un apertura a la competencia en el mercado².

“La Empresa”

Para 2002, bajo la presidencia de Vicente Fox, Aseguradora Hidalgo fue vendida al 100% a “la empresa” estadounidense que ya tenía presencia en México con Génesis, pero su penetración en el mercado mexicano no era vasta.

¹ FUENTE:

http://www2.eluniversal.com.mx/pls/impreso/noticia.html?id_nota=28546&tabla=finanzas

² IDEM.

Entre 2000 y 2011, “la empresa” era la aseguradora número uno en México y de las principales en el mundo, prestando servicios a más de 70 millones de personas.

Para junio de 2011, la participación de mercado que tenía para Vida era del 40%, contra el 20% de autos, 18.9% de daños, 15.3% de accidentes y enfermedades y un 5.5% de pensiones³. “la empresa” tenía entre su cartera de productos tanto Vida como accidentes y enfermedades, por lo que al sumar la participación de mercado de ambos, tenía 55.3%. (*Ver anexo 1*)

La aseguradora como tal, en términos de participación de mercado tenía un 14.2% en 2011 contra 15.71% en 2010; sin embargo, seguía ocupando el primer lugar dentro de las grandes compañías⁴.

Tenía como objetivo el seguro de vida con diversos productos como: Seguros de vida, Ahorro y Retiro, Ideas de Vida, Pensiones, etc.

Para esos años, los stakeholders internos de “la empresa” eran: promotores y agentes de seguros. Los externos: clientes individuales, empresas y gobierno. La segmentación de mercado por promotorías era a lo largo de la República Mexicana.

“La empresa” manejaba la venta del seguro en dos vertientes: Descuento por Nómina y Venta Directa.

El Descuento por Nómina tenía la estructura de venta a través de el pago quincenal que recibían los trabajadores. Si el asegurado decidía ampliar la cobertura de su seguro, con la ayuda de un agente, se le descontaba quincena tras quincena el porcentaje acordado, ya sea para incrementar la suma asegurada o para el fondo de ahorro para el retiro, o cualquiera de los demás servicios que tiene la aseguradora.

La Venta Directa, por otra parte, necesitaba que el agente de seguros buscara “de puerta en puerta” al asegurado para venderle alguno de los servicios y después ofrecerle incrementar la cobertura o aumentar el paquete de servicios.

³ Reporte AMIS al 30 de junio de 2011

⁴ IDEM

4M, Agente de Seguros S.A de C.V

4M, Agente de Seguros, S.A de C.V era una promotoría de “la empresa” dedicada a la venta de seguros de vida y gastos médicos mayores, AFORES, pensiones y demás productos de “la empresa” y preferentemente seguros de vida por Descuento por Nómina a la federación, en el valle de México.

Vender seguros por descuento por nómina era una forma muy accesible para el cliente de tener un seguro de vida y una forma muy fácil de tener a su familia protegida, pues por una cantidad –acordada con el asesor al momento de hacer la contratación- tiene la posibilidad de tener un respaldo para cualquier emergencia; tratándose de tener al gobierno como principal cliente y “la empresa” como único proveedor, 4M desarrolló su expertise.

Surgió en 1994, bajo el nombre Grupo M4, operando en el Estado de México, desde el momento de su creación hasta ahora ha conservado su lugar entre las diez mejores promotorías de Aseguradora Hidalgo. En 1996, se fusionó con otra promotoría – Argar- que operaba una parte del Estado de México, compartiendo clientes, quedando con el nombre 4M Agente de Seguros, S.A de C.V; siendo aún promotoría de Aseguradora Hidalgo. 4M tenía como clientes principales: Servicios Educativos Integrales al Estado de México, Instituto de Salud del Estado de México , IMSS, todas las dependencias de gobierno del Estado de México – exceptuando el Valle de Toluca- y el Gobierno del Estado de Michoacán.

La aseguradora, en ese año tenía la responsabilidad directa con los agentes de venta para darles comisión; 4M fue pionero en volverse una persona moral agente de seguros⁵ al unir fuerzas ambas promotorías.

Esta unión fue como estrategia porque estuvieron tres años como sociedad anónima y tanto Grupo M4 y Argar estaban entre los lugares 20 y 21 en el ranking de ventas. Analizaron que compartían región de venta, y al juntar las dos fuerzas de ventas y carteras podrían llegar a ser de los 10 primero lugares; por lo tanto la fue una fusión estratégica para lograr mayor

⁵ En todas las aseguradores existe la figura del promotor, funge solamente como líder entre la fuerza de ventas, las comisiones las pagaba la aseguradora. La Aseguradora, al proponer al promotor como persona moral para que ésta recibiera las comisiones y él tener la decisión de pagarlas como su estrategia de ventas lo requiriera.

competitividad con las demás promotorías. Desde entonces, 4M ha estado en los primeros lugares de venta. (Ver anexo 2)

Cuando entró “la empresa”, decidió conservar las promotorías y la distribución de las plazas; 4M, conservaba su lugar, en “la empresa” le llamaban “Grupo Oro” a las diez mejores promotorías⁶. (Ver anexo 3)

El crecimiento de las ventas y de su fuerza de ventas, que ya era de 200 agentes de seguros y 50 administrativos, obligó a 4M a abrir 3 nuevas oficinas: Nezahualcóyotl, Toluca, Ecatepec y la casa matriz, Satélite. También expandió su mercado a Morelia.

Situación actual del mercado de seguros

El sector de seguros, era un sector muy amigable para las ventas, además se encontraba en un momento de auge y con posibilidades muy grandes de crecer. Sin embargo, por la crisis que se vivía desde 2008, las personas no invertían en un seguro de vida, pues es un producto intangible en el momento de la venta, sin saber que cuando se hace uso del mismo, da a los familiares una tranquilidad económica casi inmediata.

Hacia 2009, el sector asegurador conformaba el 1,9% del PIB nacional; lo que indica que sólo el 2% (cerrando números) de la población mexicana cuenta con seguro, dejando así un 98% de mexicanos candidatos potenciales a adquirir uno.

La segmentación del sector asegurador era lo suficientemente moldeable, pues había tanto mercado como habitantes económicamente activos hubiera en México. Cifras de la AMIS afirmaban que 4 de cada 10 mexicanos contaban con un seguro de vida.

El gran reto del sector asegurador era que cada mexicano tuviera un seguro y para el 2020 sea el 5% del PIB, en 2011, era el 1.8% del PIB.⁷

⁶ Fuente: “la empresa” Ranking

⁷ Fuente: Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros. AMIS

Cuando “la empresa” compró Aseguradora Hidalgo, en 2001, pidió como beneficio continuar por tres años más con la concesión del sector gobierno, como lo había tenido AHISA.

Mientras transcurrían estos tres años, las demás aseguradoras apelaban que existía un “monopolio” por parte de “la empresa” al ser el único que podía asegurar al sector gobierno, que según cifras de la AMIS, era el sector mejor asegurado en México, incluso por encima de las empresas privadas.

Al pasar esos años, el resto de las aseguradoras en México exigían que se abriera el mercado de gobierno también para ellas. Por lo que desde 2005 las plazas se ganaban a través de licitaciones; esto es, que se abría una plaza en alguna dependencia del gobierno y todas las aseguradoras interesadas mandaban su propuesta en la fecha indicada y se revisaba con precaución para seleccionar la aseguradora que mejor convenía, tanto en cobertura de seguro, como en cotización; y generalmente las ganaba “la empresa”, esto gracias a la experiencia que las promotorías habían adquirido desde que era Aseguradora Hidalgo en Descuento por Nómina, ventaja competitiva que “la empresa” tenía sobre las demás.

Situación actual en Estado de México. Venta descuento sobre nómina

Está estimado que para dentro de 8 a 10 años aproximadamente, se agote el mercado donde 4M vende; sin embargo, a esas mismas personas se les puede vender otros productos que tiene “la empresa” directamente, es decir por venta directa⁸. (*Ver anexo 4*).

Para 4M, su segmento fuerte había sido, hasta 2011, gobierno, por lo que abrir la visión hacia una venta directa a las personas representaba un problema, si bien no grave, causó temor al respecto.

⁸ La venta directa es ir a buscar clientes y ofrecerles la gama de servicios con los que cuenta para que pueda ampliar su cobertura del seguro, obtener una AFORE, una inversión, etc. Es más complejo que el descuento por nómina, pues el asegurado tiene que hacer pagos específicos en los tiempos definidos.

Diversificación de productos en 4M

En “la empresa”, existían dos líneas de negocio: Descuento por Nómina (en la que estaban 24 promotorías) y Venta Directa (que la conformaban 100 promotorías aproximadamente).

4M, desde 1994 se dedicó a vender por Descuento por Nómina, por lo que tenía muy bien enfocado su mercado y los productos que se vendían y las operaciones que se tenían que hacer para vender y recibir comisiones, estaban bien delimitadas y operacionalizadas.

Venta Directa era un mercado distinto, aunque no mucho, la cual incluía diferentes productos que abarcaban desde un seguro para educación hasta inversiones; pero la manera de vender, las condiciones de venta de producto, promociones y el cómo encontrar el mercado era diferente y había sido poco manejada por las diferentes promotorías.

4M no estaba familiarizada con este tipo de venta por lo que tuvo que concentrarse en la capacitación y organización de “la empresa” para lograr un avance en la nueva línea de negocio.

Para los colaboradores de 4M era una oportunidad de obtener mayor ingreso, pues las ventas no eran en mercados establecidos para los asesores de 4M, sino que podían vender a cualquier persona que lo solicite en cualquier lugar de la República Mexicana, sin embargo, los asesores no estaban acostumbrados a salir a buscar al cliente. Necesitaban pasar por una etapa transición de venta a un mercado cautivo a un mercado en donde se compite con las cerca de 100 aseguradoras en el país.

¿Qué se logra creando una nueva fuerza de ventas?

La nueva fuerza de ventas de 4M deberá contar con habilidades específicas para enfrentarse ante un mercado en crisis, sin una cultura bien arraigada sobre el seguro, y una cantidad innumerable de productos y vendedores de otras aseguradoras.

Además de tener distintas capacitaciones (comparando con la actual fuerza de ventas), conocer más y mejor sobre los productos de “la empresa”, para poder ofrecerlos al mercado; la capacitación la ofrece “la empresa”, en su centro de capacitación, donde aprenderán las herramientas necesarias para que comiencen con las ventas; la nueva fuerza de ventas debe tener una visión diferente, competitiva, de liderazgo; lograr adaptarse a las diferentes situaciones del mercado con esa visión que a su vez la transmitirían a los clientes, estar un paso adelante es la forma en la que la nueva fuerza de ventas puede competir en el mercado. Ofrecer “valor agregado” orientado a la satisfacción del cliente. Por lo tanto la forma del reclutamiento será diferente pues al seleccionar a los nuevos colaboradores deberán poner mayor énfasis en las habilidades de relación interpersonal.

Soluciones

4M debe mantener sus valores orientados al servicio que se hace a la sociedad y los asesores tendrán que enfocarse en el cliente – no como objeto de ingreso para ellos- sino como persona, ser humano. Con esta vista, si se hace un servicio a la persona, se obtiene, por ende, una retribución económica.⁹

En este caso se presenta una situación de procesos de cambio, en la que utilizaré una perspectiva sistémica para lograr un reclutamiento y preparación de la fuerza de ventas que le permitirá adaptarse al cambio a través de la motivación personal hacia el trabajo.

La comunicación dentro de una empresa es de suma importancia – hasta hace poco valorada- que ayuda al perfecto funcionamiento de una empresa. Dentro de este arte, se lleva a cabo una serie de pasos, que si bien son algo flexibles, guían a “la empresa” por el camino que quiere seguir.

En la primer etapa se encuentra el diagnóstico. Una vez que se tiene claro los puntos que deben saber los colaboradores se aplica una encuesta de clima organizacional y con ésta se obtienen resultados sobre dónde y cómo está “la empresa”.

Maslow decía que todos los seres humanos tenemos sueños y anhelos con necesidades. Según Roger D’Aprix, científico de la comunicación en la organización, dividía estas necesidades en 6 necesidades organizacionales: responsabilidad en el trabajo, retroalimentación del

⁹ Cfr. LLANO, Carlos. *Ser del hombre y hacer de la organización*. (México. Ediciones Ruz. 2010 Pp. 51)

desempeño, necesidades individuales, objetivos de la unidad de trabajo (resultados), misión, visión y valores; y por último dar poder de decisión.

Encuesta Clima Organizacional.

En esta etapa se determina cómo están los colaboradores en temas de cultura organizacional en forma personal, con el equipo de trabajo y con “la empresa” para así saber de manera clara si aceptarán el cambio o no.

Para conocer el clima laboral dentro de 4M, propongo la elaboración de una encuesta a una muestra representativa de los colaboradores, de aproximadamente el 10% del universo – 14 agentes de ventas, 5 administrativos y 1 directivo - y así obtener un diagnóstico preciso sobre el plan a realizar. Con esto conoceremos dónde está parada 4M, cómo está y hacia dónde va; los insights que obtendremos al encuestar a los colaboradores serán de gran ayuda para saber cuáles son los siguientes pasos.

Con la encuesta se observó que la comunicación que reciben los colaboradores es adecuada, en tiempo, sin embargo la comunicación es verbal, informal. Este tipo de comunicación puede ocasionar poca identidad entre los colaboradores para con 4M.

También se encontró que el ambiente entre los colaboradores es más de competencia que de colaboración; por lo tanto, pueden presentar resistencia al cambio debido al nuevo esquema que se utilizaría para las ventas, aunque este ambiente de competencia puede ayudar a incrementar las ventas, pues en esta nueva línea de negocio se necesita que los agentes demuestren avidez para encontrar a sus clientes.

Zona de Confort. Cuando una empresa está en su zona de confort y se ve “atacada” por nuevas ideas, labores, productos, no es una situación para espantar, al contrario es la oportunidad que se estaba esperando para crecer y para mejorar.

Así está sucediendo en 4M, y en realidad lo ven como una oportunidad de crecimiento y nuevos retos y a través de una comunicación específica en la que se informe con veracidad y objetividad el motivo del cambio y además que todos, absolutamente todos los que forman parte de una empresa están dispuestos a aceptar las responsabilidades que se obtengan como resultado de esto.

Resistencia al Cambio. Los asesores pueden presentar resistencia al cambio, pues como mencioné en párrafos anteriores estamos afectando su zona de confort, sin embargo, esto se puede contrarrestar con coaching, es decir, una serie de capacitación dónde se les enseñe a los asesores a manejar diferentes situaciones como: liderazgo, servicio al cliente (asegurados). Y así estamos ejerciendo el concepto de Carlos Llano¹⁰: “La tarea directiva no es la de controlar el modo de hacer el trabajo, sino la de mantener el estímulo del trabajador”. Y esto se logrará a través de capacitación, pláticas y prácticas que evidencien que la motivación personal es el principal agente de cambio.

Según Peter M. Senge¹¹, estamos acostumbrados a tener una forma de pensamiento lineal, por lo tanto nuestra forma de aprendizaje no concibe un ciclo que se pueda repetir. Sin embargo, cambiar la forma de pensamiento lineal a una sistémica en la que se ven todos los procesos como una situación cíclica en la que al llegar al final, se tiene la posibilidad de empezar de nuevo.

En términos organizacionales, observar todos los procesos como sistémicos se tiene una gráfica más clara en la que se ve cómo todas las actividades que tienen los colaboradores repercuten en cierta medida al éxito de “la empresa”, al éxito personal.

Para 4M, la creación de un proceso sistémico para el reclutamiento y capacitación de los asesores generará una constante “realimentación”.

El proceso de realimentación, para Senge, es como “las variables del sistema operan en círculo en relaciones de causa-efecto; un flujo recíproco de influencia”¹². Incluso, define dos tipos de realimentación, la que utilizaré para fines del trabajo es la realimentación reforzadora, la cual actúa como motor de crecimiento para cualquier proceso.

Así, utilizaré el concepto de realimentación que se adapta muy bien para 4M pues se necesita un ciclo en el cual se pueda aplicar tanto para la nueva fuerza de venta como para los que ya trabajan en 4M.

¹⁰ Cfr. LLANO, Carlos. *Ser del hombre y hacer de la organización*. (México. Ediciones Ruz. 2010)

¹¹ Cfr. SENGE, Peter. *La quinta disciplina*. (México, Ediciones Granica. 1998)

¹² IDEM

Proceso de Realimentación de Capacitación y Reclutamiento para 4M.



Si la fuerza de venta tienen capacitación constante e instructiva, la autoconfianza se eleva, lo que hace que los asesores tengan mayor seguridad al ir a buscar la venta; al estar seguros, tienen empatía con mayor facilidad; por lo que darán una asesoría acertada a los posibles clientes, los cuales estarán más satisfechos e incrementarán las ventas; por lo tanto la cartera de clientes aumentará y da como resultados mayores ingresos para 4M. Así tendrá que aumentar el número de asesores que trabajan en 4M. Lo que origina el proceso aquí, es la capacitación y la influencia que tendría en 4M.

Y si se leyera el ciclo comenzando con el aumento de asesores de 4M, la descripción también es correcta: si hay más asesores, necesito mayor capacitación para incrementar las ventas, y el ciclo se repite.

Este proceso sistémico está claramente enfocado a la forma en la que el capital humano¹³ de una empresa debe empezar a generar su aprendizaje, pues como Carlos Llano plantea, el ser humano es una parte fundamental de las organizaciones, de hecho las organizaciones no existirían si no tuvieran personas que trabajaran ahí, mientras que las personas pueden existir sin las organizaciones. Es por esto que las empresas deben cambiar la visión que tienen sobre sus activos y en vez de cuidar su capital financiero, cuidar su capital humano.

A través de la capacitación, “la empresa” logra transmitir esa empatía e importancia que le da al capital humano, es una inversión que no se devalúa, por el contrario dará mayor retorno de inversión en el mediano y largo plazo.

Dentro de esta capacitación, la motivación y el desarrollo de los colaboradores es un punto álgido en el que 4M se debe centrar; pues como Carlos Llano menciona que hay que ayudar a que los colaboradores ejerciten su *effusio* – efusividad- para compartir con los demás sus logros¹⁴ o las técnicas que utilizan para ser más productivos y efectivos en las ventas.

Para el desarrollo de los colaboradores, también es importante el crecimiento profesional; por la jerarquización en la fuerza de ventas, es difícil que se logre “subir al siguiente nivel” pero es importante la inclusión –que es una dirección, según Edgar Shein, en el desarrollo de la empresa que va de afuera hacia adentro buscando la solidarización, sentido de pertenencia e identificación de los colaboradores a “la empresa”.¹⁵

¹³ En toda empresa existen los conceptos de activos, pasivos y capital (en términos generales). Éstos hacen referencia al capital económico que las empresas poseen y que hacen que funcione y haya un ciclo en el que el dinero entre a la empresa de nuevo. Sin embargo hay un valor del que no se habla mucho y sin embargo es importante para que “la empresa” camine: el capital humano. Se le llama así a todas las personas que colaboran en una empresa; es decir, el recurso humano.

¹⁴ Cfr. LLANO, Carlos. *Ser del hombre y hacer de la organización*. (México. Ediciones Ruz. 2010)

¹⁵ Cfr. LLANO, Carlos. *Ser del hombre y hacer de la organización*. (México. Ediciones Ruz. 2010 Pp. 51)

De esta forma, 4M, fiel a su misión - “Ayudar a las personas a alcanzar sus sueños, trabajando con visión de trascendencia” - se vuelve totalmente envolvente, tanto para sus clientes como para sus colaboradores, pues al volverlos inclusivos, los colaboradores saben conscientemente que su trabajo, sus motivaciones personales repercuten en la empresa. Si ellos alcanzan sus sueños, deseos, motivaciones, ellos se sienten bien con el trabajo que realizan, por lo tanto, 4M gana.

Es una visión ganar – ganar – ganar (cliente – colaborador – empresa).

Sin embargo, para poder concretar este proceso y que de resultados, necesitamos identificar entre los colaboradores a nuestro público, que según James Grunig, se divide en: activo, latente y no público, es decir, que no son las personas a las que queremos comunicar. En este caso, se puede identificar a los públicos con sesiones de team work en el que se puede identificar a los líderes y a las personas que les gusta cooperar. En 4M ya se han identificado a estas personas y se les llama “líderes de grupo”.

Conclusiones

La comunicación en cualquier empresa es sumamente importante, no por el hecho tan primario de dar órdenes o información necesaria para el cumplimiento de las labores, sino porque la comunicación es “aquella relación peculiar y concreta entre hombres donde se conjugan el entendimiento y la voluntad de cada uno de los participantes” – como lo define Carlos Llano-¹⁶

El hombre es un ser que comunica, todo el tiempo a través de todo. La empresa no existe sin el hombre. Por lo tanto la empresa no existe sin comunicación objetiva, verdadera y consciente. A través de una comunicación efectiva se puede generar cambio, acción, compromiso; meta que se quiere alcanzar: inspirar a los colaboradores gracias a la comunicación orientada a ellos y facilitar las tareas de la empresa.

El cambio es una situación que se puede manejar con facilidad si la empresa está inmersa en la definición de dirigir comunicando como define Carlos Llano y cito con palabras textuales “La tarea directiva no es la controlar el modo de hacer el trabajo, sino la de mantener el estímulo del trabajador”.

¹⁶ IDEM

Es un hecho insoslayable que las organizaciones necesitan una comunicación bien estructurada pero flexible; amigable pero objetiva; cercana pero formal.

BIBLIOGRAFÍA

- LLANO, Carlos. *Ser del hombre y hacer de la organización*. (México. Ediciones Ruz. 2010).

- SENGE, Peter. *La quinta disciplina*. (México, Ediciones Granica. 1998).

- CÁSERES, Arturo. “Cifras AMIS. Mercado asegurador mexicano. Cifras de producción y siniestralidad” (RevistaAMASFAC, año 9, número 44, marzo – abril 2009), pág. 22

- D’APRIX, Roger. *La comunicación para el cambio*. (España. Ediciones Granica. 1999)

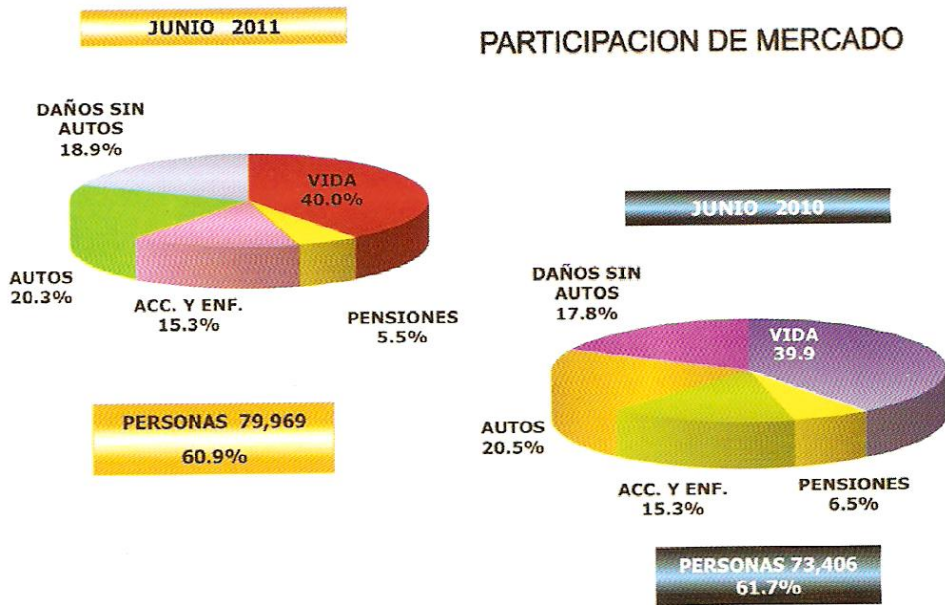
WEBGRAFÍA

- Reportes y gráficas consultadas en: <http://www.amis.org.mx>
- http://sipres.condusef.gob.mx/home/seldetalle.asp?c_dgral=237
- www.cnsf.gob.mx

FUENTES

- Ranking “la empresa” México 2010 – 2011
- Información corporativa 4M, Agente de Seguros 2010 – 2011
- Aseguradora Hidalgo

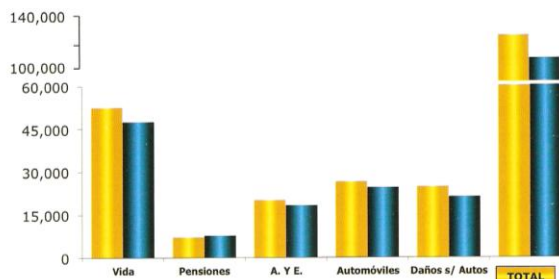
ANEXO 1



Las primas y las finanzas en seguros

El reporte de AMIS al 30 de junio

PRIMAS DIRECTAS POR OPERACIONES
(MILLONES DE PESOS)

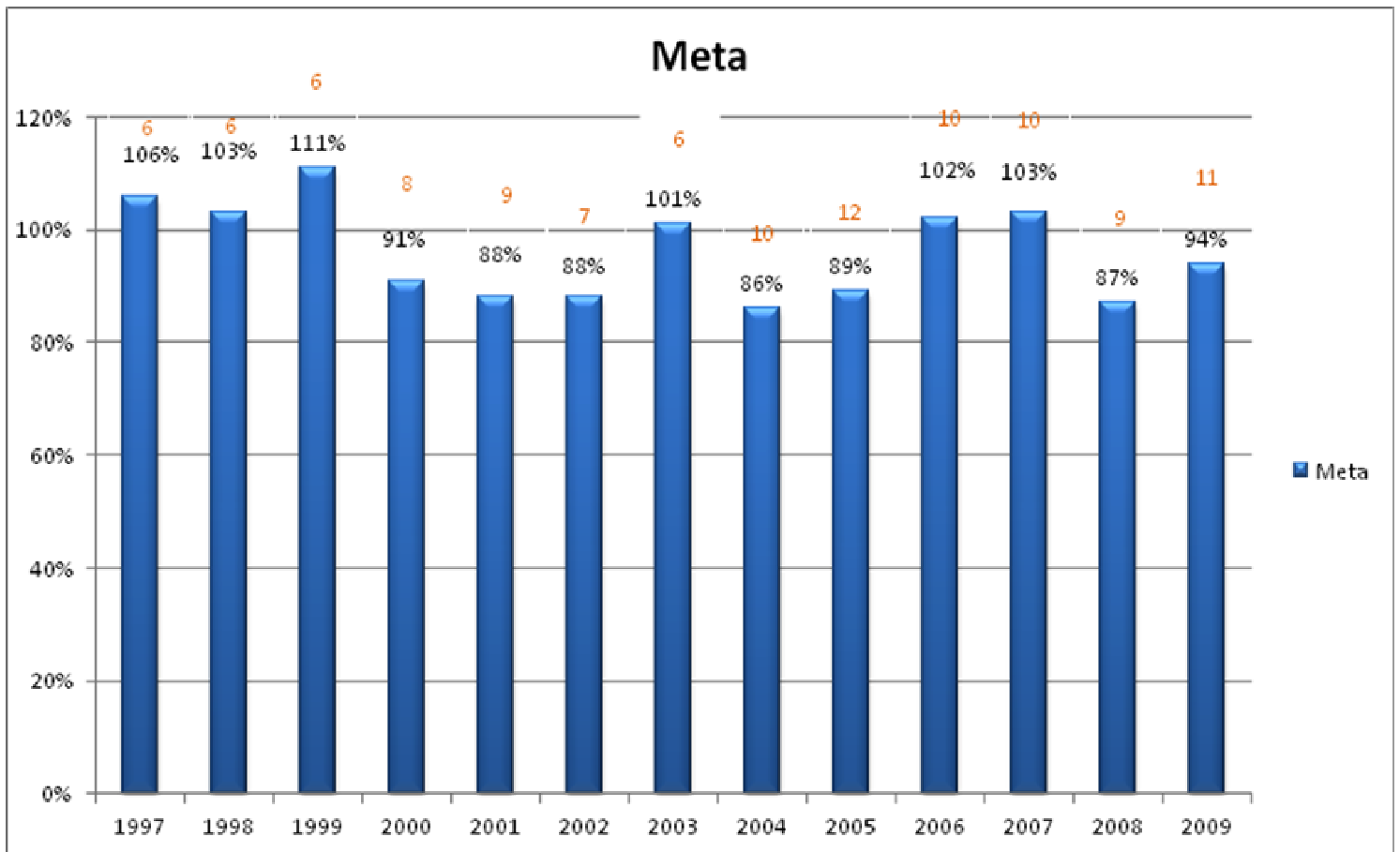


JUN - 11	52,588	7,224	20,157	26,611	24,774	131,354
JUN - 10	47,489	7,687	18,230	24,370	21,157	118,933
INCREMENTO	5,009	(463)	1,927	2,241	3,617	12,421
% CREC.	10.7	(6.0)	10.6	9.2	17.1	10.4

EN TÉRMINOS REALES, EL INCREMENTO DEL MERCADO ES DEL 6.9%

ANEXO 2

Posición y meta alcanzada por año de 4M Agente de Seguros S.A de C.V



ANEXO 3

**PRODUCCIÓN VENTA NUEVA VIDA INDIVIDUAL PRIVADO 2010 PROMOTOR
DESCUENTO POR NÓMINA
JUNIO**

#	CLAVE	PROMOTOR	MES: junio		Acumulado 2010	
			Pólizas	Monto	Pólizas	Monto
1	00	Grupo 00	0	\$0.000	0	\$0.000
2	00	Grupos	0	\$0	0	\$0.000
3	00	Legislación en México	0	\$0	0	\$0.000
4	KF	Forteza	1	\$6.376	1	\$6.376
5	00	Grupos	0	\$0	0	\$0.000
6	00	Grupos	0	\$0	0	\$0
7	00	Reserva Personal	0	\$0	0	\$0
8	00	00	0	\$0	0	\$0
9	00	Vida y Reservas Garantizadas	0	\$0	0	\$0

**PRODUCCIÓN VENTA NUEVA VIDA INDIVIDUAL PRIVADO 2010 PROMOTOR
DESCUENTO POR NÓMINA
JUNIO**

#	CLAVE	PROMOTOR	MES: junio			Acumulado 2010		
			Pólizas	Prima riesgo	Aportaciones	Pólizas	Prima riesgo	Aportaciones
1	KF	Forteza	32	\$40.135	\$22.044.986	111	\$147.280	\$69.416.102
2	00	Grupo 00	0	\$0.000	\$0.000.000	0	\$0.000	\$0.000.000
3	00	Grupos	0	\$0.000	\$0.000.000	0	\$0.000	\$0.000.000
4	00	Reserva Personal	0	\$0	\$0	0	\$0.000	\$0.000.000
5	00	Grupos	0	\$0	\$0	0	\$0	\$0
6	00	Legislación en México	0	\$0	\$0	0	\$0	\$0
7	00	Grupos	0	\$0	\$0	0	\$0	\$0
8	00	00	0	\$0	\$0	0	\$0	\$0
9	00	Vida y Reservas Garantizadas	0	\$0	\$0	0	\$0	\$0

**PRODUCCIÓN VENTA NUEVA VIDA INDIVIDUAL PRIVADO 2010 PROMOTOR
DESCUENTO POR NÓMINA
JUNIO**

#	CLAVE	PROMOTOR	MES: junio		Acumulado 2010	
			Pólizas	Monto	Pólizas	Monto
1	00	Grupo 00	0	\$0.000	0	\$0.000
2	00	Grupos	0	\$0	0	\$0.000
3	00	Legislación en México	0	\$0	0	\$0.000
4	KF	Forteza	1	\$6.376	1	\$6.376
5	00	Grupos	0	\$0	0	\$0.000
6	00	Grupos	0	\$0	0	\$0
7	00	Reserva Personal	0	\$0	0	\$0
8	00	00	0	\$0	0	\$0
9	00	Vida y Reservas Garantizadas	0	\$0	0	\$0

ANEXO 4

Desarrollo de Productos

