

**UNIVERSIDAD DEL PACIFICO**

**ESCUELA DE POSTGRADO**

**“ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA PARA SEGUROS  
PERSONALES EN UNA EMPRESA PERUANA DE ASESORÍA  
Y CORRETAJE DE SEGUROS 1998 – 2001”**

**Friedrich Theodor Scheuch Correa**

**Trabajo de Investigación  
presentado para la obtención del  
grado Académico de Magister en  
Administración.**

**1998**

**Dedicatoria**

A mi esposa, por su apoyo y sacrificio, y a Carlos Raúl Vidal por su incondicional ayuda.

## **Agradecimiento**

**A nuestros profesores y asesores de Taller de Investigación I y II, Doris Maraví y Roberto Paiva.**

## ÍNDICE DE MATERIAS

	página
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	III
Índice de Materias .....	IV
Lista de Cuadros.....	VII
Lista de Gráficos.....	VIII
Introducción.....	1
Objetivo .....	2
Resumen Ejecutivo .....	2
<b>CAPÍTULO I</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</b>	
I.1 Nombre y Actividad Principal.....	6
I.2 Breve Descripción y Reseña Histórica.....	6
I.3 Análisis del Sector.....	7
I.4 Análisis de la Situación Actual de la Empresa.....	9
I.5 Descripción de las líneas de seguro.....	22
I.6 Diagnóstico de la Situación Competitiva.....	26
I.7 Posicionamiento Actual.....	29
I.8 Fuerzas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.....	29

## CAPÍTULO II

### ESQUEMA DEL PLAN DE MARKETING

II.1	Segmentos de las líneas de seguro.....	34
II.2	Objetivos Generales	
II.2.1	Volúmenes Físicos.....	35
II.2.2	Volúmenes Monetarios.....	37
II.2.3	Participación.....	37
II.3	Estrategia General	
II.3.1	Posicionamiento.....	38
II.3.2	Segmentación.....	39
II.3.3	Postura Competitiva.....	39
II.3.4	Desarrollo.....	40
II.4	Objetivos Específicos	
II.4.1	Producto.....	41
II.4.2	Precio.....	42
II.4.3	Distribución.....	44
II.4.4	Promoción.....	45
II.5	Planes Operativos.....	46
II.6	Plan de Utilidades.....	60
II.7	Evaluación y Control.....	62
	CONCLUSIONES.....	65
	BIBLIOGRAFÍA.....	66

**APÉNDICE.....68**

**Anexo I : Glosario de Términos**

**NOTA BIOGRÁFICA.....71**

**LISTA DE CUADROS.....IX**

1	:	Los seguros más vendidos.....	73
2	:	Distribución de hogares é ingresos por NSE en Lima.....	74
3	:	Opinión de los sectores empresariales sobre los principales brokers.....	75
4	:	Análisis del mercado.- Evaluación del potencial.....	76
5	:	Pronóstico de Venta.....	77
6	:	Precio de los Riesgos.....	78
7	:	Precio del Seguro de Vida Universal.....	79
8	:	Plan de Utilidades a 3 años.....	80
9	:	Resumen Plan de Utilidades a 3 años...	81

**LISTA DE GRÁFICOS.....X**

<b>1</b>	<b>:</b>	<b>Función del Broker de seguros.....82</b>
<b>2</b>	<b>:</b>	<b>Organigrama General.....83</b>
<b>3</b>	<b>:</b>	<b>Participación de Mercado de las Cías de Seguros.....84</b>
<b>4</b>	<b>:</b>	<b>Los corredores de seguros en el Perú...85</b>
<b>5</b>	<b>:</b>	<b>Los Seguros Personales.....86</b>
<b>6</b>	<b>:</b>	<b>Percepción de la mejor empresa.....87</b>

## **Introducción**

El estudio se ha realizado con la finalidad de planificar y desarrollar una estrategia de mercadotecnia para captar el acelerado crecimiento de un “nicho” de mercado : los seguros personales.

El problema se origina en el desfase creado en todo el sector asegurador y en especial en los corredores de seguros, ya que el objetivo ha sido y sigue siendo el de captar los seguros corporativos ( de las empresas ), el mismo que se encuentra saturado, definido y altamente competitivo.

A diferencia de los seguros para las empresas, el seguro individual y/o familiar ha sido tradicionalmente dejado de lado y tiene un gran potencial de crecimiento, el cual va a permitir a las empresas corredoras enfrentar la reducción de tasas y márgenes de ingreso de los seguros corporativos.

La metodología seguida corresponde a la tradicional forma de desarrollar un plan de mercadotecnia, donde se describe detenidamente la situación actual de la empresa y del sector asegurador, los productos a desarrollar, la actual competencia y el actual posicionamiento, así como el análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades tanto de la empresa como de los departamentos que manejan los seguros individuales.

El mayor inconveniente ha sido el de poder comparar la forma como se tramitan actualmente los siniestros de los seguros individuales contra lo que desea el cliente, y según esta comparación, definir las mejoras y los nuevos métodos de atención de siniestros en busca de alcanzar un alto grado de satisfacción y eficiencia que servirá como base para desarrollar y captar este mercado potencial

## **Objetivo**

El estudio tiene como objetivos fundamentales :

- a) Ganar participación de mercado.
- b) Desarrollar seguros personales y/o masivos.
- c) Incrementar ingresos

## **Resumen Ejecutivo**

Nuestro mercado de seguros tiene un enorme potencial de crecimiento; en el Perú el gasto anual per capita en seguros es de US\$ 20 cifra significativamente menor a Venezuela (US\$ 36), Colombia (US\$ 51), Brasil (US\$ 91), Argentina (US\$ 141) y Chile ( US\$ 150). Así también, el primaje sólo representa 0.83% del PBI, cuando en otros países de América Latina fluctúa entre el 2 y 3%.

Hace dos o tres años la opción de tomar un seguro era sólo un tema de discusión dentro de alguna compañía, más no dentro del seno de un hogar. Hoy en día esta situación ha dado un giro completo y son los seguros personales los que tienen una alta demanda. Actualmente representan el 10% del total de primas, pero para el año 2000 se proyecta que captarán hasta el 30% del total de primas.

Hay de un cambio de actitud hacia este tipo de productos, antes ignorados, donde el consumidor peruano denota una mayor preocupación hacia su persona, su familia y sus propiedades, por lo que resulta cada vez menos difícil convencer a los jefes de familia, especialmente de los segmentos A y B, que incluyan el costo del seguro personal como costo fijo, en aras de dar protección y beneficio a su familia.

Vidal & Vidal tiene una buena y respetable cartera de clientes corporativos (empresas), que está amenazado por la continua baja en las tarifas, la competencia basada en una “guerra de precios” y otros factores, por lo que los seguros personales representan un “nicho de mercado”, para el cual no existe una estrategia de mercadotecnia, lo cual constituye el tema del presente estudio. Del total de los ingresos por comisiones, un 94% proviene de empresas, mientras que el 6% proviene de la contratación de seguros individuales o personales, que se proyectan a crecer hasta el 25 - 30 % de los ingresos.

Los seguros personales tienen como líneas de productos a los seguros de vehículos, vida, asistencia médica segunda capa y domiciliario.

El servicio de post venta es el más importante y se otorga principalmente cuando se presenta un siniestro, para lo cual se debe indemnizar rápidamente mediante una atención personalizada, que deberá incluir, para el seguro de vehículos, una unidad de atención de reclamos disponible las 24 horas al día.

El posicionamiento será el de super-simplificación de los significados, basados en brindar un buen servicio y mantener una línea de ética y prestigio profesional, lo cual marcará la diferencia con respecto a nuestros competidores.

A excepción del seguro domiciliario que será ofrecido únicamente al segmento A, los demás riesgos serán ofrecidos, sólo en Lima, a los segmentos A y B, descartando, por el nivel de ingresos, a los segmentos C y D.

Dentro de los segmentos A y B en Lima, el mercado primario será el conformado por los empleados de nuestros clientes corporativos (empresas), mientras que el mercado secundario será el público en general, limitado a los segmentos A y B, sólo en Lima.

Como postura competitiva utilizaremos la confrontación, captando clientes por medio de nuestras ventajas comparativas, que será la atención personalizada y la rapidez en el trámite de los siniestros.

El crecimiento y desenvolvimiento del proyecto será intensivo, bajo la modalidad del desarrollo de mercados.

## **CAPITULO I**

## **Descripción de la Empresa**

### **I.1 Nombre y Actividad Principal**

La empresa tiene como nombre : "Vidal y Vidal corredores de seguros" .  
Se dedica al corretaje y asesoría en seguros.

### **I.2 Breve Descripción y Reseña Histórica**

Vidal y Vidal se funda el 3 de Junio de 1963, siendo su objeto social el actuar como asesor y corredor del asegurado en la contratación de todo tipo de seguros En 1969, al crearse el registro nacional de productores de seguros en la Superintendencia de Banca y Seguros, obtiene el registro de persona jurídica número 001.

A partir de 1964 Marsh & McLennan Inc; empresa internacional dedicada al corretaje de seguros y administración de riesgos, nombra a Vidal y Vidal como su corresponsal para el Perú. Esta es la firma de corredores más grande del mundo y mantiene oficinas en más de 80 países.

A través de Marsh & McLennan, Vidal y Vidal tiene acceso directo a los mercados mundiales de seguros y reaseguros.

Vidal y Vidal se funda por iniciativa de su cofundador, Carlos Raúl Vidal que mientras estudiaba seguros en una universidad estadounidense se le ocurre, a los 28 años de edad, crear un broker de seguros en su patria, el Perú. Comenzó a investigar el mercado y notó que aunque en ese entonces no habían corredores, no existía ninguna ley o restricción que impidiera serlo. Simplemente las compañías de seguros no eran proclives o tenían aversión a los corredores. Ante tal circunstancia le pide a su padre, don Carlos A. Vidal, en ese entonces Gerente Latinoamericano de IBM, que fuera su cofundador y le diera el apoyo necesario, especialmente mediante contactos a nivel empresarial, para iniciar las actividades.

Entre 1987 y 1995 V & V logra alcanzar el primer lugar del ranking de corredores y en 1996 cae al segundo lugar. En agosto de 1997 se anuncia la decisión de fusionar de Vidal y Vidal con Inti asesores y corredores de seguros, el tercer corredor de seguros del país, con lo cual a partir de enero de 1998 la nueva empresa tendría cerca del 20% de participación de mercado, casi el doble que Redher y Asociados, el primer broker en 1996.

En todos estos años han habido épocas buenas y malas; buenas como la del primer gobierno del Arquitecto Belaúnde, donde vino el boom de la inversión extranjera; así malas como en la época del gobierno militar donde de un día a otro se redujeron los ingresos en 40%, ó en el gobierno aprista, bajo la amenaza de la estatización ó expropiación.

Sin embargo, gracias a la cartera de clientes, así como a la ética y al prestigio adquirido, la empresa se mantiene como una de las líderes del mercado.

### **I.3 Análisis del Sector**

El 12 de marzo de 1991, mediante el decreto legislativo 637 se dictó la nueva ley de banca y seguros, liberalizando el hasta entonces regulado mercado de seguros, por lo que los contratos de reaseguros son libres y las tasas de riesgo entraron al juego de la libre competencia, beneficiando directamente a todos los asegurados, así como al consumidor final al abaratar uno de los componentes del costo fijo de bienes y servicios.

De 18 compañías de seguros que existían antes de la liberalización hoy quedan 12 incluida la estatal Popular y Porvenir, destacando las fusiones de Pacífico - Peruano Suiza, Rimac - Internacional, El Sol - La Nacional, la compra de Panamericana por Pacífico - Peruano Suiza, y la compra de La Colmena - Atlas por Generali así como la participación de compañías extranjeras como Aetna, Mapfre, Sulámerica, Zurich, Royal, AIG, entre otras.

Nuestro mercado tiene un enorme potencial de crecimiento; en el Perú el gasto anual per capita en seguros es de US\$ 20 cifra significativamente menor a Venezuela (US\$ 36), Colombia (US\$ 51), Brasil (US\$ 91), Argentina (US\$ 141) y Chile ( US\$ 150). Así también, el primaje sólo representa 0.83% del PBI, cuando en otros países de América Latina fluctúa entre el 2 y 3%.

En 1996, el primaje en el Perú alcanzó los US\$ 450 millones y a junio de 1997 el mercado asegurador captó primas por US\$ 251'250,000, 12% por encima del monto negociado en el mismo periodo de 1996. Los riesgos principales son vehículos, propiedad y salud, mientras que los de mayor crecimiento son los de vida, robo y asalto, vehículos y salud, tal como se observa en el cuadro # 1.

Los seguros personales han sido poco difundidos debido a una pobre cultura aseguradora, cuando deberían conceptuarse como un costo fijo que brinde beneficios de protección y seguridad para toda la familia.

El corredor de seguros o broker es el ente jurídico o natural dedicado a la administración y mediación de seguros. En buena cuenta, compran seguros para el cliente y reciben una comisión sobre la prima neta (costo del seguro sin impuestos) por parte de la Cía de seguros, la cual le transfiere el costo administrativo de la intermediación de seguros ( ver gráfico # 1 ).

El mercado asegurador peruano está conformado por asegurados, compañías de seguros y reaseguros, corredores y/o agentes de seguros y/o reaseguros y ajustadores de seguros.

Los seguros no necesariamente tienen que ser colocados a través de brokers, ya que los aseguradores pueden comprarlos directamente a las compañías de seguros peruanas o extranjeras.

**El asegurado** es la persona natural o jurídica que está expuesta al riesgo y contrata un seguro para convertir el costo de incertidumbre ( riesgo ) en un costo fijo a través de una prima de seguro.

#### **1.4 Análisis de la Situación Actual de la Empresa**

El análisis de la situación actual de la empresa permitirá vislumbrar las oportunidades y los riesgos probables. Está conformado por todos los participantes y fuerzas que influyen en la capacidad de la empresa de negociar con el ó los mercado meta.

Separaremos el análisis entre ambiente interno y externo, y el ambiente externo en microambiente y macroambiente, donde el primero lo forman los actores inmediatos a la empresa, y el segundo las fuerzas externas principales.

##### **a) Interno**

###### **a.1) La Empresa**

Vidal & Vidal tuvo en 1996 ingresos operativos de aprox. US\$ 4 millones, obtenidos de las comisiones pagadas por las compañías de seguros y en menor proporción, por honorarios en servicios de asesoría.

**La misión de la empresa** es : "Proveer soluciones en el campo de la administración de riesgos y seguros a fin de satisfacer necesidades de protección y servicio de nuestros clientes; así también, responder a la posición del mercado, y mantener nuestra imagen en el mercado nacional e internacional" ( directorio ).

La empresa compra seguros para sus clientes, ó viéndo al revés, los clientes transfieren la administración de riesgos y compras de los seguros al broker.

El personal técnico de V & V tiene buen nivel técnico y cultural, debido a la preparación, actualización de conocimientos é interrelación con gerentes y altos ejecutivos de diversos sectores, lo que les permite entender las operaciones y necesidades de cada empresa o cliente individual.

El personal que atiende a los clientes brinda un buen servicio, ya que se pretende no ser únicamente corredores (comisionistas), sino más bien ser asesores permanentes tratando de atender y tramitar rápidamente la indemnización de siniestros.

Sin embargo, la empresa no da a conocer sus fortalezas, ya que no existe un plan de mercadotecnia. Así también, hay falta de conocimiento y cumplimiento de objetivos y metas, ya que la plana gerencial está muy ocupada en los problemas y oportunidades del día a día, perdiendo la visión de mediano y largo plazo.

Por otro lado, se observa falta de comunicación é información de abajo hacia arriba debido a la verticalidad de la organización, cuando son mayormente los del nivel operativo los que reciben las inquietudes de los clientes

En la empresa existen las siguientes áreas principales (ver gráfico # 2, organigrama actual) :

**Seguros Humanos:** Brinda servicios relacionados con todos los tipos de aseguramiento inherentes a la persona ( vida, accidentes personales y asistencia médica) y representa el 22 % de los ingresos.

**Seguro de Vehículos:** Brinda servicio de asesoría en el aseguramiento de los vehículos en general y representa el 30 % de los ingresos.

**Seguros Patrimoniales:** Brinda servicios orientados al seguro de activos y márgenes de contribución para empresas, representando el 40 % de los ingresos.

**Ingeniería de Riesgos:** Área especializada en el análisis, evaluación, control y prevención de riesgos para empresas

**Producción :** En el negocio de seguros el término "producción" se relaciona con la actividad de ventas. La producción es realizada mediante reuniones de negocios, donde se ofrecen el producto y los servicios. Tradicionalmente la producción en Vidal & Vidal es realizada por los propios directores y gerentes, quienes se dirigen a empresas. Por defecto, se ha estado dejando de lado el importantísimo mercado de los clientes individuales o personales.

Si se quiere crecer será necesario atacar el inexplorado mercado de seguros personales.

**Finanzas :** Se encarga de presupuestar los egresos, controlar y supervisar el flujo de caja, cumplir con las obligaciones, supervisar el desarrollo de las cobranzas y mantener buenas relaciones con Bancos y Compañías de Seguros.

La recesión que atraviesa el país y el hecho de que los seguros no son lo más prioritario en la lista de pagos de los clientes, la empresa tiene, con frecuencia, problemas de liquidez por la dificultad en las cobranzas, lo cual conlleva al constante requerimiento de préstamos para capital de trabajo, generando carga financiera.

**Gerencia Técnica :** Se encarga de atender los requerimientos de producción, desarrollar los programas y cotizaciones de seguros a nuevos clientes, y realizar auditorías técnicas a cuentas vigentes.

Si bien todas las áreas mantienen un contacto directo con el cliente, **las más sensibles** son las de Seguros Humanos y Vehículos, ya que **involucran** directamente a las personas (su salud, su vehículo), que son **funcionarios y** empleados de empresas, donde de producirse un problema en el **servicio de** atención de siniestros se podría afectar la totalidad de la cuenta **poniendo en** riesgo al cliente (empresa).

## **b) Microambiente**

### **b.1) Proveedores**

Los proveedores de Vidal & Vidal son las *compañías de seguros que operan* en el mercado, las cuales otorgan los contratos ó pólizas de **seguros a los** clientes a cambio de un costo fijo denominado prima de seguro **y cuando** ocurre un siniestro indemnizan las pérdidas incurridas.

Como se mencionara en análisis del sector (I.3), en el mercado **peruano** actualmente operan 12 compañías de seguros que se repartieron **en 1996 un** primaje de US\$ 450 millones, tal como se observa en el gráfico # 3.

Vidal & Vidal se caracteriza por trabajar con la(s) cías de seguros **solicitadas** por nuestros y que cumplan con cuatro requisitos básicos:

- . Cumplir con los compromisos contractuales contraídos.
- . Mantener solidez patrimonial.
- . Capacidad financiera.
- . Brindar excelente servicio, especialmente en la rapidez para la atención y pago de siniestros.

A lo largo del tiempo V & V ha cultivado buenas relaciones **internacionales** con cías de reaseguros y de corretaje de reaseguros, lo que le **permite** acceder y negociar precios y condiciones en el competitivo mercado **mundial**.

V & V ha tratado de servir con ética tanto a los clientes como a los proveedores (cías de seguros) lo que ha permitido conseguir prestigio a través de relaciones durables, transparentes y de mutuo respeto.

Hay 14 corredores de reaseguros registrados en 1996, que tuvieron ingresos operativos de aprox. US\$ 2.1 millones cuya función es la de colocar los cedentes de primas en el mercado de reaseguros, al igual como los corredores de seguros colocan las primas en las compañías de seguros.

Otro actor importante son los 27 ajustadores de seguros registrados en 1996, que tuvieron ingresos operativos de aprox. US\$ 5.5 millones cuya función es la de liquidar siniestros de acuerdo a las condiciones pactadas en la póliza de seguros.

## **b.2) Clientes**

Los clientes de Vidal & Vidal son empresas de distintos sectores como mineras, constructoras, bancos, pesca, manufactura, alimentos, servicios, etc. tanto grandes como medianos y pequeños. Últimamente se han venido aceptando a clientes individuales para seguros de automóviles y humanos pero sin una estrategia definida.

Nuestra cartera puede considerarse como excelente ya que la constituyen empresas sólidas y rentables, de baja siniestralidad en riesgos patrimoniales, son buenos pagadores y tienen cultura aseguradora, con un claro y definido concepto de la necesidad y beneficios que significa un contrato de seguros así como del rol y ventajas que brinda un corredor o broker de seguros.

V & V ha mantenido ética y prestigio en las relaciones comerciales con los clientes, buscando la lealtad de los mismos a través de relaciones durables, transparentes y de mutuo respeto, sin embargo, no damos a conocer estas

virtudes ya que no existe un plan de mercadotecnia que integre y optimice todas las variables necesarias.

Dentro de los principales clientes denominados corporativos están, como ejemplo, Unión de Cervecerías Peruanas ( Backus & Johnston ), Industrias Pacocha, Volvo Perú, San Ignacio de Morococha, Gloria S.A., Yura S.A., Nissan, Banco Continental, El Comercio, Laive, Del Mar, Servicon, etc.

Si bien se mantiene una buena cartera de clientes corporativos (empresas), se observa la ausencia de una estrategia para desarrollar el potencial mercado de seguros personales.

Por otro lado, no existe un plan de ventas que incorpore variables importantes como un programa de visitas a sectores o nuevos nichos de mercado, siendo la actual producción (Ventas) realizada dentro de la oficina (desde el escritorio).

Del total de los ingresos por comisiones, un 94% proviene de empresas, mientras que el 6% proviene de la contratación de seguros individuales o personales, que se proyectan a crecer hasta el 25 - 30 % de los ingresos.

### **b.3) Competidores**

En el Perú existen 225 corredores de seguros que en 1996 tuvieron ingresos operativos de aprox. US\$ 42.5 millones donde se observa una tendencia a la concentración, ya que actualmente los 4 principales brokers concentran el 35% del mercado, mientras que los 10 primeros tienen poco más del 50% y el resto se encuentra atomizado entre 215 corredores, tal como se aprecia en el gráfico # 4.

Este proceso se da a nivel mundial y se explica por el hecho de que al incrementar la participación de mercado se gana mayor poder de

negociación con las Cías de Seguros, aumentando ingresos y destinándolos a la especialización de ejecutivos é infraestructura, mejorando el servicio.

Para efectos del estudio, cabe aclarar que el tercer broker del mercado, Inti corredores de seguros, se está fusionando con V & V por lo tanto no será considerado como competidor ya que a partir del 1 de enero de 1998 será una sola empresa, por lo que como competidores tomaremos en cuenta, a la fecha, a Redher y Asociados (1ero) y a J&H Marsh & McLennan (4to).

El producto intangible que comercializa un corredor de seguros está compuesto por diversos elementos y si uno de estos no es el idóneo para cada cliente, la relación comercial puede deteriorarse.

Los elementos que conforman el producto a comercializar son:

Análisis de riesgos : Para determinar los niveles de exposición de cada riesgo para cada cliente.

La negociación de condiciones. Negociar con las compañías de seguros, las coberturas apropiadas y los costos.

Servicio de mantenimiento. Elemento crucial para la obtención de fidelidad por parte de los clientes. Consiste en tramitar con la mayor agilidad, las emisiones de las pólizas, las modificaciones a las mismas y, sobretodo, las indemnizaciones en caso de siniestro.

El portafolio o cartera de productos que tiene la competencia y que ofrecen al mercado en general, es similar al de Vidal & Vidal. Las diferencias están en la amplitud de condiciones o coberturas, al costo, a los niveles de los deducibles para cada riesgo y especialmente a la atención en caso de siniestros. Los precios son negociables y muy competitivos.

La diferencia más importante y notoria en la elección del corredor de seguros radica en el servicio : la capacidad de atención personalizada y eficiente a los requerimientos de los clientes.

Como desventajas o debilidades con respecto a la competencia vemos la falta de objetivos y metas, ya que el personal en general está más ocupado en resolver los problemas y oportunidades del día a día, perdiendo la visión de mediano y largo plazo; no sabemos “escuchar” a los clientes y hay ausencia de información de abajo hacia arriba, aún cuando son los del nivel operativo los que escuchan al cliente; la inexistencia de una base de datos relacional de prospectos, tanto individuales como corporativos; la falta de creatividad para desarrollar nuevos productos; la falta de información con respecto a la competencia, a lo cual nos enteramos cuando ya nos sacaron ventaja y la descoordinación entre las áreas de administración y operaciones.

### **c) Macroambiente**

#### **c.1) Político**

La estabilidad política resultante de la pacificación nacional viene incentivando, el ingreso al país de inversionistas extranjeros y la repatriación de capitales por parte de inversionistas nacionales.

El marco legal y jurídico brinda normas claras para los inversionistas y alienta el crecimiento, lo cual se refleja en el incremento constante del PBI.

Sin embargo, el Perú es aún un país inestable desde el punto de vista político, donde se califica al actual gobierno de centralista y totalitario. La mayoría oficialista en el congreso aprueba leyes propias y muchos sectores critican la falta de una verdadera democracia.

El sector seguros debe agradecer al gobierno del Ing. Fujimori por los esfuerzos en combatir la subversión, controlar la inflación y abrir la economía para permitir el ingreso de capitales, ya que ello redundará en un crecimiento de mercado y en mayores oportunidades, aunque por otro lado, estas medidas han propiciado una notoria reducción en las tasas de riesgo y por ende, en la disminución de los ingresos.

El balance de ambas medidas indica que si bien se ha reducido el costo del seguro, se ha crecido en volumen y en estabilidad para poder planificar en mediano y largo plazo.

El sector requiere de la nueva y aún casi desconocida función denominada "Gerencia de Riesgos" de empresas, la cual no es aún asumida por éstas y que nos permitiría brindar un importante valor agregado en el servicio, agrandando aún más la brecha entre asesores y comisionistas.

Algunas empresas, con el afán de abaratar el costo de los seguros, están optando por contratar a corredores de seguros pagando honorarios en vez de comisiones, con lo cual pagan a las cías de seguros una prima menos la comisión al broker, reduciendo también los ingresos de los brokers. Esta política tiene riesgos para las empresas, ya que la asesoría especializada puede resultar necesaria tanto en las condiciones de aseguramiento como en el pago de los siniestros y es una amenaza para los brokers.

Otra amenaza, más crítica que la anterior, es que las empresas o personas no utilicen la intermediación del corredor, yendo directo con las cías de seguros, sin pagar honorarios y ahorrándose la comisión.

Hay empresas competidoras que están buscando alianzas estratégicas o "joint ventures" con empresas extranjeras de grandes capitales y moderna tecnología, que pueden rápidamente salir al mercado con innovadores productos y servicios.

Por último, el inicio inminente de operaciones del sistema banca-seguros se ha convertido en una importante amenaza para el desarrollo del sector de corredores de seguros.

### **c.2) Social**

Con la aprobación de la Ley de Modernización de Seguridad Social en Salud, se crearán las Entidades Prestadoras de Salud ( EPS ) que brindará a los asegurados una opción diferente al IPSS, ya que la ley establece que los asegurados al IPSS dispongan del 25% de sus aportes para contratar un seguro complementario a través de las EPS.

Las enfermedades complejas serán atendidas en la IPSS (que tiene infraestructura para ello) y las simples en las EPS. Como simples se especifican, entre otras, enfermedades a la cavidad bucal, intestinales, a la mama, virales, tumores benignos, anemias, hernias, genitales, etc.

Así también, la Ley de Modernización de Seguridad Social en Salud contempla un Seguro Complementario de Riesgo que otorga cobertura adicional por accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, siendo obligatorio para los empleadores que desarrollan actividades de alto riesgo y comprende accidentes, invalidez y sepelio.

En primera instancia pronosticamos una disminución de pólizas primarias de asistencia médica, ya que los trabajadores dependientes (5ta categoría) se trasladarán del seguro privado a las EPS. Sin embargo, se abre un potencial mercado con las pólizas en exceso ó de segunda capa en el seguro privado, a las cuales accederán una buena parte de los referidos trabajadores. Este seguro en particular se describe detalladamente en 1.5.

Para V & V resulta importante difundir el servicio que brinda el broker de seguros, especialmente ante la ocurrencia de siniestros importantes, para que reconozcan nuestro servicio y nuestra razón de ser.

Si bien Lima es la plaza más importante para el desarrollo de seguros, el mercado de provincias también resulta importante en la búsqueda de aumentar la participación y los ingresos.

### **c.3) Económico**

El Perú es uno de los países de Latinoamérica que muestra indicadores macroeconómicos alentadores después del ajuste de 1990. El programa económico muestra una inflación con tendencia decreciente, 11.84% en 1996 y 8.1% para 1997, con un crecimiento del 7.2% así como estabilidad, austeridad fiscal y buen manejo del gasto público. Sin embargo, la pobreza, el escaso ahorro interno y la dificultad para crear puestos de trabajo son los puntos más débiles del actual programa económico.

Por otro lado, las brechas generadas entre el ahorro interno y la inversión ocasionan déficit en la balanza comercial y en la balanza de cuenta corriente.

El sector asegurador, después de varios años de operar en un mercado regulado ahora se encuentran en un mercado de libre competencia, de forma que todas las compañías de seguros y reaseguros pueden realizar operaciones, contratos é inversiones observando las limitaciones y regulaciones de la Superintendencia de Banca y Seguros.

El monopolio que ejercía la compañía estatal Popular y Porvenir para los contratos con las empresas públicas, así como la Reaseguradora Peruana para todos los contratos de reaseguros terminó con la liberalización del seguro en 1991.

La privatización de empresas públicas, las fusiones y los “joint ventures” han modernizado la economía y permitido el ingreso de inversionistas extranjeros, lo cual significa que esas empresas contratarán personal, mejorando el nivel de ingresos de un apreciable sector de la población, con lo cual una parte de estos ingresos podrían servir para contratar pólizas de seguro personales.

La exoneración del IGV a los seguros de vida permitirá que las compañías de seguros locales puedan competir en iguales ó mejores condiciones con las empresas foráneas, a través de las cuales se colocaban pólizas directamente en el exterior eludiendo impuestos. Este es un mercado potencial que ya está siendo atacado por varias cías de seguros en una tenaz competencia.

Otro aspecto ha resaltar es como ha cambiado el poder adquisitivo de la población, específicamente el de los limeños; antes el consumo estaba concentrado en el nivel socio económico A y B-1 de la población, que en Lima representa el 11% de los hogares. Cuando el B-2 y el C (clase media baja) incrementen su nivel de compra, se generaría un masivo ingreso de nuevos consumidores al mercado asegurador.

#### **c.4) Cultural**

En el Perú la mayoría de las empresas incluían los seguros patrimoniales como gastos fijos para protegerse de siniestros, terrorismo y desastres naturales.

Sin embargo, a nivel de seguros personales se observa una bajísima cultura aseguradora. Esto se puede atribuir a la crisis económica vivida durante muchos años donde la mayor parte de la población se preocupaba por subsistir o cubrir sus necesidades básicas y no le alcanzaba el dinero para comprar seguros. Por otro lado, la ausencia de una política institucional de cultura aseguradora no ha permitido la difusión de los beneficios para cada familia, especialmente de los niveles socioeconómicos A y B, que significa

contar con seguros de vida, asistencia médica segunda capa, automóviles y domiciliario, el cual constituye un potencial y futuro mercado a desarrollar, y quizás, la única opción a crecer.

Esta falta de visión de los gremios aseguradores APESEG ( Asociación Peruana de Empresas de Seguros ) y APECOSE ( Asociación Peruana de Corredores de Seguros ) atribuida a la falta de fijar metas comunes para el desarrollo y crecimiento de los seguros masivos, tiene como principal causa el hecho de que cada miembro buscaba el beneficio propio, directo é inmediato.

Esta falta de difusión se observa en todos los niveles educativos; en el colegio, academias, institutos tecnológicos y universidades donde no se difunde qué es y para qué sirve el seguro. Menos aún el ciudadano común podrá entender qué es y para que sirve un broker de seguros.

Otro factor percibido es la desconfianza hacia las aseguradoras, ya que buena parte de la población perciben que lo están engañando y estafando, producto de la falta de servicios personalizados por parte tanto de los brokers como de las mismas compañías de seguros. Felizmente el sector asegurador se ha dado cuenta y está haciendo esfuerzos para revertir esta tendencia mediante una mejor infraestructura de servicios.

En el sector servicios está la especialización en la atención al cliente, una de las grandes tendencias actuales del marketing. Nuestro objetivo consiste en que el cliente renueve su póliza todos los años y en esto las promesas exageradas son las peores consejeras.

Para lograr fidelidad se debe cumplir la promesa de venta. Prometer mucho y no dar aleja al cliente. Mejor es prometer menos de lo que el consumidor descubrirá. Aquí se presenta la variable difusión, por un consumidor insatisfecho hay diez que se enteran.

### **c.5) Tecnológico**

Los adelantos tecnológicos en informática y telecomunicaciones constituyen herramientas de gran utilidad para el desarrollo de seguros personales.

Gracias a modernos software se pueden construir *bases de datos relacionales*, las que se derivan de bases de datos convencionales y tienen atributos claros y diferenciados, que permiten construir infinitos enlaces cualitativos y sirven de apoyo para definir y atacar segmentos y subsegmentos de mercado.

Los teléfonos celulares con mensajes grabados permiten que el ejecutivo de servicios pueda atender o devolver inmediatamente la llamada de un cliente, y que a su vez el pueda dirigirse a los canales correspondientes para solucionar el reclamo o la consulta.

El correo electrónico con compañías de seguros y empresas (clientes) brinda una mayor velocidad de atención y ahorra gastos variables como fax, papelería, mensajería, al mismo tiempo que incrementa la productividad y mejora el servicio.

Por otro lado, en lo que se refiere a los clientes corporativos ó empresas, la depreciación de las maquinarias los obliga a la modernización para lo cual renuevan sus activos en aras de aumentar la productividad y reducir costos, lo cual incrementa los valores a riesgo, con lo cual aumentan las primas y los ingresos de los corredores de seguros.

### **I.5 Descripción de las líneas de seguro**

El "paquete " de seguros personales está compuesto por 4 líneas o productos (ver gráfico # 5 ), que se venderán individualmente ó en conjunto,

de acuerdo a las necesidades y requerimientos de cada persona; estos son :

- a) Vehículos
- b) Asistencia Médica segunda capa.
- c) Vida
- d) Domiciliario

A continuación haremos un diagnóstico individual para cada una de la líneas:

**a) Vehículos**

Este seguro protege el auto y sus responsabilidades contra los riesgos de :

- Daño Propio que comprende choque, vuelco, incendio, robo parcial o total, rotura de lunas y accesorios musicales.
- Responsabilidad Civil frente a terceros.
- Accidentes personales de los ocupantes de su vehículo.
- Terrorismo, Daño Malicioso y Vandalismo.
- Terremoto y demás riesgos de la naturaleza.

El seguro incluye beneficios adicionales como servicio de grúa y ambulancia por accidentes, atención personal en caso de siniestros y libre elección de talleres.

El manejo de este seguro por parte de Vidal & Vidal se divide en dos partes :

**a.1)** El manejo corporativo, que comprende pólizas contratadas por nuestros clientes corporativos (empresas) que incluyen autos de propiedad de estas empresas y sus empleados, colocadas en diferentes cías de Seguros y, por lo tanto, con diferentes condiciones de aseguramiento.

**a.2)** Los autos de personas individuales, que conforman nuestro mercado meta, asegurados en una sola póliza, denominada corporativa, colocada en una sola Cía de Seguros ( actualmente Generali ), con excelente precio y condiciones, mucho mejor que las descritas en a.1. Esta póliza tiene actualmente 1,050 vehículos y ha tenido un notable crecimiento desde que se inició en 1994.

**b) Asistencia Médica segunda capa**

Este seguro es complementario al de asistencia médica familiar y cubre los mismos riesgos, pero otorga un límite superior. Por ejemplo, un cliente tiene asegurado a sus empleados hasta por un límite de US\$ 5,000 ó US\$ 10,000, la “segunda capa” sería contratada individualmente por cada una de estas personas hasta US\$ 50,000 con un deducible equivalente al primer límite (US\$ 5,000 ó US\$ 10,000) con lo cual el asegurado individual tendría, a cambio de una prima adicional, una protección contra accidentes, hospitalización, enfermedades, riesgo quirúrgico, emergencias, sepelio, y medicina preventiva, cubriendo gastos de habitación, honorarios médicos, medicinas, exámenes de laboratorio, rayos X y ecografías, sala de operaciones y recuperación, entre otros.

Este seguro encaja perfectamente con la nueva Ley de Modernización de Seguridad Social en Salud, donde se crearán las Entidades Prestadoras de Salud (EPS), que brindarán una cobertura primaria con un límite bajo (US\$ 5,000 ó US\$ 10,000) como alternativa al IPSS, mientras que la segunda capa tendría un potencial mercado, a la cual accederán una buena parte de las personas que ya tienen la “primera capa”.

Actualmente se han contratado 250 pólizas individuales de asistencia médica segunda capa con la Cía de Seguros El Pacifico Peruano Suiza y se tiene las dos opciones de aseguramiento señaladas en el primer párrafo de 1.5.

**c) Vida**

Este seguro ampara la muerte natural y accidental.

Actualmente V & V tiene colocadas 250 pólizas de vida individuales, y recientemente ha implementado un departamento independiente, que sólo ve vida, contratando a un vendedor a comisión que vende "puerta a puerta". Se está vendiendo seguro de vida con ahorro, denominado Vida Universal, con la Cía de Seguros Generali.

El seguro de Vida Universal consiste en pagar una cuota fija mensual, trimestral, semestral o anual durante 15 años que se va capitalizando a una tasa de interés mínima garantizada de 5.00% (tasa efectiva anual) en dólares, y actual de 7.5% (tasa efectiva anual) acumulando los desembolsos como ahorro, manteniendo el beneficio en caso de muerte que varía desde us\$ 25,000 a us\$ 2'000,000.

Pueden ingresar personas de 0 a 80 años y permanecer cubiertas hasta los 95 años.

**d) Domiciliario**

Este seguro cubre los objetos de propiedad del asegurado, el contenido de su domicilio, el edificio (casco) y el dinero en caja fuerte dentro del domicilio, contra los riesgos de robo y/o asalto, incendio, terremoto y otros riesgos de la naturaleza, caída de aeronaves, daños por agua, riesgos políticos y responsabilidad civil del asegurado, entre los principales.

V & V maneja una póliza domiciliaria corporativa, colocada en la Cía de Seguros Rimac Internacional, con 110 asegurados individuales.

Esta póliza es selectiva, se otorga a personas de reconocida confiabilidad como gerentes é importantes funcionarios ya que en la práctica podrían presentarse casos de siniestros provocados por el propio asegurado.

### **I.6 Diagnóstico de la Situación Competitiva**

Antes de describir la competencia de los productos o líneas señalados en I.5 cabe reiterar que el tercer broker del mercado, Inti corredores de seguros, se fusionará con V & V desde enero de 1998 por lo que no será considerado como competidor.

Las compañías de seguros resultan un importante competidor, ya que tienen la facultad de llegar directamente a los asegurados individuales a través de los bancos o mediante su propia fuerza de ventas.

En cuanto a los corredores de seguros, nuestro principal competidor actual es Redher y Asociados (1ero) y en segundo lugar J&H Marsh & McLennan (4to) :

A) Redher y Asociados es una empresa con 25 años de antigüedad, con sucursales en otros países Latinoamericanos, lo cual le permite intercambiar información de cada mercado y acceder a diferentes reaseguradores. Es una empresa agresiva con una estrategia planificada de Marketing y Ventas, que realiza ajustes periódicos adaptándose a las fuerzas del mercado. Es evidente que en los últimos años tuvo como uno de sus objetivos principales quitarle cuentas a V & V y aumentar su participación de mercado, lo cual ha conseguido mediante un vigoroso crecimiento. Ha utilizado diversos mecanismos para reducir la variable precio y captar nuevos clientes. Así también, tiene como política asociarse con otros corredores, para lo cual brinda su infraestructura a cambio de repartir la comisión.

B) J&H Marsh & McLennan es una sucursal de una transnacional del mismo nombre que tiene como clientes principales las empresas

norteamericanas en el Perú cuya casa matriz decide trabajar a nivel mundial con ellos. Al tener clientes transnacionales cautivos que son captados por decisiones mundiales corporativas no es agresivo y trata de mantenerse brindando un buen servicio.

A continuación describiremos cada línea o producto de seguros personales de nuestros dos principales competidores :

**a) Vehículos**

Redher y Asociados tiene una póliza corporativa colocada en la Cía de Seguros La Positiva con aprox. 800 asegurados. Esta póliza es similar a la de V & V en cuanto a precio y condiciones, pero en este riesgo el servicio de siniestros lo que marca la diferencia. En este aspecto tiene una ventaja, ya que subsegmenta a los altos ejecutivos (VIP) los cuales son exonerados de la denuncia policial y pueden optar por el taller de su elección.

J&H Marsh & McLennan tiene una póliza corporativa colocada en la Cía de Seguros Wiese Aetna con aprox. 500 asegurados. La alta siniestralidad de esta póliza la encarece con respecto a V & V. Así también, las condiciones son menos ventajosas que la de V & V.

**b) Asistencia Médica segunda capa**

Redher y Asociados tiene una póliza corporativa "Humano Salud" colocada en la Cía de Seguros Generali. Esta póliza se diferencia a la de V & V en cuanto a que tiene 4 alternativas de aseguramiento, con diferentes condiciones y precios brindando mayores alternativas con lo cual puede captar diversos segmentos socioeconómicos.

J&H Marsh & McLennan tiene una póliza corporativa colocada en la Cía de Seguros Wiese Aetna. Esta póliza es más cara que la de V & V y las

condiciones son menos favorables. Como los clientes son cautivos puede mantener el actual número de asegurados.

**c) Vida**

Redher y Asociados ha conformado una alianza con un agente en el Perú de la National Western, una importante Cía de Seguros Estadounidense, que aunque siendo ligeramente más cara que la de Generali en V & V le reporta mayor comisión que si colocara pólizas del mercado peruano. Sin embargo, también coloca pólizas locales de diversas Cías de Seguros.

J&H Marsh & McLennan ha formado un departamento de Vida y está colocando pólizas de Generali, El Pacífico Peruano Suiza y Rimac Internacional.

También son competidores las propias Cías de Seguros, que están colocando pólizas individuales directamente, sin el agenciamiento de los brokers, en base a una inversión en infraestructura administrativa y fuerza de ventas. El mercado potencial existente, después de la exoneración del IGV lo justifica, tal como se verá más adelante.

**d) Domiciliario**

Redher y Asociados tiene una póliza corporativa colocada en la Cía de Seguros La Positiva. Esta póliza es líder en el mercado con cerca de 500 asegurados ofreciendo una excelente cobertura a un mayoritario porcentaje del segmento de mercado conformado por gerentes, directores é importantes ejecutivos, denominados VIP (Very Important People).

J&H Marsh & McLennan tiene una póliza corporativa colocada en la Cía de Seguros Wiese Aetna, de baja participación, unos 25 asegurados cautivos.

## **I.7 Posicionamiento Actual**

Según los resultados una encuesta a a 268 personas de la publicación LIDERAZGO, de APOYO Opinión y Mercado S.A. ( ver gráfico # 6 ), Vidal & Vidal mantiene desde 1994 la percepción de la mejor empresa en el campo de Agentes de Seguros con 11%, pero Redher y Asociados la iguala en 1996 y en Lima la aventaja por 3 puntos (15%); mientras que J&H Marsh & McLennan queda en tercer lugar con 7%.

Según la metodología empleada por APOYO, los criterios más importantes para formarse una opinión de una empresa privada son, en ese orden : brindar un buen servicio a sus clientes, ofrecer productos de calidad, ser eficiente, ser rentable, tener solidez financiera, ser creativo, tener buen clima organizacional y ser socialmente responsable.

Por otro lado, según una encuesta realizada por una empresa consultora para Vidal & Vidal para medir cualitativamente las características de los referidos corredores de seguros en base a la opinión de asegurados de los sectores de comercio, minería, pesquería y de servicios, se observan en el cuadro # 3 las razones de elección y lo que les agrada y desagrada de su actual corredor

## **I.8 Fuerzas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades**

A continuación nombraremos las siguientes definiciones :

*Fortalezas* : lo que hace a la empresa fuerte con respecto a su competencia.

*Debilidades* : lo que hace a la empresa débil con respecto a su competencia.

*Oportunidades* : lo que hace a la empresa fuerte con respecto a su competencia en la medida que las sepa aprovechar.

*Amenazas* : lo que hace a la empresa débil con respecto a su competencia en la medida que no las pueda neutralizar.

En las dos páginas siguientes se presentan las matrices DAFO tanto de la empresa como de los actuales departamentos de seguros personales.

1.8 Fuerzas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades:-

DE LA EMPRESA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1	Buen nivel técnico y cultural del personal.	No hay un plan de mercadotecnia.	Trabajo por honorarios en vez de comisiones	Ser los "Gerentes de Riesgos" de empresas.
2	Excelente cartera.	Falta de estrategia para seguros personales.	Competencia agresiva - devolución de comisiones.	Desarrollar el "hicho" de seguros personales.
3	Reconocido servicio.	Falta de innovación, perdiendo nichos de mercado.	Que los clientes vayan "en directo" con las cías de seguros.	Alianzas estratégicas ( joint ventures ) con otros corredores.
4	Ética y Prestigio.	No existe una base de datos relacional.	La alianza Banca - Seguros	Nuevas inversiones y mejor poder adquisitivo de NSE A y B.
5	Buenas relaciones internacionales.	No sabemos "escuchar" a nuestros cliente.	Que las empresas formen su propio broker.	Crear cultura aseguradora difundiendo los beneficios del seguro.

Fuerzas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades.- DE LOS ACTUALES DEPARTAMENTOS DE SEGUROS PERSONALES

FORTALEZAS	DEBILIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Conocimiento del mercado</p> <p>Excelente cartera</p> <p>Buen Servicio</p> <p>Poder de Negociación</p> <p>Desarrollo Tecnológico</p>	<p>No hay un plan de mercadotecnia.</p> <p>No hay análisis de la competencia</p> <p>Falta de creatividad e innovación.</p> <p>No hay base relacional de datos personales.</p> <p>Falta de atención personalizada hacia los clientes</p>	<p>Pago de honorarios en vez de comisiones.</p> <p>Competencia desleal.- Devolución de comisiones.</p> <p>Que los clientes vayan "en directo" con las citas de seguros.</p> <p>Alianza "Banca - Seguros Personales/ Masivos"</p> <p>Que las empresas formen su propio broker.</p>	<p>Explorar los seguros individuales de nuestra actual cartera.</p> <p>Desarrollar el "nichos" de seguros personales</p> <p>Atacar clientes de la competencia.</p> <p>Captar nuevos segmentos de mercado</p> <p>Impulsar la cultura aseguradora y sus beneficios.</p>

## **CAPITULO II**

## **Esquema del plan de Marketing**

### **II.1 Segmentos para las líneas de seguros**

En el cuadro # 2 se observa como se segmenta la población Limeña, los ingresos mensuales promedio y el número de automóviles por segmento. Seguidamente analizaremos la segmentación de cada línea de seguros personales :

#### **a) Vehículos**

Los que compran seguro de vehículos son los segmentos A y B ya que el 100% de A y 55% de B tiene al menos un vehículo y el ingreso mensual promedio (US\$4,040 para A y US\$922 para B) les permite considerar el seguro como costo fijo. Por el contrario, el bajo nivel de ingresos y la poca cantidad de vehículos per capita de los segmentos C y D los margina de nuestro mercado objetivo.

#### **b) Asistencia Médica Segunda Capa**

Este seguro se extiende a los segmentos A y B; en especial a los trabajadores dependientes cuyas empresas asumen el costo de una parte o del total del seguro de salud en su primera capa. La segunda capa está direccionada a ese mercado primario y a las personas que individualmente han contratado la primera capa.

#### **c) Vida**

Anteriormente este seguro lo compraba el segmento A1 a compañías aseguradoras extranjeras porque las nacionales estaban gravadas con el 18% de IGV, el que ha sido eliminado abaratando el costo de seguro y permitiendo a las cías de seguros nacionales competir en igualdad de condiciones, con la ventaja de tener oficinas en Lima. Los segmentos A2 y B no lo compraban debido al costo y a la falta de cultura aseguradora. Hoy en

día este seguro se pretende masificar ofreciendo una gama de alternativas para los segmentos A y B.

A nivel de trabajadores dependientes, los empleadores tienen la obligación de asegurar tanto a sus empleados como obreros con más de 4 años de servicio bajo el seguro vida ley que les otorga como beneficios 16 sueldos en caso de muerte natural y 32 sueldos en caso de muerte accidental ó invalidez permanente. Por otro lado, el empleador podía asegurar, sin ser obligación, a sus empleados y obreros con más de 3 meses.

#### **d) Domiciliario**

Actualmente el seguro domiciliario es adquirido por el subsegmento superior A1. Es ofrecido a los altos directivos y funcionarios de empresas clientes y aunque ya se ha pretendido colocar en la mayor parte del segmento A y del B no ha alcanzado resultados alentadores.

## **II.2 Objetivos Generales**

### **II.2.1 Volúmenes Físicos**

Los Volúmenes Físicos se refieren al número de nuevos asegurados que V & V espera captar. Tal como se observa en el cuadro # 4 el universo de posibles asegurados corresponden a los NSE A1, A2, B1 y B2 ya que los niveles de ingreso mensual les permitirían adquirir algunas o todas las pólizas que conforman el programa de seguros personales, a diferencia de los NSE C y D que quedarían descartados por su actual nivel de ingresos.

De esta forma, asumiremos que para el NSE A el 100% de los 56,400 hogares tiene en promedio 2 autos por asegurar, resultando 112,800 autos, así como también que cada uno de los 56,400 jefes de familia es potencial comprador de las pólizas de vida, asistencia médica segunda capa y domiciliario, mientras que para el NSE B el 55% de los 259,200 hogares

tiene al menos 1 auto y también son potenciales compradores de las pólizas de vida y asistencia médica segunda capa, más no de la domiciliaria.

Siguiendo con el cuadro # 4 se observa un estimado del número actual de asegurados de los NSE A y B, en Lima, para cada una de las pólizas : 125,000 para vehículos, 12,500 para vida, 16,667 para asistencia médica segunda capa y 550 para la domiciliaria de los cuales V & V asegura actualmente a 1,050 vehículos en la póliza de individuales, 250 en vida, 250 en asistencia médica segunda capa y 110 en la domiciliaria.

El mercado a captar está principalmente en función a aprovechar el crecimiento del mercado de asegurados individuales, incluyendo el aumento del parque automotor, y en menor escala, a quitarle clientes a la competencia. De esta manera, en el año 1 el mercado crecerá, con respecto al año actual (año 0), 16% en vehículos, 20% en vida, 30% en asistencia médica segunda capa y 55% en domiciliario. En el año 2 el mercado crecerá, con respecto al año 0, 24% en vehículos, 40% en vida, 45% en asistencia médica segunda capa y 82% en domiciliario. En el año 3 el mercado crecerá, con respecto al año 0, 28% en vehículos, 80% en vida, 68% en asistencia médica segunda capa y 123% en domiciliario.

Este crecimiento se sustenta en el hecho de que hay un gran mercado por explotar y que se puede convencer a los jefes de familia de los segmentos A y B que incluyan el costo de seguro como costo fijo en aras de dar protección y beneficio a su familia.

Así, asumiremos que en 3 años el total de nuevos asegurados en Lima se amplíe a : 209,500 vehículos, 30,000 para vida, 40,417 para asistencia médica segunda capa y 1,975 para domiciliaria, de los cuales la empresa aseguraría a 22,175 vehículos, 1,250 en vida, 5,000 en asistencia médica segunda capa y 680 en domiciliaria.

### **II.2.2 Volúmenes Monetarios**

En la parte inferior del cuadro # 4 observamos, para cada póliza suscrita por V & V, el total de primas, el número actual de pólizas, el costo medio por póliza y el ingreso por comisión para cada riesgo, donde la comisión del seguro de vida (70%) se recibe sólo el primer año más 5% para los siguientes años, resultando que actualmente, las pólizas que conforman nuestro programa de seguros representan US\$ 152,400.

Tal como se observa en el cuadro # 5, los ingresos adicionales se obtienen, para cada año, multiplicando el número de nuevos asegurados en la empresa por el costo promedio de cada póliza y la respectiva comisión por cada riesgo ( vida es 70% sólo el primer año y 5% los años siguientes), de donde resulta un estimado de US\$ 678,000 para el año 1, US\$ 979,200 para el año 2 y US\$ 1'216,485 para el año 3; si disgregamos los ingresos del año 3 obtendremos un ingreso anual adicional estimado de US\$ 974,625 en vehículos, US\$ 176,610 para vida, US\$ 45,000 para asistencia médica segunda capa y US\$ 20,250 para domiciliaria.

### **II.2.3 Participación**

En el mismo cuadro # 5 vemos que V & V estima captar, dentro de los nuevos asegurados que ingresan al mercado, el 25% en vehículos, 10% en vida, 20% para asistencia médica segunda capa y 40% para la domiciliaria, lo cual significa que la actual participación de mercado de V & V ( 0.84%, 2%, 1.5% y 20%, para cada una de los riesgos respectivos), se incrementaría, para el tercer año, a un nuevo market share de 10.58% en vehículos, 4.17% en vida, 12.37% en asistencia médica segunda capa y 34.43% en domiciliaria. El aumento global sobre los actuales niveles de participación es de 4.4% para el año 1, 7.74 para el año 2 y 10.32% para el año 3.

## II.3 Estrategia General

### II.3.1 Posicionamiento

Para el nuevo posicionamiento aplicaremos el principio de *supersimplificación de los significados*, que busca definirlo en términos precisos, concisos y específicos manteniendo un significado o dos que se complementen.

Estos significados tendrían que ser los criterios más importantes con los cuales los usuarios se forman una opinión positiva de una empresa privada (ver encuesta de APOYO en 1.7) y que al mismo tiempo sean fortalezas propias, como :

*Brindar un buen servicio*, entendiendo que en el caso de un broker de seguros el buen servicio es la eficiencia en la atención y el pago oportuno de los siniestros, así como la asesoría permanente.

*Ética y prestigio profesional*, adquirido a través de los años y reconocido por nuestros clientes y el mercado en general, consolidado en la mente de los consumidores.

Este posicionamiento es posible y factible de materializar porque deriva de la forma como se ha trabajado con nuestros clientes corporativos y ahora lo trasladaremos a los clientes individuales con un énfasis en el trato personal.

Este concepto deberá marcar la diferencia con respecto a nuestros competidores, para lo cual se tendrá que concientizar y supervisar al personal en general y especialmente a los que tienen trato directo con los clientes individuales para que se realice y refuerce con el transcurrir del tiempo y por medio de la uniformidad y constancia en las operaciones de producto, precio, promoción, distribución y servicio.

### **II.3.2 Segmentación**

El programa de seguros personales incluye cuatro riesgos : vehículos, asistencia médica segunda capa, vida y domiciliario.

A excepción del domiciliario que será ofrecido únicamente al segmento A, los demás riesgos serán ofrecidos, sólo en Lima, a los segmentos A y B, descartando, por el nivel de ingresos, a los segmentos C y D.

Dentro de los segmentos A y B en Lima, el mercado primario será el conformado por los empleados de nuestros clientes corporativos (empresas), a los cuales les haremos llegar la información é invitación para que adquieran nuestros productos.

El mercado secundario será el público en general, limitado a los segmentos A y B en Lima.

Las características de nuestros potenciales clientes individuales ó jefes de familia son : Educación superior, ingreso mensual superior a US\$ 700, entre 25 y 55 años de edad, residencia en Lima, tenencia de al menos un automóvil para el A y de un automóvil por cada dos hogares para el B.

Es gente que conoce o puede conocer algo, bien o muy bien lo que es un seguro, un broker de seguros y una cía de seguros. Así también, son conscientes de los beneficios de protección que brinda el seguro para el propio jefe de familia, su familia y sus bienes.

### **II.3.3 Postura Competitiva**

Como postura competitiva utilizaremos la *confrontación*, que consiste en captar nuevos clientes ó clientes de la competencia por medio de ventajas comparativas y buscar un fortalecimiento propio en los “nichos de mercado” ó donde el competidor sea vulnerable.

Para los seguros personales la gran debilidad de nuestros competidores directos, Redher y Asociados y J&H Marsh & McLennan, así como del mercado en general, es, a juicio de los propios asegurados, la lentitud en atender los reclamos y en indemnizar los siniestros.

Así, nuestra principal estrategia de confrontación será la de atención personalizada y rapidez en el trámite de siniestros, para lo cual implementaremos una infraestructura apropiada y un adecuado diseño de procedimientos eficaces, coordinados en forma conjunta con la cías de seguros donde colocamos cada línea ó producto con el objetivo de ser contundentes.

Deberán haber estándares mínimos de eficiencia, para lo cual se hará un estudio de métodos, que comprenda tiempos y movimientos, buscando la máxima eficiencia.

#### **II.3.4 Desarrollo**

El crecimiento y desenvolvimiento del proyecto será *intensivo*, ya que el manejo de los productos será en función a los segmentos A y B que conforman nuestro mercado potencial y a los empleados de nuestros clientes corporativos, que conforman nuestro mercado primario.

Sabiendo que nuestros productos existen actualmente y lo que se necesita es ampliar el mercado mediante la incorporación de nuevos asegurados que compren los seguros ofrecidos, nuestro desarrollo intensivo tendrá como modalidad principal el *Desarrollo de Mercados*.

### **II.4 Objetivos Específicos**

En este punto se tomarán las decisiones sobre las actividades a ser ejecutadas en relación con los productos, promoción, distribución y precios.

### **II.4.1 Producto**

El producto es la materia de intercambio y por medio de éste se cumple la función de satisfacer las necesidades de los consumidores.

Nuestras líneas de seguros personales son productos intangibles, con un componente tangible que es el contrato (póliza) de seguros; es duradero, ya que aunque se renueva anualmente permanece a lo largo del tiempo; y es de uso final porque lo adquiere el comprador directo. Es a la medida de cada cliente con el servicio que espera.

El comprador recibe la póliza y la guarda, cuando tiene un siniestro la revisa y verifica si la causa del siniestro está incluida para lo cual sigue el procedimiento de reclamos y cobro de la indemnización. Generalmente llama al asesor o broker de seguro para que se encargue del trámite respectivo.

Existen servicios de pre-venta, venta y post-venta.

En caso de renovaciones el servicio de pre-venta se realiza uno o dos meses antes de la misma y consiste en actualizar y revisar las condiciones de aseguramiento, el precio y la forma de pago para cotizar ó negociar con la (s) cía(s) de seguros. Si es una nueva póliza se asesora al cliente para determinar sus necesidades de aseguramiento, se cotiza con la(s) cía(s) de seguros y se procede a la emisión.

El servicio de venta consiste en llevar y entregar la póliza y la factura o financiación al nuevo asegurado ó al asegurado que renueva.

El servicio de post venta es el más importante y se lleva a cabo principalmente cuando se presenta un siniestro, para lo cual se debe indemnizar rápidamente mediante una atención personalizada para lo cual, si se quiere brindar un buen servicio, se deberá tener una unidad de servicios

disponible las 24 horas al día. También se absuelven consultas por parte del asegurado.

En cuanto al ciclo de vida de nuestra línea de productos, a excepción de la póliza de vehículos que es más conocida que el resto de líneas, en general el programa estaría en la fase de introducción, donde se lanza el producto y se diseminan por los respectivos canales de distribución. Estimamos que la introducción podría demorar un año y la fase de crecimiento sería en el segundo y tercer año desde el inicio del proyecto (ver II.2). Una vez que hemos captado el mercado meta, estaríamos en la etapa de madurez y se espera un crecimiento desacelerado, en función al crecimiento poblacional.

Si analizamos la cartera en cuanto a la participación el mercado y la capacidad de crecimiento del rubro, vemos que la póliza de vehículos tiene un alto crecimiento y participación, por lo que se le considera un producto *estrella*, mientras que las pólizas de vida, asistencia médica segunda capa y domiciliario tienen baja participación de mercado pero alto potencial de crecimiento, siendo considerados como *incógnitas o gatos salvajes*.

La marca es un factor importante y cumple las funciones de identificar al producto, segmentarlo y posicionarlo. Para el caso de las líneas personales utilizaremos la *marca institucional*, adoptando el nombre de la empresa como marca para nuestros productos ya que se goza de prestigio en el mercado.

#### **II.4.2 Precio**

El precio del seguro, denominado *prima neta*, es el producto de la tasa de riesgo con la suma asegurada. Para el caso de vehículos la suma asegurada es el valor comercial del auto, para el domiciliario el valor de los activos y para el de vida y asistencia médica el límite indemnizatorio.

El precio está en función a la siniestralidad de la póliza y lo determina la cía de seguros en negociación con el broker, donde éste último recibe una comisión sobre la prima neta.

Para el asegurado el costo del seguro es la prima bruta, equivalente a la prima neta más 3% por derecho de emisión y a *excepción del seguro de vida* que está exenta del pago de IGV, los demás seguros deberán pagar el 18% por IGV, que se contabiliza como crédito tributario. Así :

$$\text{Prima Bruta} = \text{Prima Neta} \times 3\% \times 18\%$$

El precio es un elemento clave porque tiene una relación directa con la demanda de los seguros personales y los ingresos percibidos. Además, lleva implícito el concepto de valor para cada asegurado, en la medida que satisfaga las necesidades de protección y seguridad.

Dentro de los factores que influirán en la determinación de las primas para cada riesgo están :

- a) La siniestralidad de cada póliza, ya que para las cías de seguros la utilidad operativa es equivalente al ingreso por primas menos la comisión del broker, los desembolsos por pago de siniestros, los gastos de operación y la reserva. El resultado debe ser positivo, caso contrario, aumentan las primas.
- b) El precio de la competencia directa, que ofrece productos similares.
- c) El número de asegurados para cada póliza, ya que el seguro se sustenta en la ley de los grandes números, que significa que a mayor población, mayor diversificación y menor cúmulo de pérdidas.

d) El poder adquisitivo, en especial del segmento B, que deberá permitir a cada jefe de hogar asumir el costo del seguro como parte de sus costos fijos.

Nuestra política de precios será la de buscar una rápida penetración en el mercado potencial, conformado en su mayor parte por los no asegurados. Las primas iniciales deberán ser bajas y estar por debajo o al mismo nivel que nuestros principales competidores.

Las primas (brutas) son anuales y en dólares, podrán ser canceladas al contado o financiadas con 40% al contado y el saldo en 4 letras a una tasa de 13 %.

#### **II.4.3 Distribución**

La distribución es una actividad clave porque hace llegar los productos o líneas de seguros a los jefes de hogar que conforman nuestro mercado potencial.

Vidal & Vidal es el distribuidor de los seguros de líneas personales, ya que estos productos parten de la(s) compañías de seguros. Para la distribución se deberá invertir en la infraestructura necesaria, como recursos humanos ó fuerza de ventas, servicios de pre-venta, venta y post-venta, eficiencia en el asesoramiento, capacidad de almacenar y procesar información, brindar una buena imagen, tener cobertura de mercado, costos de transporte del personal de ventas, etc.

La idea inicial es incrementar la penetración de las líneas de seguros personales sobre la base de clientes corporativos, para seguir con el mercado secundario conformado por los no clientes.

#### **II.4.4 Promoción**

La promoción de la líneas de seguros personales servirán para estimular y apoyar su compra mediante la información de los productos y los beneficios de protección y seguridad que representan para el asegurado y su familia.

El mensaje deberá llamar la atención, convertirse en interés, transformarse en deseo y finalmente en la acción de compra.

Nuestro objetivo comunicacional será el de transmitir como significado el beneficio de seguridad y protección ante la incertidumbre ante los riesgos de vehículos, vida, asistencia médica y domiciliario. La tranquilidad del asegurado de saber que será resarcido ante una pérdida súbita é imprevista es el principal objetivo. Ese costo de incertidumbre se puede convertir en un costo fijo a través de una prima de seguro.

El medio de difusión ha utilizar serán, en una primera etapa, una carta personalizada y folletos, para luego utilizar avisos en los diarios principales.

El tema de campaña será : *“Servicio Permanente”*, que se basa en el posicionamiento a adoptar ( ver II.3.1)

La publicidad será elaborada por la misma empresa con la asesoría de un agente publicitario, considerando que llame la atención, perdure en la mente de los que la reciben y marque la diferencia en cuanto a originalidad.

Un punto a desarrollar es la difusión periodística, mediante notas de prensa, artículos en periódicos y reportajes que den a conocer nuestros productos y los beneficios.

La venta personal es fundamental en la promoción de los seguros personales porque permite influir con más intensidad, cultivar una relación con los clientes y convertirlos en leales.

## **II.5 Planes Operativos**

El plan operativo consiste en programar cronológicamente la realización de actividades, asignar recursos, determinar funciones y responsabilidades de las personas involucradas en las tareas de ejecución, definir procedimientos y determinar los mecanismos de control.

### **a) Producto**

Definiremos cada una de las líneas que conforman los seguros personales, las mismas que pueden ser adquiridas individualmente o en conjunto, dependiendo de la necesidad de cada cliente :

#### **a.1) Vehículos**

La línea de vehículos ya se está comercializando por V & V, con la cía de seguros Generali. Dentro de los seguros personales es el que tiene mayor siniestralidad y, por tanto, mayores gastos operativos, siendo el objetivo ampliarlo para captar nuevos compradores.

El seguro de vehículos protege el auto y sus responsabilidades contra los riesgos de:

-Choque, vuelco, incendio, robo parcial o total hasta por el valor comercial del vehículo; rotura de lunas y robo de accesorios musicales hasta us\$ 500

- Responsabilidad Civil hasta us\$ 100,000

- Accidentes personales de los ocupantes de su vehículo, hasta us\$ 20,000 para muerte é invalidez permanente por ocupante y us\$ 4,000 para gastos de curación por ocupante.

- Daños causados por Terrorismo, Daño Malicioso y Vandalismo, Terremoto y demás riesgos de la naturaleza hasta por el valor comercial del vehículo.
- Auxilio mecánico, grúa y ambulancia las 24 horas, asesoría legal y policial en caso de siniestros y libre elección de talleres para reparaciones.

Vidal & Vidal tiene conformado un departamento de vehículos, que puede absorber los nuevos asegurados con aumentos graduales de personal. Actualmente está compuesto por un subgerente, 4 ejecutivos, 2 asistentes y 2 personas que ven exclusivamente la asesoría de siniestros, estos últimos provistos de teléfono celular, beeper y disponibilidad las 24 horas.

El servicio de post venta es el más importante y se lleva a cabo principalmente cuando se presenta un siniestro, para lo cual se debe indemnizar rápidamente mediante una atención personalizada para lo cual, si se quiere brindar un buen servicio, se deberá tener una unidad de servicios disponible las 24 horas al día.

Las funciones y responsabilidades de este departamento son :

- Administrar y controlar la emisión de pólizas.
- Mantener un sistema de información con todos los vehículos asegurados y sus características, y renovar con 60 días de anticipación.
- Desarrollar y mantener un sistema computarizado de registro y control de siniestros que permita contar con listados de siniestros pendientes é indemnizados.
- Desarrollar procedimientos de atención de siniestros, para lo cual en la siguiente página se presenta como funciona actualmente, que es lo que quiere el cliente y que es lo que haremos para mejorar.

## SEGURO DE VEHÍCULOS

COMO MEJORAREMOS NUESTRO SERVICIO EN LA ATENCIÓN DE SINIESTROS

COMO ES ACTUALMENTE	QUE QUIERE EL CLIENTE	COMO LO HAREMOS
1 Para incluir un vehículo deberá remitirse : Caso Marca Modelo Año Número de motor Número de placa de rodaje	Ser incluido a través de una llamada telefónica y luego regularizar la documentación.	Cobertura automática por 30 días contados a partir de la fecha de emisión de la factura, para vehículos nuevos; y 30 días desde la fecha de transferencia para el caso de vehículos usados.  En ambos casos las inclusiones se aceptarán telefónicamente.
2 En caso de Choque, Incendio y Vuelco: a Denuncia Policial. b Dosaje Etílico c Informar de inmediato en formato de cía de seguros. d No efectuar reparaciones y cambio de placas mientras la Compañía de Seguros no lo autorice. e Remitir dentro de las 24 horas de recibido toda carta, reclamación escrita, notificación administrativa o judicial o citación recibida. f Concurrir a todas las diligencias policiales, judiciales o que fueren necesarias. g De ocurrir el siniestro en provincias, comunicar a la policía, luego presentarse a la Agencia de la Compañía de Seguros; a falta de ésta, comunicarse telefónicamente con nosotros. Posteriormente, enviar fotos y presupuestos.	Asistencia del corredor las 24 horas  Asistencia del corredor las 24 horas  Servicio de Grúa y auxilio mecánico las 24 horas.  Atención inmediata en los talleres de reparación.  Asesoría legal.  Asesoría legal.  Asistencia del corredor en provincias.	Procedura policial y legal las 24 horas  Atención inmediata en talleres asignados.  Vehículo de reemplazo por 30 días. Servicio de grúa y auxilio mecánico las 24 horas Restitución automática de la suma asegurada. Atención inmediata en talleres asignados.  Asesoría legal hasta US\$ 1.000.  Asesoría legal hasta US\$ 1.000.  Oficinas en Arequipa y Trujillo ( región Norte )
3 En caso de Atropellos a Buscar atención médica para el atropelado y solicitar en la clínica dosaje etílico para el mismo. Proceder según ítem 2a...2h.	Asistencia del corredor las 24 horas	Procedura policial y legal las 24 horas Atención inmediata en oficinas afiliadas para los ocupantes accidentados.
4 En caso de Robo Total o Parcial a Denuncia Policial. b Seguir pasos 2a...2h.		Procedura policial y legal las 24 horas Vehículo de reemplazo por 30 días. Asesoría legal hasta US\$ 1.000.
5 En caso de Rotura de Lunas a Se procede al igual que en los casos anteriores.		Sin parte policial, sólo verificación por la Cía de seguros.
6 En caso de Pérdida Total Presentar los siguientes documentos : a Personas Jurídicas a1 Contrato de Compra-Venta. a2 Fotocopias de las Libretas Electorales legalizadas de los contratantes a3 Fotocopias del poder que faculta a firmar este contrato. a4 Registro Fiscal de Ventas a Plazos. a5 Certificado de Gravamen del Ministerio de Transportes. a6 Gravamen Policial de la DCT. PNP. a7 Tarjeta de Propiedad original o duplicado en el M.T.C. a8 Llaves del vehículo. a9 Factura por la venta de los restos del vehículo, a la orden de la Compañía de Seguros, por un monto simbólico incluyendo I.G.V. a10 Pago del Impuesto Automotriz, para vehículos con un máximo de 5 años de antigüedad. b Personas Naturales b1 Contrato de Compra-Venta firmado por el Asegurado. Si es casado, también deberá firmar el cónyuge. b2 Copia de las libretas legalizadas. b3 Registro Fiscal de Ventas a Plazos. b4 Certificado de Gravamen del Ministerio de Transportes. b5 Gravamen Policial de la DCT. PNP. b6 Tarjeta de Propiedad original o duplicado en el M.T.C. b7 Llaves del vehículo. b8 Pago del Impuesto Automotriz, para vehículos con un máximo de 5 años de antigüedad.	Procedura policial y legal las 24 horas Asesoría legal hasta US\$ 1.000.  Vehículo de reemplazo por 30 días.  Abrir expediente con la información requerida, antes de que ocurra un siniestro de pérdida total	
7 En caso de Responsabilidad (Daños a Terceros) a Rechazar toda reclamación o responsabilidad que comprometa el interés de la Compañía de Seguros y abstenerse de pagar y/o prometer el pago de cualquier suma sin la autorización expresa de la misma. b Todo arreglo sin consentimiento de la Compañía de Seguros invalida la garantía de la póliza		Cobertura con un límite hasta US\$ 100,000  Asesoría legal hasta US\$ 1.000.

### **a.2) Asistencia Médica segunda capa**

Este producto existe, es de muy baja siniestralidad y tiene gastos operativos marginales y se trabaja con la cía de seguros Generali.

Este seguro complementario otorga un límite de hasta US\$ 50,000 con un deducible equivalente al primer límite de la póliza de asistencia médica (US\$ 5,000 ó US\$ 10,000) brindando protección contra eventos severos de accidentes, hospitalización, enfermedades riesgo quirúrgico, gastos de habitación, honorarios médicos, medicinas, exámenes de laboratorio, rayos X y ecografías, sala de operaciones y recuperación, entre otros.

Vidal & Vidal tiene conformado una subgerencia de seguros humanos que puede absorber con la misma infraestructura el ingreso de nuevos asegurados. Actualmente está compuesto por un subgerente, 3 ejecutivos y un asistente.

Las funciones y responsabilidades de este departamento son :

- Administrar y controlar la emisión de pólizas.
- Contar con listados actualizados de titulares y dependientes asegurados por cada póliza con todos sus detalles.
- Control de renovaciones.
- Contar con listados actualizados de siniestros pendientes é indemnizados por cliente.
- Desarrollar procedimientos de atención de siniestros, para lo cual en la siguiente página se presenta como funciona actualmente, que es lo que quiere el cliente y que es lo que haremos para mejorar.

**SEGURO DE ASISTENCIA MÉDICA COMPLEMENTARIO**

**SEGURO COMPLEMENTARIO DE ASISTENCIA MÉDICA**

**COMO MEJORAREMOS NUESTRO SERVICIO EN LA ATENCIÓN DE SINIESTROS**

	<b>COMO ES ACTUALMENTE</b>	<b>QUE QUIERE EL CLIENTE</b>	<b>COMO LO HAREMOS</b>
a	Atención Hospitalaria en clínicas afiliadas Solicitar carta de garantía presentando la orden de internamiento con el diagnóstico respectivo, junto con una Solicitud de Beneficios.	Que el corredor envíe directamente a la clínica la carta de garantía.	Al recibir una llamada telefónica solicitando la carta de garantía, se enviará directamente por fax, junto con la respectiva solicitud de beneficios.
b	Al alta, el paciente deberá asumir el deducible y coseguro.	Sin variación	Sin variación
c	La Cía. de Seguros reembolsará honorarios médicos de acuerdo a las tarifas pactadas con las clínicas y no sobre lo realmente pagado.	Cubrir la brecha entre lo que pide el médico y la tarifa, además de mayor rapidez en la liquidación.	El reembolso es el mismo, lo que se reducirá es el tiempo, de un promedio actual de 21 días a 15 días.
d	En caso de reembolso se deberán juntar todas las facturas (en originales) por honorarios, servicios, medicinas, análisis, radiografías, etc. A excepción de la factura de honorarios médicos, deberán salir a nombre de la aseguradora con el RUC respectivo.	Información detallada.	Se mantiene sin variación. El cliente será informado oportunamente para que pida los papeles según los requerimientos de la aseguradora.
e	En caso de emergencia accidental se presentará el carnet de afiliación que quedará retenido hasta su posterior canje por la carta de garantía respectiva.	Información detallada y copia de carnet en caso de extravío.	Todas las personas tendrán un carnet vigente, en caso de extravío, tendremos un carnet en archivo para remitírselo en el mismo día.

### **a.3) Vida**

Al igual que el seguro de Asistencia Médica, este producto existe, es de muy baja siniestralidad y tiene gastos operativos bajos .

Este seguro otorga un beneficio en caso de muerte natural y/o accidental.

V & V tiene un departamento independiente de vida, ha contratado a un vendedor a comisión que vende “puerta a puerta” y es supervisado por el Gerente de Producción que como parte de sus funciones se encarga de conseguir prospectos para que el vendedor los visite y les ofrezca el seguro.

Se está vendiendo seguro de vida con ahorro, denominado Vida Universal, con la Cía de Seguros Generali.

Para el caso de siniestros, en la siguiente página se presenta como funciona actualmente, que es lo que quiere el cliente y que es lo que haremos para mejorar.

## SEGURO DE VIDA

### COMO MEJORAREMOS NUESTRO SERVICIO EN LA ATENCIÓN DE SINIESTROS

	COMO ES ACTUALMENTE	QUE QUIERE EL CLIENTE	COMO LO HAREMOS
1	Presentar formulario debidamente firmado por el médico y adjuntar la póliza respectiva.	Rápida información en cuanto a como proceder.	Al recibir el reclamo se le enviará por mensajería el respectivo formulario.
2	Presentar la necropcia	Asesoría en la tramitación.	Tendremos tramitadores eficientes con cargo al cliente
3	Partida de defunción.	Asesoría en la tramitación.	Tendremos tramitadores eficientes con cargo al cliente

**a.4) Domiciliario**

Este seguro se está comercializando para clientes VIP, con la cía de seguros Rimac Internacional; es de baja siniestralidad y lo maneja operativamente una persona, entre otras funciones.

Se otorga selectivamente y se consigue a través de directores y gerentes

Este seguro cubre el contenido del domicilio por el valor actual, el edificio (casco) por el valor de reposición y el dinero en caja fuerte dentro del domicilio, contra los riesgos de robo y/o asalto, incendio, terremoto y otros riesgos de la naturaleza, caída de aeronaves, daños por agua y riesgos políticos, así como la responsabilidad civil del asegurado.

Así, como en los demás seguros domiciliarios, la atención de siniestros es fundamental, para lo cual en la siguiente página se presenta como funciona actualmente, que es lo que quiere el cliente y que es lo que haremos para mejorar.

## SEGURO DOMICILIARIO

### COMO MEJORAREMOS NUESTRO SERVICIO EN LA ATENCIÓN DE SINIESTROS

	COMO ES ACTUALMENTE	QUE QUIERE EL CLIENTE	COMO LO HAREMOS
1	Denuncia Policial	Asistencia del corredor	Proceduría policial y legal las 24 horas
2	Hacer todo lo posible para recuperar los bienes perdidos y descubrir a los culpables.	Asistencia policial a través del corredor	Proceduría policial y legal las 24 horas
3	Dar aviso a la Cia de Seguros en las 48 horas de producido el siniestro con el monto estimado de la pérdida.	Valorizar rápidamente el monto de la pérdida.	Restitución automática de la suma asegurada. Asesoría de un ajustador.
4	Someterse y hacer que se someta cualquier otra persona, miembros y empleados de la familia, a interrogatorios bajo juramento, por cualquier asunto relacionado con el reclamo y presentar documentos como facturas, inventarios u otros que permita a la Cia de seguros liquidar las pérdidas.	La menor cantidad de trámites y la menor pérdida de tiempo.	Asesoría legal hasta US\$ 1.000. Proceduría policial y legal las 24 horas

**b) Precio**

Para determinar el precio de los seguros de vehículos y domiciliario se tiene que especificar la *tasa de riesgo*, la cual se multiplica por la suma asegurada para obtener la *prima neta*, sobre la cual la cía de seguros otorga al corredor o broker una comisión del 15% que representa nuestro ingreso por comisiones.

En caso de los seguros de vida y asistencia médica segunda capa el precio está dado por la prima neta, sobre la cual el corredor recibe 70% de comisión sólo el primer año para vida y 10% de comisión para asistencia médica segunda capa.

A excepción del seguro de vida que no paga IGV, para el asegurado el costo del seguro es la prima bruta :

Prima Bruta = Prima Neta x 3% (derecho de emisión) x 18% (IGV).

Las primas (brutas) son anuales y en dólares, podrán ser canceladas al contado o financiadas con 40% al contado y el saldo en 4 letras a una tasa de 13 %.

La táctica de precios a utilizar será la de penetración, fijando un precio competitivo para cada riesgo ( ver cuadros # 6 y # 7), con el objeto de lograr rápidamente una mayor participación de mercado, buscando captar la atención del mercado potencial de no asegurados y de los asegurados en la competencia, especialmente de Redher y Asociados, para lograr preferencia y lealtad.

Para cada tipo de seguros calcularemos el precio respectivo :

**b.1) Vehículos**

En el cuadro # 6 observamos las tasas y las alternativas de descuento según el nivel de deducibles para el riesgo de vehículos.

La tasa de riesgo dependerá de la antigüedad del vehículo, que fluctúa de 3.2 % sobre el valor comercial del vehículo de 0 a 1 año de antigüedad, hasta 5.75 % sobre el valor comercial para vehículos de 14 años de antigüedad.

Se presenta la opción de asegurar únicamente la cobertura de Responsabilidad Civil hasta us\$ 100,000 a una prima neta anual de us\$ 150 y la opción de contratar sólo Pérdida Total ( Robo total o daños hasta por 75% o más del valor del vehículo ) a una prima equivalente al 30% de la prima de Todo Riesgo ó Daño Propio.

El costo del seguro es directamente proporcional al nivel de deducible o franquicia a contratar; a mayor deducible, mayor descuento, para lo cual se presentan hasta 4 alternativas.

**b.2) Asistencia Médica segunda capa**

En el cuadro # 6 se presentan las primas brutas (incluido impuestos) por titular y número de dependientes para dos planes, el plan 1 con un deducible de US\$ 5,000 y el plan 2 con un deducible de US\$ 10,000. Al ser un seguro complementario, el precio no depende de la edad, siendo la única restricción el ingreso hasta los 55 años.

**b.3) Vida**

El seguro de Vida Universal consiste en pagar una cuota fija mensual, trimestral, semestral o anual durante 15 años que se va capitalizando a una tasa de interés mínima garantizada de 5.00% (tasa efectiva anual) en

dólares, y actual de 7.5% (tasa efectiva anual) acumulando como ahorro, manteniendo el beneficio que va desde us\$ 25,000 a us\$ 2'000,000.

Pueden ingresar personas de 0 a 80 años y permanecer cubiertas hasta los 95 años. El costo del seguro varía de acuerdo al beneficio elegido y a las características de la persona asegurada, como edad, sexo, fumador o no, estado de salud, ocupación riesgosa o no. La cuota se puede pagar en forma mensual, trimestral, semestral o anual.

En el cuadro # 7 se muestra la cuota mensual a pagar, el desembolso total durante 15 años y el ahorro estimado tanto al final de 15 años como a los 65 años para edades de 20 a 50 años, sexo masculino, no fumadores, con un beneficio hasta por us\$ 100,000.

#### **b.4) Domiciliario**

En el cuadro # 6 se observan las tasas de riesgo y los deducibles para tres convenios : el contenido, el edificio (casco) y el dinero en caja fuerte (mínimo us\$5,000 y máximo us\$15,000).

#### **c) Distribución**

Recordemos que V & V es el distribuidor o intermediario de seguros de las cías de seguros, y que el mercado primario está conformado por los empleados de nuestros actuales clientes (empresas).

Inicialmente la distribución se hará con cartas personalizadas a los empleados de nuestros clientes, informándoles de la naturaleza de los productos y de los beneficios a percibir. Los interesados podrán contestar mediante una solicitud de inscripción anexa ó llamando por teléfono a una unidad de recepción, seguidamente se le envía folletos ilustrativos y luego de 4 días útiles se le pide una cita para una visita personal donde se explica el

producto, se absuelven las interrogantes y si es el caso, se suscribe la póliza.

A cada persona visitada se le pedirá el nombre de al menos 3 personas relacionadas, con las cuales se inicia el proceso descrito en el párrafo precedente. Inicialmente se creará un departamento de seguros personales, cuya función será la de administrar y distribuir estos seguros. El Gerente de seguros personales tendrá como función principal lograr que los clientes corporativos, a través del Gerente General ó del Gerente de Administración y Finanzas, acepten que enviemos cartas personalizadas a los empleados de su empresa que conforman nuestro mercado objetivo y que se coloque en el periódico mural el ofrecimiento.

Tratándose de una venta personal, es importante que el mensaje se adapte a la situación específica del posible comprador, permitiendo llegar al marketing individual.

La carta personalizada es de suma importancia y para que sea leída debe :

- Prometer un beneficio en su encabezamiento o primer párrafo.
- Inmediatamente después debe enfatizar su beneficio más importante.
- Mencionar con claridad la ventaja que el lector tendrá.
- Dar entusiasmo de compra.
- Decir al lector lo que pierde no comprando.

Habrá un asistente en la oficina que reciba las solicitudes de inscripción y las llamadas telefónicas, para seguidamente ingresar al interesado a la base de datos, enviarle los folletos ilustrativos y luego de 4 días útiles pedir una cita que será realizada por la fuerza de ventas personal, conformada inicialmente por 3 vendedores.

Los vendedores serán reclutados y los requisitos serán : buena presencia, edad madura, de preferencia educación superior ó técnica en seguros, movilidad propia y deseos de superación.

A los vendedores se les retribuirán los gastos de movilidad, se les dará un espacio en la oficina, anexo telefónico y celular. El sueldo se compone de un básico más una comisión (ver II.6.-Plan de Utilidades). Para poder mantenerse en el puesto tendrán que cumplir con cuotas mínimas de ventas establecidas.

En la medida que se desarrollen estos productos la fuerza de ventas se podrá expandir y ajustar de acuerdo a los nuevos requerimientos.

#### **d) Promoción**

En la etapa inicial la publicidad será dirigida a personas que pertenezcan a los NSE A y B, el mercado primario serán los empleados de nuestros clientes corporativos (empresas), y el secundario el público en general así como a todas las personas que de una forma ingresen a la base de datos relacional.

Las cartas personales se emitirán utilizando nuestra actual base de datos compuesta por unos 15,000 titulares inscritos en los programas de asistencia médica, así como mediante la previa coordinación con los Gerentes de nuestros clientes para que sus empleados puedan recibir la información.

La campaña publicitaria tendrá como lema : "*Protección y seguridad para Ud. y su familia*", dentro del contexto de "*Servicio Permanente*", que estarán en el encabezado de las cartas personales y en los folletos ilustrativos de cada uno de los riesgos a asegurar.

La campaña tendrá dos medios de difusión, por folletos y periodística.

Los folletos serán en forma tríptica, papel couche y con colores relacionados con el logotipo de V & V. El folleto tendrá impreso fotos de siniestros relacionados con cada riesgo, explicando las coberturas de cada uno de los seguros personales de manera fácil de entender, de forma que una persona que no conoce de seguros pueda captar el mensaje. También llevará impreso las tasas para los riesgos de vehículos y domiciliario, así como las primas brutas (incluido impuestos) para los riesgos de vida y asistencia médica complementario.

La difusión periodística tendrá una frecuencia bimensual, del tipo entrevista o reportaje a los directores de V & V en las páginas de negocios de diarios como El Comercio, Gestión y Síntesis, así como notas en revistas económicas como ½ de cambio.

## **II.6 Plan de Utilidades**

El plan de utilidades se observa en el cuadro # 8. Se han considerado, para cada año, los ingresos por comisiones para cada una de las líneas de productos, así como los gastos generales, los gastos de ventas y los de marketing.

Dentro de los gastos generales se han considerado los rubros de alquiler, depreciación de equipos, contribución de los sueldos del personal existente (incluido gerentes), suministros, comunicaciones, servicios varios, mensajería y los sueldos del personal encargado de la procuraduría y tramitación de siniestros.

Dentro de los gastos de ventas están el sueldo y las comisiones de los vendedores y supervisor de ventas, el sueldo de los oficinistas, movilidad, capacitación del personal y prestaciones como seguros de asistencia familiar.

En los gastos de marketing se han considerado folletos, clínicas a clientes, publicidad, teléfono celular é investigación de mercados.

Como se puede observar en el cuadro # 8, de acuerdo a los objetivos generales (ver II.2), así como a los planes operativos (ver II.5), se han considerado todos los gastos fijos y variables necesarios que se sumarán a las actuales operaciones para poder llevar a cabo este proyecto de acuerdo a los objetivos específicos ( ver II.4).

Siguiendo con el cuadro # 8 vemos que los mayores ingresos son los provenientes del seguro de vehículos, siguiendo los de vida y asistencia médica segunda capa. El seguro domiciliario arroja ligeras pérdidas pero lo mantendremos para ganar participación de mercado y con la esperanza de que se pueda vender más de lo pronosticado.

Los mayores gastos están en el seguro de autos y se explica porque es un riesgo de alta siniestralidad que requiere mayores costos administrativos que los otros riesgos, principalmente asociados al servicio post venta y a la atención de reclamos las 24 horas al día.

Un factor muy importante, que tendrá incidencia directa en el éxito del proyecto es la capacitación a todo el personal, y en especial a los directamente involucrados, que deberán estar convencidos *a cambiar de actitud* en el sentido de lograr la excelencia en el servicio de atención al cliente, para lo cual deben estar *permanentemente motivados*, tanto por el aspecto remunerativo como por el cumplimiento de las metas y el reconocimiento al esfuerzo.

## **II.7 Evaluación y Control**

El proceso de mercadotecnia para el desarrollo de seguros personales debe ser evaluado y controlado permanentemente con el fin de efectuar reajustes periódicos para corregir desviaciones y disminuir el impacto de cualquier variación desfavorable.

La evaluación es la comparación de los resultados esperados con los resultados obtenidos, mientras que el control se refiere a la permanente verificación en el cumplimiento de los planes.

Los criterios de evaluación y control serán los de efectividad y eficiencia para cuatro tipos de control :

### **a) Control del Plan Anual**

Para controlar el plan anual seguiremos la administración por objetivos en cuatro etapas; fijación de los pronósticos de comisiones por primas, así como de participación de mercado ( ver II.2.1, II.2.2 y II.2.3.), medición del desempeño, determinación de las causas de desviaciones y toma de acciones correctivas para cerrar la brecha entre metas y desempeño.

Utilizaremos como herramientas :

- Análisis de Ventas
- Análisis de Participación de Mercado
- Análisis del gasto de mercadotecnia en relación con las ventas.

Realizaremos controles trimestrales que comparen lo real contra lo pronosticado.

Dentro de este punto también se controlará el desempeño de cada vendedor en cuanto al cumplimiento de las cuotas asignadas.

**b) Control de Rentabilidad**

Es necesario evaluar y controlar los gastos realizados en el desarrollo de los seguros personales ( ver II.6.- Plan de utilidades) con relación a los ingresos por comisiones obtenidos. Así, a lo largo del tiempo se debe medir :

- Gastos totales / Ingreso por comisiones, buscando disminuir la relación.
- Utilidad Neta / Ingreso por comisiones, tratando de incrementar el ratio.

**c) Control del nivel de Servicio**

De acuerdo a nuestra estrategia general de posicionamiento, segmentación, postura competitiva y desarrollo el nivel de servicio es el más importante para lograr los resultados deseados.

Dentro de este punto la empresa debe crear sus propios estándares mínimos de control, en coordinación con las cías de seguros, considerando los siguientes aspectos :

- Tiempo ( en horas ) de atención al cliente ante la ocurrencia de un siniestro.
- Tiempo ( en días ) de indemnización de un siniestro.
- Tiempo ( en días ) de emisión de la póliza.
- Número de timbradas al anexo antes de recepcionar la llamada.
- Tiempo ( en días ) de efectuar modificaciones a la póliza original.
- Tiempo ( en días ) de emisión de la factura una vez cobrada la prima.

También es importante medir el nivel de satisfacción del cliente, conociendo qué piensa el cliente con respecto a nuestro servicio. Este aspecto puede medirse periódicamente en base a encuestas sobre una muestra

representativa del universo de clientes, considerando aspectos como el grado de satisfacción, la imagen del producto y de la empresa, la calidad del servicio y el grado de lealtad hacia la empresa.

## **Conclusiones**

El objeto de la investigación se origina como resultado de un planeamiento estratégico, como uno de los objetivos a desarrollar en el corto plazo, dentro del contexto actual en que se desenvuelve la empresa.

Los cambios en el mercado de seguros, la competencia entre los brokers y entre las propias compañías de seguros obligan a apurar la estrategia de mercadotecnia en el desarrollo de seguros personales, incorporando los elementos necesarios para que se conviertan en una importante proporción de los ingresos, en contraste con la tradicional y actual forma de manejar el negocio de asesoría y corretaje de seguros.

Este cambio no solo involucra el cambio en la operatividad de la empresa, sino principalmente en la mentalidad de los directores, gerentes y personal en general. Si antes no interesaba incorporar a la cartera un individuo para un seguro que de por sí sólo no significaba un ingreso importante, hoy en día la sumatoria de varios seguros personales representa un ingreso de un mercado inexplorado, en contraste con los tradicionales seguros de empresas que se encuentran colocados, saturados y agresivamente buscados por los corredores.

La atención personalizada y la excelencia en el servicio son dos factores necesarios é importantes para tener éxito en la captación de mercado de los seguros personales para los NSE A y B, para lo cual hemos comparado, para cada tipo de seguro, como se atienden los siniestros actualmente, como quiere ser atendido el cliente y como lo haremos para tener éxito.

Estamos convencidos de que cumpliremos con las proyecciones de ingreso si actuamos rápida y coherentemente. Los negocios no esperan, el nicho lo tenemos al frente y el que llegue primero será el que gane.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Marcos Cobra & Flavio Zwarg, Marketing de Servicios, Editorial Mc Graw Hill Latinoamericana, 1991. Bogotá, Colombia.

Capítulo 1 : “El Concepto del Servicio y la Segmentación de Mercado” pp.3-8.

Capítulo 6 : “Estrategia de Servicios al Cliente” pp.98 -105.

Capítulo 8 : “Estrategia de Distribución de Servicios” pp.119 - 125.

Capítulo 10 : “Estrategia de Venta Personal” pp.132 - 139.

Capítulo 11 : “Estrategia de Mercadeo para Bancos y Cías de Seguros” pp.143 - 152.

Philip Kotler, Dirección de la Mercadotecnia, 7ma edición, Prentice Hall Hispanoamericana, 1993.- México.

Capítulo 3 : “Administración del Proceso y la Planeación de la Mercadotecnia” pp. 69 - 89.

Capítulo 10 : “Identificación de los Segmentos de Mercado y Selección de los Mercados Meta” pp.293 - 321.

Capítulo 11 : “Estrategia de Mercadotecnia para Diferenciar y Posicionar la Oferta” pp.324 - 346.

Capítulo 12 : “Desarrollo, Prueba y lanzamiento de Nuevos Productos y Servicios ” pp.348 - 387.

Capítulo 14 : “Diseño de Estrategia de Mercadotecnia para Líderes, Retadores y Nichos de Mercado” pp. 419 - 446.

Capítulo 17 : “Administración de Negocios de Servicios y Servicios Auxiliares” pp. 509 - 528.

Capítulo 23 : “Diseño de Programación de Mercadotecnia Directa, Promoción de Ventas y Relaciones Públicas” pp.693 - 722.

Jean Jaques Lambin, Marketing Estratégico, Segunda Edición, Mc Graw Hill/ Interamericana de España S.A. 1991, Madrid, España.

Capítulo 5 :

5.2: “El Análisis de Macro - Segmentación” pp.155

5.3: “El Análisis de Micro - Segmentación” pp.162

Capítulo 7 :

7.1: “Noción de la Ventaja Competitiva” pp.223

Capítulo 8 :

8.2: “Las Estrategias de Desarrollo” pp.273

8.3: “Las Estrategias Competitivas” pp.281

Capítulo 9 :

9.4: “El Proceso de Lanzamiento de un Nuevo Producto” pp.328

## APÉNDICE

### ANEXO 1 : Glosario de Términos

1.- Agente de seguros

Persona física o jurídica que se dedica a la mediación o producción de seguros.

2.- Asegurado

Persona que en sí misma o en sus bienes está expuesta al riesgo.

3.- Asegurador

Es la persona que mediante la formalización de un *contrato de seguro*, asume las consecuencias dañosas producidas por la realización del evento cuyo riesgo es objeto de cobertura.

4.- Base de datos relacional

Forma óptima de almacenar un gran conjunto de *datos* que guardan entre sí una relación temática.

5.- Broker

Sinónimo de *agente de seguros*.

6.- Cartera de seguros

Conjunto de pólizas de seguros cuyos riesgos están cubiertos por una entidad aseguradora.

7.- Comisión

Retribución económica pagada por el asegurador al broker de seguros sobre el volumen de primas suscritas.

#### 8.- Daño

Pérdida personal o material producida a consecuencia directa de un siniestro.

#### 9.- Indemnización

Importe que está obligado a pagar contractualmente la entidad aseguradora en caso de producirse un siniestro.

#### 10.- Póliza de seguro

Documento que instrumenta el contrato de seguro, en el que se reflejan las normas que de forma general, particular o especial regulan las relaciones contractuales convenidas entre el asegurador y asegurado.

#### 11.- Prima

Portación económica que ha de satisfacer el contratante o asegurado a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que éste ofrece.

#### 12.- Riesgo

Posible ocurrencia por azar de un acontecimiento que produce una necesidad económica y cuya aparición real o existencia se previene y garantiza en la póliza y obliga al asegurador a efectuar la prestación, normalmente indemnización, que le corresponde.

#### 13.- Seguro

Operación en virtud de la cual, una parte (el asegurado) se hace acreedor, mediante el pago de una remuneración (la prima), de una prestación que habrá de satisfacerle la otra parte (el asegurador) en caso de que se produzca un siniestro.

**14.- Siniestro**

Acontecimiento que, por originar unos daños concretos previstos en la póliza, motiva la aparición del principio indemnizatorio, obligando a la entidad aseguradora a satisfacer, total o parcialmente, al asegurado o a sus beneficiarios, el capital garantizado en el contrato.

**15.- Siniestralidad**

Proporción entre el importe total de los siniestros y las primas recaudadas por una entidad aseguradora.

**16.- Suma asegurada**

Valor atribuido por el titular de un contrato de seguro a los bienes cubiertos por la póliza y cuyo importe es la cantidad máxima que está obligado a pagar el asegurador, en caso de siniestro.

**17.- Tasa de Prima**

Porcentaje (o tanto por mil) que se aplica sobre la suma asegurada para obtener la prima, de acuerdo con cada tipo de riesgo.

**18.- Valor Asegurable**

Evaluación objetiva de los bienes asegurados, susceptible de garantía en la póliza.

## **NOTA BIOGRÁFICA**

### **Datos del estudiante**

#### **Datos Personales**

Nombre : *Friedrich Scheuch Correa*  
edad : 38 años  
fecha de nacimiento : 25 de agosto de 1958

#### **Datos Académicos**

- 1976/1982.- Título profesional en ingeniería industrial.-  
*UNIVERSIDAD DE LIMA*
- 1995/1997.- Maestría en administración.-  
*UNIVERSIDAD DEL PACIFICO*
- 1983.- Marketing para equipos de protección y control.-  
*ALEMANIA*
- 1987/1989.- Seguros, ramos técnicos, Gerencia de riesgos, Lucro  
Cesante.-*LIMA*
- 1989.- II Encuentro internacional de investigación y ensayos de  
incendio.-*Santiago, Chile.*
- 1991.- Property valuation, Basic property conservation & Advanced  
property conservation.-  
*kemper, Chicago, USA.*
- 1992.- Gerencia en seguridad integral.- *ESAN.- Lima*
- 1994.- Círculos de calidad.- *ARTHUR ANDERSEN, LIMA*

**Experiencia Docente**

- Catedrático en la Univ. de Lima entre 1982 y 1986.
- Expositor en cursos de ramos técnicos.- Instituto superior de seguros.- Lima y Arequipa.- 1994.

**Datos Laborales**

1987/97      VIDAL & VIDAL CORREDORES DE SEGUROS  
Asistente, Jefe Dpto. de Ingeniería, Subgerente, Gerente de  
Ingeniería

**LISTA DE CUADROS**

## CUADRO # 1

### LOS SEGUROS MAS VENDIDOS

RIESGOS	PRIMAS MAR.96 US\$ millón	PRIMAS MAR.97 US\$ millón	CRECIMIENTO %
Automóviles	22.3	27.4	22.9%
Asistencia médica	14.4	16.9	17.4%
Patrimoniales	14.8	15.1	2.0%
Vida	7.8	10.3	32.1%
Accidentes Personales	5.9	6.7	13.6%
Transporte	7.3	6.1	-16.4%
Robo y Asalto	3	4	33.3%
Varios	1.7	3.8	123.5%
Ramos Técnicos	4.7	3.4	-27.7%
Marítimos	3.1	3.3	6.5%
Deshonestidad	2	2.2	10.0%
Aviación	2.6	0.7	-73.1%
Renta de Jubilación Previsionales	0 11.2	2.8 12.5	11.6%
<b>TOTAL</b>	<b>100.8</b>	<b>115.2</b>	<b>114.3%</b>

FUENTE : SBS

## CUADRO # 2

### DISTRIBUCIÓN DE HOGARES É INGRESOS POR NIVELES SOCIO-ECONÓMICOS EN LIMA

NSE	HOGARES EN LIMA	%	ING. PROMEDIO MENSUAL	AUTOMÓVIL
A1	12,681	0.9%	más de US\$ 5,000	100%
A2	43,719	3.1%	entre US\$ 3,500 y 5,000	100%
B1	98,630	7.0%	\$1,100	80%
B2	160,570	11.4%	\$700	40%
C	503,000	35.7%	\$440	
D	590,400	41.9%	\$231	
<b>TOTAL</b>	<b>1,409,000</b>			

Fuente : APOYO S.A.

**CUADRO # 3**

**OPINIÓN DE LOS SECTORES EMPRESARIALES SOBRE LOS PRINCIPALES BROKERS**

CORREDOR	RAZONES DE ELECCIÓN	QUE LE AGRADA DE SU CORREDOR	QUE LE DESAGRADA DE SU CORREDOR
VIDAL & VIDAL	RAPIDEZ CALIDAD DEL SERVICIO PRESTIGIO ANTIGUEDAD POR POLITICA CONFIANZA	BUENAS COBERTURAS ANÁLISIS DE RIESGOS CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN INFORMACIÓN ACTUALIZADA VISITAS CONSTANTES SON PROFESIONALES	LENTITUD EN LA ATENCIÓN DE RECLAMOS
REDHER Y ASOC.	POR POLITICA PRECIO RECOMENDACIONES RELACIONES	ATENCIÓN PERSONALIZADA COMUNICACIÓN SERIEDAD	LENTITUD EN LA ATENCIÓN DE RECLAMOS
J & H MARSH MCLENNAN	POR POLITICA SERVICIO CALIDAD	ATENCIÓN PERSONALIZADA CALIDAD DE INFORMACIÓN	FALTA DE ACTUALIZACIÓN POCO ATENTOS

FUENTE : VIDAL & VIDAL 1996

### CUADRO # 4

#### ANÁLISIS DEL MERCADO.- EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

NSE	HOGARES EN LIMA	%	ING. PROMEDIO MENSUAL	AUTOMÓVIL
A1	12,681	0.9%	más de US\$ 5,000	100%
A2	43,719	3.1%	entre US\$ 3,500 y 5,000	100%
B1	98,630	7.0%	\$1,100	80%
B2	160,570	11.4%	\$700	40%
C	503,000	35.7%	\$440	
D	590,400	41.9%	\$231	
<b>TOTAL</b>	<b>1,409,000</b>			

PÓLIZA	'UNIVERSO DE POSIBLES ASEGURADOS EN LIMA		'TOTAL DE ASEGURADOS EN LIMA		'ASEGURADOS EN LA EMPRESA	
	Num hogares A	Num hogares B	Num hogares TOTAL	% asegurado	Num Aseg.	% mercado Actual
CORP. VEH.	112,800	142,560	255,360	49%	125,000	0.84%
VIDA	56,400	259,200	315,600	4%	12,500	2.0%
ASIST.. MED. 2 CAPA	56,400	259,200	315,600	5%	16,667	1.5%
DOMICILIARIO	56,400		56,400	1%	550	20.0%

PÓLIZA	'INGRESOS MEDIOS POR PÓLIZA (US\$)			
	TOTAL PRIMAS	NUM. PÓLIZAS	COSTO MEDIO	ING x COMIS
VEHÍCULOS	791,000	1,050	\$753	15%
VIDA	120,000	250	\$480	70%
A. MED. 2 CAPA	50,000	250	\$200	10%
DOMICILIARIO	55,000	110	\$500	15%
				<b>\$152,400.00</b>



**CUADRO # 6**

**PRECIO DE CADA UNO DE LOS RIESGOS**

**\*SEGURO DE VEHICULOS**

Antigüedad años	Tasa %	Deducibles	Descuento %
de 0 a 1	3.2	10% siniestro, min us\$ 150	0
de 2 a 3	3.5	10% siniestro, min us\$ 300	15
de 4 a 7	4	10% siniestro, min us\$ 450	20
de 8 a 13	4.8	10% siniestro, min us\$ 600	30
14	5.75		
Sólo Pérdida Total	30% de la Tasa		
Sólo Resp. Civil	us\$ 150		

**\*SEGURO DE ASISTENCIA MEDICA SEGUNDA CAPA**

Prima Anual Total (us\$) incluye impuestos	Plan 1	Plan 2
	deducible us\$ 5,000	deducible us\$ 10,000
Titular solo	100	70
Titular con 1 dependiente	200	130
Titular con 2 dependientes	230	150
Titular con 3 ó más depend.	285	175

**\*SEGURO DOMICILIARIO**

CONTENIDO deducible : us\$ 200 por ocurrencia	DINERO EN CAJA FUERTE deducible : 200 por ocurrencia	
	Tasa Anual por cada mil	Tasa Anual por cada mil
Alternativa	7.5	2.8
Valor Total	9	12
75% del Valor Declarado	10	
50% del Valor Declarado	12	
25% del Valor Declarado		

FUENTE : VIDAL & VIDAL

## CUADRO # 7

### PRECIO DEL SEGURO DE VIDA UNIVERSAL

Edad años	Cuota Mensual durante 15 años us\$	Desembolso Total durante 15 años us\$	Ahorro Estimado al final de 15 años us\$	Ahorro Estimado a los 65 años us\$
20	37	6,660	6,530	33,517
21	38	6,840	6,817	32,319
22	39	7,020	7,091	30,947
23	41	7,380	7,679	32,428
24	43	7,740	8,280	33,680
25	44	7,920	8,547	31,859
26	46	8,280	9,117	32,345
27	48	8,640	9,670	32,433
28	50	9,000	10,194	32,182
29	53	9,540	10,696	31,640
30	55	9,900	11,177	30,853
31	58	10,440	11,942	31,456
32	61	10,980	12,669	31,647
33	64	11,520	13,345	31,484
34	67	12,060	13,964	31,018
35	71	12,780	14,844	31,457
36	75	13,500	15,659	31,501
37	79	14,220	16,441	31,327
38	83	14,940	17,158	30,855
39	88	15,840	18,210	31,181
40	93	16,740	19,213	31,245
41	98	17,640	20,153	31,082
42	104	18,720	21,021	30,724
43	110	19,800	22,172	30,888
44	116	20,880	23,229	30,810
45	123	22,140	24,517	31,042
46	129	23,220	25,400	30,595
47	137	24,660	26,875	30,931
48	144	25,920	27,961	30,689
49	152	27,360	29,336	30,734
50	161	28,980	30,648	30,648

FUENTE : GENERALI PERÚ

**CUADRO # 8**

Plan de Utilidades a Tres Años:

Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5			
Ingresos por Comisiones %	Vehiculos	Vida	Asist. Med.	Domiciliaria	US\$	Ingresos por Comisiones %	Vehiculos	Vida	Asist. Med.	Domiciliaria	US\$
665,000	83.33%	84,000	2,95%	9,000	678,000	847,500	86.55%	88,200	30,000	13,500	979,200
				1.33%	100%			9.01%	3.06%	1.36%	100%
<b>Gastos Generales</b>						<b>Gastos Generales</b>					
Alquiler	4,800	2,400	2,400	2,400	12,000	Alquiler	6,000	3,000	3,000	3,000	15,000
Depreciación de Equipos	2,450	350	350	350	3,500	Depreciación de Equipos	2,800	400	400	400	4,000
Contribución Sueldos	35,000	5,000	5,000	5,000	50,000	Contribución Sueldos	42,000	6,000	6,000	6,000	60,000
Suministros	1,400	200	200	200	2,000	Suministros	2,100	300	300	300	3,000
Comunicaciones	2,800	400	400	400	4,000	Comunicaciones	3,500	500	500	500	5,000
Servicios	720	360	360	360	1,800	Servicios	2,400	1,200	1,200	1,200	6,000
Mensajería	2,100	300	300	300	3,000	Mensajería	2,450	350	350	350	3,500
Sueldos siniestros (2)	16,000	2,379	566	255	19,200	Sueldos siniestros (3)	24,928	2,584	882	397	28,800
<b>Tot. Gastos Generales</b>	<b>66,270</b>	<b>11,389</b>	<b>9,676</b>	<b>9,286</b>	<b>96,800</b>	<b>Tot. Gastos Generales</b>	<b>86,178</b>	<b>14,344</b>	<b>12,632</b>	<b>12,147</b>	<b>128,300</b>
	88.35%	11.93%	10.03%	9.70%	100%		88.73%	11.46%	10.08%	9.69%	100%
<b>Gastos de Ventas</b>						<b>Gastos de Ventas</b>					
Seguros al personal	5,000	743	177	80	6,000	Seguros al personal	6,232	649	221	99	7,200
Sueldo 2 Vendedores	12,000	1,784	425	191	14,400	Sueldo 3 Vendedores	18,895	1,946	662	296	21,600
Comisiones (2.5%)	14,125	2,100	500	225	18,950	Comisiones (2%)	16,950	1,784	600	270	19,584
Sueldo del Sup. de Vtas	16,000	2,379	586	255	19,200	Sueldos Adm. de Ventas (2)	16,618	1,729	588	265	19,200
Comisiones del Sup. (1.5%)	8,475	1,260	354	159	12,000	Sueldo del Sup. de Vtas	10,386	1,081	368	165	12,000
Movilidad Vendedores	6,000	882	300	135	10,170	Comisiones del Sup. (1.5%)	12,713	1,323	450	203	14,688
Movilidad Supervisor	2,500	372	88	96	7,200	Movilidad Vendedores	8,309	865	294	132	9,600
Capacitación del Personal	1,500	500	1,500	40	3,000	Movilidad Supervisor	5,193	540	184	83	6,000
<b>Tot. Gastos de Ventas</b>	<b>75,600</b>	<b>16,517</b>	<b>4,123</b>	<b>2,680</b>	<b>98,920</b>	<b>Capacitación del Personal</b>	<b>99,584</b>	<b>26,397</b>	<b>7,888</b>	<b>4,500</b>	<b>139,872</b>
	76.43%	16.70%	4.17%	2.71%	100%		71.20%	18.87%	5.62%	4.30%	100.00%
<b>Gastos de Marketing</b>						<b>Gastos de Marketing</b>					
Folleto	16,667	2,478	580	285	20,000	Folleto	25,965	2,702	919	414	30,000
Clinicas a Clientes	6,667	991	236	106	8,000	Clinicas a Clientes	10,386	1,081	368	165	12,000
Publicidad (Prensa)	41,667	6,195	1,475	664	50,000	Publicidad (Prensa)	60,395	6,305	2,145	965	70,000
Comunicaciones (Celulares)	8,333	1,238	296	133	10,000	Comunicaciones (Celulares)	10,386	1,081	368	165	12,000
Investigación de Mercados	12,500	1,868	442	199	15,000	Investigación de Mercados	15,579	1,621	551	248	18,000
<b>Tot. Gastos de Mkt.</b>	<b>85,833</b>	<b>12,761</b>	<b>3,038</b>	<b>1,367</b>	<b>103,000</b>	<b>Tot. Gastos de Mkt.</b>	<b>122,801</b>	<b>12,790</b>	<b>4,360</b>	<b>1,988</b>	<b>142,000</b>
	83.33%	12.39%	2.95%	1.33%	100%		86.55%	9.01%	3.06%	1.36%	100.00%
<b>Utilidad Neta a.i.</b>	<b>338,297</b>	<b>43,334</b>	<b>3,262</b>	<b>-4,312</b>	<b>380,680</b>	<b>Utilidad Neta a.i.</b>	<b>538,828</b>	<b>34,669</b>	<b>5,151</b>	<b>-6,620</b>	<b>572,028</b>
	88.89%	11.39%	0.86%	-1.13%	100%		94.20%	6.06%	0.90%	-1.16%	100.00%

Año 3	Vehículos	Vida	Asist. Med.	Domiciliaria	US\$	Total	%
<b>Ingresos por Comisiones</b>	<b>974,825</b>	<b>178,610</b>	<b>45,000</b>	<b>20,250</b>	<b>1,218,485</b>	<b>2,873,685</b>	<b>100%</b>
%	80.12%	14.52%	3.70%	1.66%	100.00%		
<b>Gastos Generales</b>							
Alquiler	7,200	3,600	3,600	3,600	18,000	45,000	
Depreciación de Equipos	4,200	600	600	600	6,000	13,500	
Contribución Sueldos	50,400	7,200	7,200	7,200	72,000	182,000	
Suministros	3,500	500	500	500	5,000	10,000	
Comunicaciones	5,250	750	750	750	7,500	16,500	
Servicios	3,200	1,600	1,600	1,600	8,000	15,800	
Mensajería	3,500	500	500	500	5,000	11,500	
Sueldos siniestros (4)	30,765	5,575	1,420	639	38,400	86,400	
<b>Tot. Gastos Generales</b>	<b>108,015</b>	<b>20,325</b>	<b>16,170</b>	<b>15,389</b>	<b>159,900</b>	<b>380,700</b>	<b>13.25%</b>
%	67.55%	12.71%	10.11%	9.62%	100.00%		
<b>Gastos de Ventas</b>							
Seguros al personal	6,730	1,220	311	140	8,400	21,600	
Sueldo 4 Vendedores	23,074	4,181	1,065	479	28,900	64,800	
Comisiones (1.5%)	14,619	2,649	675	304	18,247	54,781	
Sueldos Adm. de Ventas (3)	23,074	4,181	1,065	479	28,800	67,200	
Sueldo del Sup. de Vtas	12,018	2,178	555	250	15,000	39,000	
Comisiones del Sup. (1.5%)	14,619	2,649	675	304	18,247	43,105	
Movilidad Vendedores	11,217	2,033	518	233	14,000	30,800	
Movilidad Supervisores	11,217	2,033	518	233	14,000	23,000	
Capacitación del Personal	6,750	24,750	6,750	6,750	45,000	85,000	
<b>Tot. Gastos de Ventas</b>	<b>123,318</b>	<b>45,873</b>	<b>12,132</b>	<b>9,172</b>	<b>190,495</b>	<b>428,287</b>	<b>14.94%</b>
%	64.74%	24.08%	6.37%	4.81%	100.00%		
<b>Gastos de Marketing</b>							
Folleto	32,047	5,807	1,480	666	40,000	90,000	
Clinicas a Clientes	12,819	2,323	592	266	16,000	36,000	
Publicidad (Prensa)	80,118	14,518	3,699	1,665	100,000	220,000	
Comunicaciones (Celulares)	12,018	2,178	555	250	15,000	37,000	
Investigación de Mercados	16,024	2,904	740	333	20,000	53,000	
<b>Tot. Gastos de Mkt.</b>	<b>153,026</b>	<b>27,729</b>	<b>7,065</b>	<b>3,179</b>	<b>191,000</b>	<b>436,000</b>	<b>15.17%</b>
%	80.12%	14.52%	3.70%	1.66%	100.00%		
<b>Utilidad Neta a.i.</b>	<b>590,267</b>	<b>82,683</b>	<b>9,632</b>	<b>-7,491</b>	<b>675,090</b>	<b>1,627,698</b>	<b>58.64%</b>
%	87.44%	12.25%	1.43%	-1.11%	100.00%		

### CUADRO # 9

#### Plan de Utilidades a Tres Años:

Año 1	Vehiculos	Vida	Asist. Med.	Domiciliaria	US\$
<b>Ingresos por Comisiones</b>	<b>565,000</b>	<b>84,000</b>	<b>20,000</b>	<b>9,000</b>	<b>678,000</b>
%	83.33%	12.39%	2.95%	1.33%	100%
<b>Tot. Gastos Generales</b>	<b>65,270</b>	<b>11,389</b>	<b>9,576</b>	<b>9,265</b>	<b>95,500</b>
%	68.35%	11.93%	10.03%	9.70%	100%
<b>Tot. Gastos de Ventas</b>	<b>75,600</b>	<b>16,517</b>	<b>4,123</b>	<b>2,680</b>	<b>98,920</b>
%	76.43%	16.70%	4.17%	2.71%	100%
<b>Tot. Gastos de Mkt.</b>	<b>85,833</b>	<b>12,761</b>	<b>3,038</b>	<b>1,367</b>	<b>103,000</b>
%	83.33%	12.39%	2.95%	1.33%	100%
<b>Utilidad Neta a.i.</b>	<b>338,297</b>	<b>43,334</b>	<b>3,262</b>	<b>-4,312</b>	<b>380,580</b>
%	88.89%	11.39%	0.86%	-1.13%	100%

Año 2	Vehiculos	Vida	Asist. Med.	Domiciliaria	US\$
<b>Ingresos por Comisiones</b>	<b>847,500</b>	<b>88,200</b>	<b>30,000</b>	<b>13,500</b>	<b>979,200</b>
%	86.55%	9.01%	3.06%	1.38%	100%
<b>Tot. Gastos Generales</b>	<b>86,176</b>	<b>14,344</b>	<b>12,632</b>	<b>12,147</b>	<b>125,300</b>
%	68.78%	11.45%	10.08%	9.69%	100%
<b>Tot. Gastos de Ventas</b>	<b>99,594</b>	<b>26,397</b>	<b>7,866</b>	<b>6,015</b>	<b>139,872</b>
%	71.20%	18.87%	5.62%	4.30%	100.00%
<b>Tot. Gastos de Mkt.</b>	<b>122,901</b>	<b>12,790</b>	<b>4,350</b>	<b>1,958</b>	<b>142,000</b>
%	86.55%	9.01%	3.06%	1.38%	100.00%
<b>Utilidad Neta a.i.</b>	<b>538,828</b>	<b>34,669</b>	<b>5,151</b>	<b>-6,620</b>	<b>572,028</b>
%	94.20%	6.06%	0.90%	-1.16%	100.00%

Año 3	Vehiculos	Vida	Asist. Med.	Domiciliaria	US\$
<b>Ingresos por Comisiones</b>	<b>974,625</b>	<b>176,610</b>	<b>45,000</b>	<b>20,250</b>	<b>1,216,485</b>
%	80.12%	14.52%	3.70%	1.66%	100.00%
<b>Tot. Gastos Generales</b>	<b>108,015</b>	<b>20,325</b>	<b>16,170</b>	<b>15,389</b>	<b>159,900</b>
%	67.55%	12.71%	10.11%	9.62%	100.00%
<b>Tot. Gastos de Ventas</b>	<b>123,318</b>	<b>45,873</b>	<b>12,132</b>	<b>9,172</b>	<b>190,495</b>
%	64.74%	24.08%	6.37%	4.81%	100.00%
<b>Tot. Gastos de Mkt.</b>	<b>153,026</b>	<b>27,729</b>	<b>7,065</b>	<b>3,179</b>	<b>191,000</b>
%	80.12%	14.52%	3.70%	1.66%	100.00%
<b>Utilidad Neta a.i.</b>	<b>590,267</b>	<b>82,683</b>	<b>9,632</b>	<b>-7,491</b>	<b>675,090</b>
%	87.44%	12.25%	1.43%	-1.11%	100.00%

**LISTA DE GRÁFICOS**

# GRAFICO # 1

## FUNCION DEL BROKER DE SEGUROS

### Elemento asesor y mediador

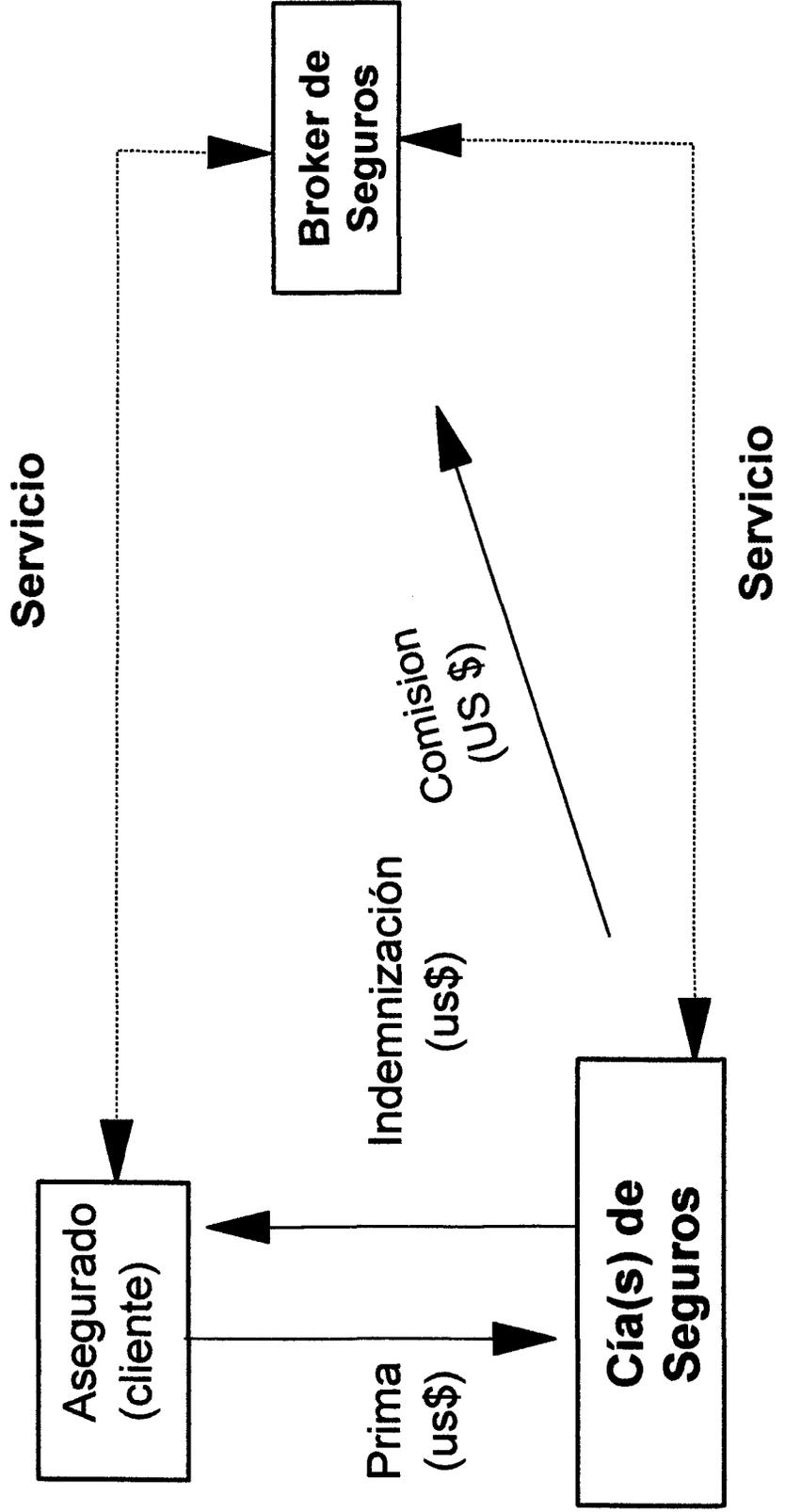
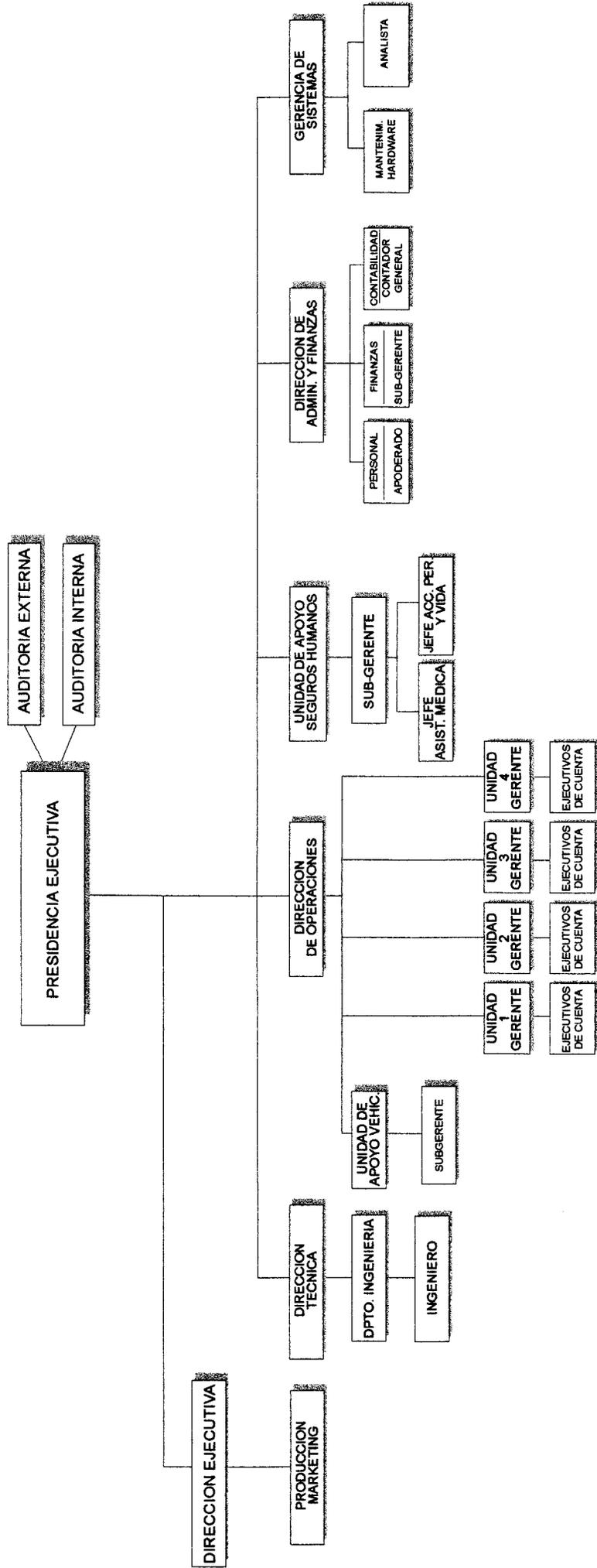


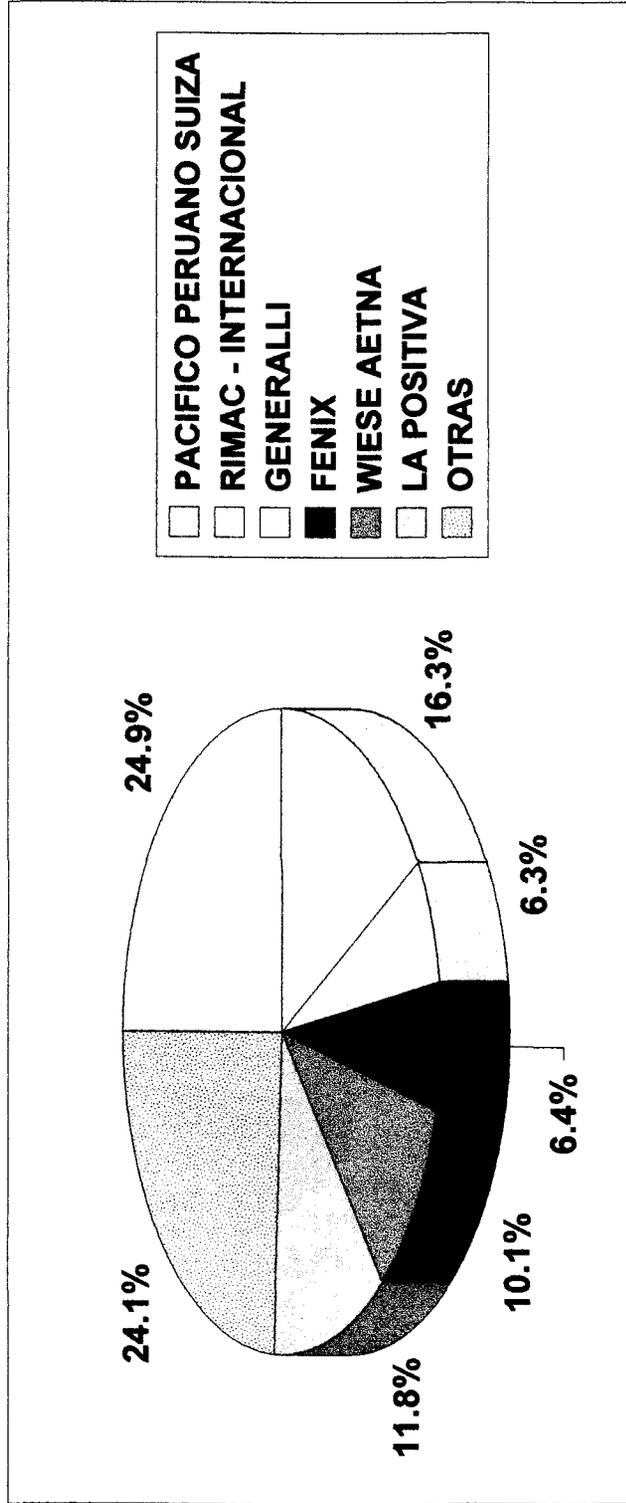
GRAFICO #2

ORGANIGRAMA GENERAL



### GRAFICO # 3

PARTICIPACION DE MERCADO DE LAS CÍAS DE SEGUROS ( al 31.3.97 )

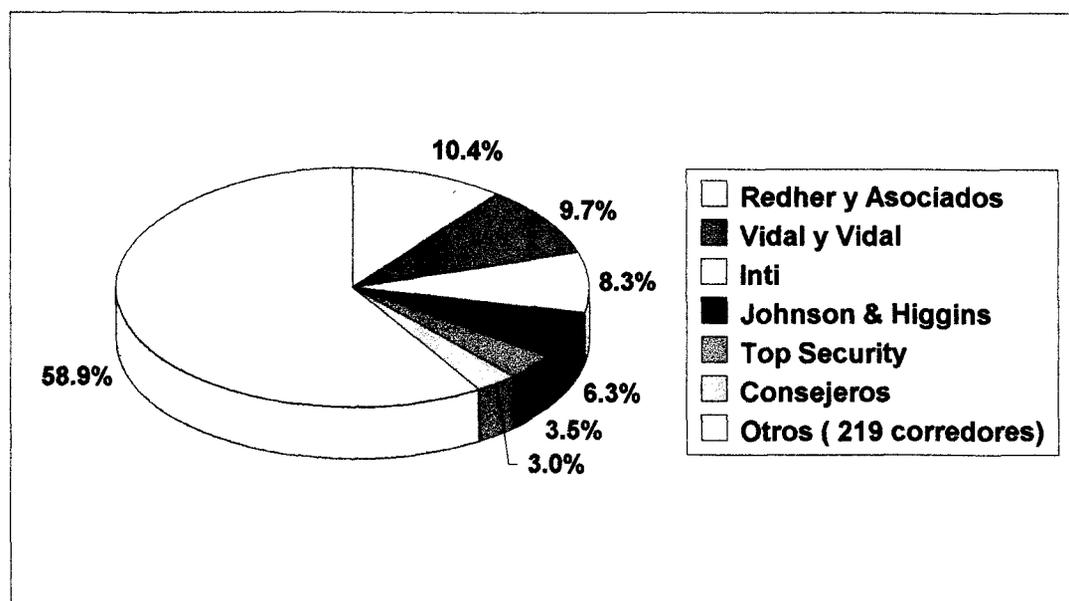


FUENTE : SBS

## GRAFICO # 4

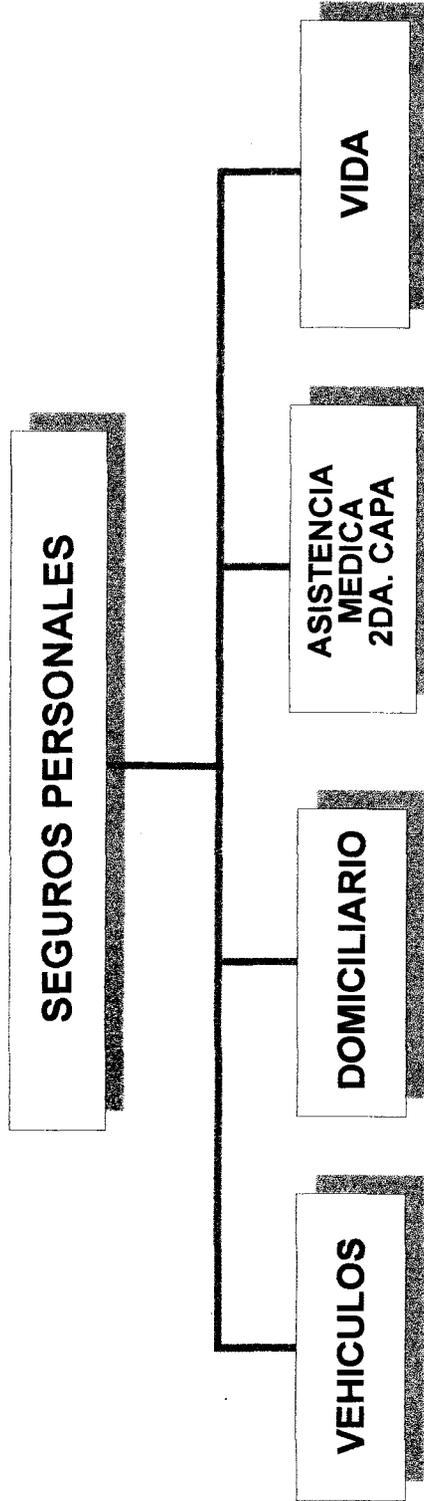
### LOS CORREDORES DE SEGUROS EN EL PERU

EMPRESA	INGRESOS OPERATIVOS US\$.- 1996	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
Redher y Asociados	4,420,813	10.42%
Vidal y Vidal	4,094,733	9.65%
Inti	3,508,904	8.27%
Johnson & Higgins	2,672,261	6.30%
Top Security	1,470,778	3.47%
Consejeros	1,254,341	2.96%
Otros ( 219 corredores)	24,991,558	58.92%
<b>TOTAL</b>	<b>42,413,388</b>	

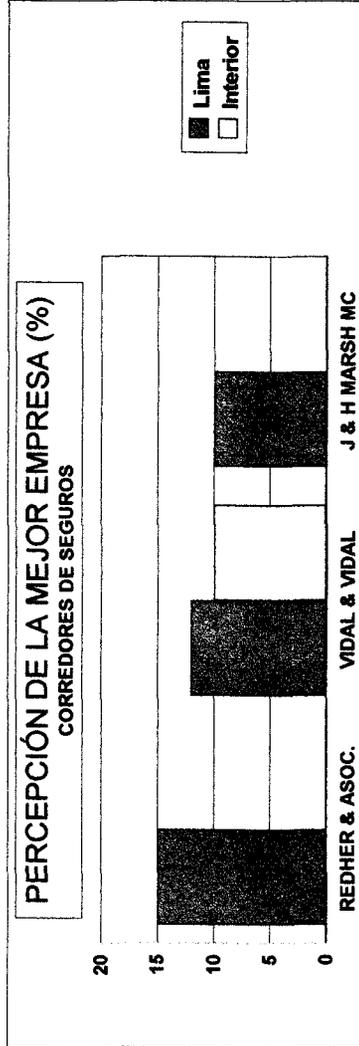
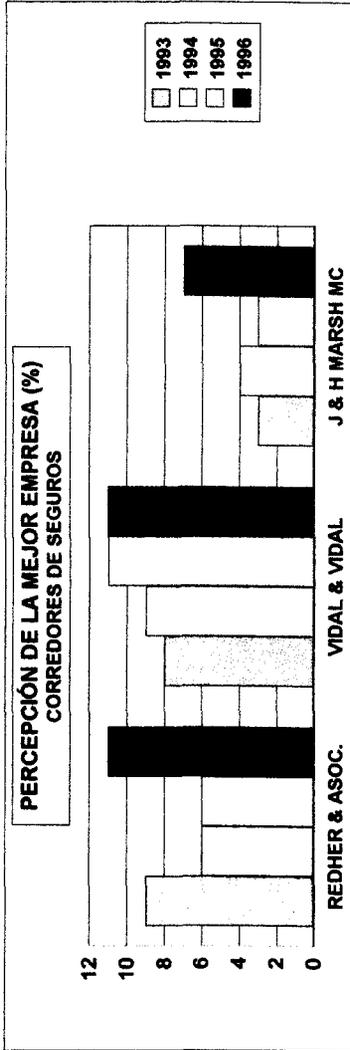


FUENTE : SBS

**GRAFICO #5**



**GRAFICO # 6**



FUENTE : APOYO S.A. 1996