

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**Facultad de Ciencias**

**EL SECTOR CORREDOR DE SEGUROS EN MEXICO:  
ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

ACTUARÍA

P R E S E N T A

LILIANA DEL CARMEN RIVERA FLORES

DIRECTOR DE TESIS  
ACT. JOSÉ FABIÁN GONZÁLEZ FLORES



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

1.Datos del alumno:

Apellido Paterno: Rivera

Apellido Materno: Flores

Nombre: Liliana del Carmen

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Ciencias

Actuaría

2.Datos del Tutor:

Act. José Fabián González Flores

3.Sinodal 1

Act. Ricardo Villegas Azcorra

4.Sinodal 2

Act. Arturo Roldán López

5. Sinodal 3

Act. Mauricio Aguilar López

6.Sinodal 4

Act. José Guadalupe Vázquez Vázquez

El Sector Corredor de Seguros en México: Análisis de la Oferta y la Demanda

Pags. 96

2006

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I. LA ESTRUCTURA DEL SECTOR CORREDOR MEXICANO 7</b>	
1.1 El Sector Corredor Asegurador en México.....	7
1.1.1 El concepto y campo del corredor de seguros.....	7
1.1.2 Clasificación de los corredores.....	7
1.2 Marco Legal .....	9
1.2.1 Causas y motivos de la regulación legal de las empresas corredoras.....	9
1.2.2 Aspectos regulados por la Ley General de instituciones Sociales y Mutualistas de Seguro (LGISMS) y sus reglamentos.....	9
1.2.3 La Ley del Contrato de Seguro y la aplicabilidad al sector corredor .....	10
1.2.4 Características especiales de los contratos de seguros a través de los corredores	11
1.2.5 Consideraciones adicionales sobre los contratos de seguros .....	12
1.2.5.1 Marco de la administración y la organización.....	12
<b>CAPITULO II. LA DEMANDA DEL SECTOR CORREDOR. ANALISIS</b>	
<b>ESPECÍFICO PARA UN GRUPO FINANCIERO-ASEGURADOR.....</b>	<b>13</b>
2.1 Tipos de proceso en la toma de decisiones del consumidor .....	14
2.1.1 Toma de decisiones de compra a través de una empresa corredora .....	14
2.1.2 Reconocimiento del problema.....	15
2.1.3 Evaluación de alternativas .....	16
2.1.4 Elección de compra.....	16
2.1.5 Evaluación de post ventas .....	16
2.1.6 Influencia en el comportamiento de consumidor .....	17
2.2 Factores sociales que influyen en el comportamiento del consumidor o cliente de un corredor de seguros.....	17
2.2.1 Culturales .....	18
2.2.2 Clases sociales.....	18
2.2.3 Grupos de referencia.....	20
2.2.4 Influencia familiar .....	21
2.2.5 Roles y estatus .....	21
2.2.6 Factores psicológicos que influyen en el comportamiento del consumidor o cliente de un corredor de seguros.....	22
2.2.7 Motivación .....	22
2.2.8 Percepción.....	23

2.2.9 Aprendizaje .....	23
2.2.10 Actitudes .....	24
2.2.11 Personalidad .....	24
2.3 Factores personales que influyen el compromiso del cliente de un corredor de seguros .....	24
2.3.1 Demográficos .....	25
2.3.2 Situacionales.....	25
2.4 Segmentación de mercado y mercados objetivos del Corredor de Seguros .....	26
2.5 Información general y la investigación mercadotécnica .....	26
2.6 Influencias regulatorias, desregulación y apertura .....	27
2.7 El perfil de la población de consumidores.....	27
2.7.1 Mutación de los estilos de los consumidores .....	28
2.7.2 Cartera: Conservación y caducidad .....	29
2.7.3 Siniestralidad.....	29
2.8 Servicio a clientes.....	30
2.9 Concepto de unidad estratégica de negocio .....	31
2.10 Análisis de la competencia benchmarking.....	33
<b>CAPITULO III. LA OFERTA DEL SECTOR CORREDOR. ANALISIS DE UNA DE LAS EMPRESAS CORREDORAS EN MEXICO .....</b>	<b>34</b>
3.1 El medio ambiente interno y externo.....	34
3.2 El medio ambiente de la competencia .....	35
3.2.1 Diagnóstico de la empresa y su entorno competitivo.....	36
3.3 Estructura de Mercado, formas Generales de Operación .....	37
3.3.1 Competencia en el mercado .....	39
3.3.2 Niveles de competencia .....	39
3.4 El medio ambiente económico .....	40
3.5 Condiciones económicas generales .....	41
3.6 El sector financiero-asegurador.....	41
3.7 El medio ambiente social.....	42
3.7.1 Cambios en las estructuras sociales.....	43
3.7.2 El medio ambiente tecnológico. ....	43
3.8 Infraestructura de los servicios.....	44
3.9 Tendencias en el know-how corredor/asegurador.....	45

3.10 Procesos generales de la empresa dedicadas al sector corredor (ejemplo práctico)	45
3.11 Esquema general de la administración	47
3.12 Análisis estratégico competitivo del corredor de seguros	49
3.13 Mercado potencial y ventajas comparativas respecto a la competencia	51
3.14 Estudio Mercadotécnico del Corredor	51
3.14.1 Plan de mercadotecnia	52
3.15 Desarrollo de productos y comercialización	52
3.15.1 Distribución de los productos	53
3.15.2 Canales tradicionales contra no tradicionales	53
3.15.3 Promoción	54
3.15.4 Proceso de comunicación	54
3.15.5 Estrategias	55
3.15.6 Diseño	55
3.15.7 Comunicación escrita y audiovisual	55
3.15.8 Organización de eventos y relaciones	56
3.15.9 Publicidad, venta personal medios	57
3.15.10 Planeación estratégica y planeación de mercadotecnia	57
3.16 Plan maestro	59
3.17 Evaluación financiera	60
3.18 Análisis de las organizaciones reactivas y productivas	61
3.19 Proceso administrativo dentro del grupo corredor en estudio	61
3.19.1 La planeación	62
3.19.1 El proceso de la planeación estratégica	64
3.20 Definición de la misión de la organización, sus objetivos y metas	66
3.21 Planeación de medios para el logro de metas	67
3.22 Planeación de recursos físicos, humanos y financieros	68
3.23 Implantación, control y seguimiento a planes	68
3.24 La organización	68
3.25 Estructura organizacional, importancia y procesos de la empresa corredora	68
3.25.1 Estructura organizacional, unidad de mando, tramo de control, división de trabajo y departamentalización	69
3.25.2 Diseño de organización por función, producto, área geográfica, cliente	70
3.25.3 La dirección	71

3.26 Liderazgo y sus diferentes aspectos (otros procesos) .....	73
3.26.1 El control.....	73
3.26.2 Medición, comparación y acción administrativa.....	73
3.27 Recientes metodologías de administración y eficientización de organizaciones. 74	
3.27.1 Tipos de control y sistemas de información administrativa.....	74
3.27.2 Reingeniería de procesos y unidades de negocio .....	74
3.27.3 Condiciones para el inicio de un proyecto de reingeniería .....	76
3.27.4 Comprensión del proceso.....	77
3.27.5 Rediseño del nuevo proceso.....	77
3.27.6 Implantación del rediseño (transición de negocios) .....	77
3.27.7 Administración del cambio .....	78
3.27.8 Ventajas y desventajas de la reingeniería .....	78
3.27.9 Sistemas de mejora continua.....	79
3.28 Administración por actividades y sistema de costos .....	79
3.29 Sistemas de calidad total y círculos de calidad .....	79
3.30 Conceptos para el diseño de productos de un grupo corredor y el establecimiento de tarifas.....	81
3.31 Distribución y venta.....	84
3.32 Colocación y cobertura de riesgos por ramo.....	84
3.33 Instrumentos de Cobertura.....	84
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO I .....</b>	<b>87</b>
<b>GLOSARIO .....</b>	<b>89</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>93</b>

## INTRODUCCIÓN

El objetivo de esta tesis es evaluar y analizar los criterios y características generales del mercado de seguros, su negociación y opciones en el mercado de la oferta y el cómo generar demanda, desde la perspectiva de la intermediación de una empresa corredora en México, y con ello ofrecer una visión de este mercado dadas las características y necesidades en nuestro país.

En México a partir de los años cincuentas se constituyó el funcionamiento de los Consorcios como Organizaciones Auxiliares de Seguros; los cuales actuarían a nombre y por cuenta de las instituciones de seguros y podrían celebrar en representación de los mismos contratos de reaseguro y coaseguro necesarios para la mejor distribución de los riesgos. Las compañías aseguradoras en actualidad cada vez que desean comercializar un nuevo producto, deben presentar ante la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) una nota técnica y documentación contractual; si este organismo acepta tales documentos, se obtendrá el registro y la aseguradora podrá iniciar la comercialización del producto; dicha situación tiene un mercado y aquí es donde los *brokers* de seguros tienen su desarrollo e importancia, sin embargo, estas corredurías tienen diferentes funciones e interesantes estructuras, las cuales se analizarán y expondrán.

Este estudio se presenta a *grosso modo* en tres capítulos:

En el capítulo I se define el concepto del intermediario de seguros en México, su mercado principal y los aspectos legales que regulan a este ente financiero, es decir, una visión general de las características que tiene.

En el capítulo II se presentarán bases estadísticas y estudios de mercado de un corredor en México, mostrando la demanda que tiene este gestor específicamente hablando como un grupo financiero-asegurador-corredor; analizando el perfil del consumidor y el principal objetivo del *broker*, haciendo referencia a las herramientas y procesos de análisis para un buen impacto en el mercado consumidor.

En el capítulo III, por el contrario, se muestra el otro lado del mercado: la oferta, conceptuando los procesos administrativos dentro del corredor de seguros en estudio y el diseño de estrategias para la venta de productos en el mercado corporativo.

Finalmente este trabajo espera dar un marco general de éste intermediario de seguros en México. Lo que representan en la actualidad los mercados de oferta y demanda en la mercadotecnia de seguros.

# **CAPÍTULO I. LA ESTRUCTURA DEL SECTOR CORREDOR MEXICANO**

## **1.1 El Sector Corredor Asegurador en México**

### **1.1.1 El concepto y campo del corredor de seguros**

Las empresas y las personas desean proteger su patrimonio de la mayor cantidad de riesgos posibles: incendios, robos, inundaciones, accidentes, etc, por lo que existe la opción de contratar a un experto en la distribución y minimización de estos riesgos el ramo de seguros para poder tener las mejores opciones, el cual tiene una propuesta más extensa que un agente de seguros individual, por lo que a este ente asesor para la atención de clientes se le denomina Corredor de Seguros.

El corredor de seguros es una figura autorizada por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) para intermediar en la contratación de seguros o de fianzas de una compañía. Tiene una capacidad instalada, áreas técnicas, actuariales y servicios de atención a clientes por ramo, de la que carece un agente de seguros. Por su capacidad instalada, los corredores de seguros pueden atender mercados masivos (cautivos y dirigidos), así como atender consumidores pre-sensibilizados (hacer mercadeo en hospitales, por ejemplo).

La CNSF indicó que al cierre del 2003 en México existían 215 corredores de seguros<sup>1</sup>, en un mercado que tiene un gran potencial de crecimiento.

Los emprendedores que quieran desarrollarse en el sector de seguros pueden tomar cursos de la Asociación Mexicana de Seguros y Fianzas (AMASFAC) y en las propias aseguradoras, quienes constantemente ofrecen cursos y seminarios para los agentes.

### **1.1.2 Clasificación de los corredores**

Para algunos corredores las áreas de trabajo dependen del análisis de estos riesgos dividiéndose en:

- *Reaseguro*. Los corredores operan un mecanismo de colocación de los riesgos, no necesariamente puede colocarse con el mismo agente, puede intervenir otro, ya que el corredor tiene la función de colocar este riesgo en varias compañías de seguro que puedan enfrentar y soportar en caso de siniestro la pérdida. Es decir, reasegurarle que es la compañía que tiene estas características.

Los reaseguradores tienen contacto directo con el corredor y pueden ser una o varias compañías de reaseguro hasta que el monto a asegurar sea totalmente cubierto en caso de pérdida.

---

<sup>1</sup> Los agentes de Seguros y Fianzas; ITAM 2003

El reaseguro puede ser facultativo, que es el que tiene la facultad de aceptar un riesgo específico; obligatorio donde solo la aseguradora está obligada a pagar todos los excedentes causados por el siniestro. Por otro lado el reaseguro puede ser proporcional, no proporcional, cuota-parte, excedente y *open cover*. El primer caso es cuando el reaseguro participa proporcionalmente, contrario al no proporcional donde se compra la protección a un costo específico, que generalmente es cuando rebasa un monto establecido previamente en la celebración del contrato del seguro; en el de cuota-parte, se establece entre la compañía aseguradora, el reasegurador y las partes que intervengan a pagar una cuota establecida, el excedente, como su nombre lo indica es una proporción de retención cuando se excede el monto en el pago del siniestro y por último el *open cover* es el que transfiere un seguro excedente.

De esta manera el corredor interviene buscando la mejor opción para dispersar el riesgo para dispersar el riesgo que requiera este reaseguro, si se llegase a tener un siniestro el corredor tiene la obligación de brindarle todo el apoyo y ayuda al cliente proporcionándole los datos y documentos necesarios al agente asegurador y reasegurado para poder solventar y solucionar dicho daño, siempre y cuando el contrato de reaseguro se haya celebrado de forma onerosa, bilateral y consensual.

- *Seguros Locales*. Para este caso el colocador de riesgo no tiene tanto trámite como en los dos anteriores ya que todo lo que se negocia esta dentro de las leyes y reglamentos en donde se celebre el contrato de seguro, ateniéndose cada una de las partes y el intermediario mismo a cumplirlas, sin embargo, el corredor sigue teniendo la obligación de auxiliar, asesorar y ayudar al cliente cuando se requiera.

Estas áreas del corredor a su vez están divididas, en algunas ocasiones, por áreas mundiales, es decir, europeas, asiáticas, americanas y nacionales, donde cada una de ellas es responsable de sus clientes y de la atención que se necesite.

- *Seguros Dirigidos*: Caso similar y de intervención para los Seguros Dirigidos (que son todos aquellos que pertenecen a un programa mundial, es decir, que se contrato el seguro a través del corporativo de cierta compañía expuesta a riesgos y que tiene filiales en todo el mundo), que en su mayoría tienen que contratar o solicitar a un reasegurador para poder solventar los siniestros.

## **1.2 Marco Legal**

### **1.2.1 Causas y motivos de la regulación legal de las empresas corredoras**

El giro de una empresa corredora de seguros tiene varios medios de obtención de recursos, el principal y de donde provienen todos sus rendimientos es del cobro de comisiones, de no estar reguladas dichas comisiones serían impuestas por cada uno de los corredores ocasionando un descontrol ante la competencia, tomando en cuenta que la regulación y

supervisión, desde un punto de vista conceptual, tiene componentes fundamentales, entre ellos está la de los servicios pre-pagados, el registro de los productos (compete a las aseguradoras), los riesgos que pueden tener dichos productos y la calidad de servicio que se puede ofrecer para cada uno de los productos, por lo que en este tipo de esquema es necesario que se tengan los estados financieros claros para poder ofrecer una buena imagen al cliente, ya que lo que se vende es el servicio, manteniendo la supervisión de la capacidad y calidad, basándose principalmente en la experiencia actuarial, financiera y técnica de las instituciones corredoras de seguros y en algunas compañías de seguros.

De ahí la causa y motivo de la regulación ya que intervienen ingresos, simplemente en el año 2003 la cifra de negocios cerrados haciende 27 millones de dólares<sup>2</sup> en el sector asegurador.

### **1.2.2 Aspectos regulados por la Ley General de instituciones Sociales y Mutualistas de Seguro (LGISMS) y sus reglamentos.**

Los aspectos que regula la LGISMS son los siguientes:

- Regula la intermediación de contratos de seguro que no tengan el carácter de contratos de adhesión.<sup>3</sup>
- Información que se debe de proporcionar al posible cliente, es decir las condiciones y clausulados del contrato de seguro que acepte.<sup>4</sup>
- El pago de comisiones y otros gastos que se generen al momento de proporcionar el servicio al cliente.<sup>5</sup>
- El cobro de las primas de acuerdo a lo establecido en el contrato de seguro que el cliente haya aceptado.<sup>6</sup>
- La celebración de contratos de exclusividad con aseguradoras, sobre todo cuando algunas de ellas tiene el respaldo mundial y se necesita en algún programa dirigido.<sup>7</sup>
- Además de regular, en caso de que se cometa algún agravio en la aplicación de esta ley, se aplicara la sanción que la CNSF aplique al corredor (art. 139), según sus *Fracciones VII, VII,X Y XI;( 139 Bis Sección II inciso. g)*.<sup>8</sup>
- También regula los delitos penales, estableciendo las condenas (art. 140)<sup>9</sup>

### **1.2.3 La Ley del Contrato de Seguro y la aplicabilidad al sector corredor**

Dada la definición de un corredor de seguros y por la intervención que tiene este ente con el medio asegurador, indudablemente la Ley del Contrato de Seguro tiene intervención en las negociaciones de compra-venta de seguros, como el corredor es solo un intermediario, la responsabilidad que cae en él, es la de revisar y corregir alguna anomalía en la emisión

---

<sup>2</sup> Registros y Estados de Cuenta Revista *Reactions* 2003

<sup>3</sup> Ley General de Instituciones Sociales y Mutualistas de Seguro artículo 23.

<sup>4</sup> *Ibid* artículo 24

<sup>5</sup> *Ibid* artículo 41

<sup>6</sup> *Ibidem* art. 42.

<sup>7</sup> *Ibidem* art. 69 Bis

<sup>8</sup> *Ibidem* art. 139

<sup>9</sup> *Ibidem* art. 140

de dicho contrato, y además de hacer cumplir a ambas partes lo que se establece para cada una de ellas.

Para cada uno de los artículos de dicha Ley, el corredor de seguros como intermediario tiene aplicación, ya que afecta como representante legal del adquirente y a su vez como representante de la aseguradora.

Sin embargo los artículos en los que se hace mención específica de los agentes corredores de seguros son los siguientes<sup>10</sup>:

*Artículo 5°. Las ofertas de celebración, prórroga, modificación o restablecimiento de un contrato suspendido, obligarán al proponente durante el término de quince días, o el de treinta cuando fuere necesario practicar examen médico, si no se fija un plazo menor para la aceptación.*

*Artículo 6°. Se considerarán aceptadas las ofertas de prórroga, modificación o restablecimiento de un contrato suspendido, hechas en carta certificada con acuse de recibo, si la empresa aseguradora no contesta dentro del plazo de quince días, contados desde el siguiente al de la recepción de la oferta, pero sujetas a la condición suspensiva de la aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.*

*Artículo 8. El proponente estará obligado a declarar por escrito a la empresa aseguradora, de acuerdo con el cuestionario relativo, todos los hechos importantes para la apreciación del riesgo que puedan influir en las condiciones convenidas, tales como los conozca o deba conocer en el momento de la celebración del contrato.*

*Artículo 9. Si el contrato se celebra por un representante del asegurado, deberán declararse todos los hechos importantes que sean o deban ser conocidos del representante y del representado.*

*Artículo 10. Cuando se proponga un seguro por cuenta de otro, el proponente deberá declarar todos los hechos importantes que sean o deban ser conocidos del tercero asegurado o de su intermediario.*

*Artículo 11. El seguro podrá contratarse por cuenta propia o por cuenta de otro, con o sin la designación de la persona del tercero asegurado. En caso de duda, se presumirá que el contratante obra por cuenta propia.*

*Artículo 12. El seguro por cuenta de un tercero obliga a la empresa aseguradora, aun en el caso de que el tercero asegurado ratifique el contrato después del siniestro.*

*Artículo 14. Los agentes que sean autorizados por una empresa de seguros para que ellos celebren contratos, podrán recibir las ofertas, rechazar las declaraciones escritas de los proponentes, cobrar las primas vencidas, extender recibos, así como proceder a la comprobación de los siniestros que se realicen.*

*Artículo 15. Respecto al asegurado, se reputará que el agente podrá realizar todos los actos que por costumbre constituyan las funciones de un agente de su categoría y los que de hecho efectúe habitualmente con autorización de la empresa.*

*Artículo 16. En todo caso, el agente necesitará autorización especial para modificar las condiciones generales de las pólizas, ya sea en provecho o en perjuicio del asegurado.*

El artículo 14 es el más importante para un agente de seguros, ya que ahí es donde comienza su funcionalidad y su trabajo de servicio al cliente, por ser un intermediario debe de conocer las propuestas del mercado y conforme a las necesidades del cliente debe de proporcionar dicha información mostrando la oferta del asegurador que más le convenga y descartando las demás. De igual manera lo indica el artículo 15, donde especifica las labores que debe realizar dicho colocador de riesgo.

El corredor de seguros es el que lleva de cierto modo la administración y contratación de seguros, es obligación de éste proporcionarle al cliente la realización de los movimientos (art. 16), previamente solicitados por el cliente, señalados en los artículos 5 y 6 citados anteriormente, además de proporcionar a la aseguradora los datos perfectamente confirmados y revisados para la elaboración del contrato de seguros (artículo 8), mandarlos y darles el seguimiento adecuado hasta la obtención del movimiento.

#### **1.2.4 Características especiales de los contratos de seguros a través de los corredores**

Los contratos que se celebran entre un intermediario y una compañía de seguros poseen las mismas características que cuando no interviene éste, sin embargo, existen ventajas y "desventajas" cuando existe el *broker*, ya que para cada uno de los contratos de seguros que obtiene se marca una comisión, la cual no la establece el corredor ni la aseguradora, sino que existe un comité el cual se reúne cada año y establece cuánto se le otorgará al agente por ramo.

Este comité está integrado por miembros de las aseguradoras, de la CNSF y por los directivos de los corredores de seguros.

#### **1.2.5 Consideraciones adicionales sobre los contratos de seguros**

Un aspecto importante para la contratación de un seguro es que el producto cubra al máximo las necesidades del cliente, por lo que para cada agente de seguros el corredor pide

---

<sup>10</sup> Ley Sobre el Contrato de Seguro

ciertas especificaciones y modificaciones en dicho contrato, estos pueden ser de tipo monetarios o bien agregar cláusulas especiales para el cliente en determinado momento considere una oferta más que otra, es decir, las aseguradoras les dan un plus en cada cobertura en particular en las condiciones generales de la póliza.

Estas consideraciones no están reguladas por la ley, ya que se ve como un “pílon” para el cliente.

#### **1.2.5.1 Marco de la administración y la organización**

La administración de un *broker* de seguros esta regulada por la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Ley Federal de Instituciones de Fianzas, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, sin embargo, lo que rige a cada ente corredor es el Reglamento de Agentes de Seguros y Fianzas.

Como se verá en Capítulo III un colocador de riesgo está dividido en tres tipos de corredores: *Global*, *Regional* y *Wholesale*, que a su vez tienen diferentes formas de organización interna para poder proporcionar los servicios propios del *broker*.

## **CAPITULO II. LA DEMANDA DEL SECTOR CORREDOR. ANALISIS ESPECÍFICO PARA UN GRUPO FINANCIERO- ASEGURADOR**

### **2.1 El perfil y conductas del consumidor de seguros a través de un corredor**

Para establecer un perfil de un posible cliente en el mercado de los seguros, es importante que se tomen en cuenta las áreas de mercado y servicio en las cuales la empresa podría expandirse. Para ello, puede utilizar una matriz de productos y mercados, que esquematice las opciones de producto y mercado consideradas por la empresa.

El comportamiento del consumidor puede definirse como aquella conducta que muestran los consumidores al buscar, comprar, usar, evaluar y disponer de productos, servicios e ideas que esperan que satisfagan sus necesidades. El estudio del comportamiento del consumidor no sólo está relacionado con lo que los consumidores compran, si no también porqué lo compran, cuándo, dónde, y cómo lo compran, y con qué frecuencia lo compran. La investigación del comportamiento del consumidor ocurre en todas las fases del proceso de consumo: antes de la compra, durante la compra, y después de la compra.

Hay dos tipos de consumidores: los consumidores personales o últimos, quienes compran bienes y servicios para su propio uso o para el uso de la casa, y los consumidores organizacionales, quienes adquieren productos, equipo y servicios para administrar sus organizaciones, las cuales pueden ser operadas con finalidades de lucro, o sin finalidades de lucro.

El estudio del comportamiento del consumidor es un análisis acerca de la forma en la que los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles como el dinero, tiempo y esfuerzo. Es importante saber qué producto es un concepto global que abarca objetos y procesos que proporcionan algún valor a los clientes (aunque un cliente entiende por producto un bien y/o servicio), del cual se pueden subcategorías que describen dos tipos de producto. Para tener un esbozo general de los clientes y sus necesidades, como se vio en el capítulo anterior, algunas empresas corredoras de seguros, implementaron el sistema de la matriz de compensación, cada sección de la matriz representa una estrategia de mercadotecnia esencial, llevada a cabo con base en combinaciones de enfoques en mercados existentes y nuevos, sin embargo, pueden implementarse datos para poder hacer crecer la cartera de las empresas colocadoras de riesgo.

Los *brokers* tienen áreas específicas para el desarrollo de carteras y comprensión del cliente, este sea cautivo o un prospecto, dichas áreas tienen que hacer estudios en los cuales se toman en cuenta lo siguiente:

- *La penetración de mercado.* Expandir su posición de mercado, intentan penetrar el mercado existente para sus servicios al atraer clientes que estaban con la competencia y al mejorar su retención de clientes.
- *Desarrollo de servicio.* Implica la introducción de nuevos servicios en el mercado existente.
- *Expansión de mercados.* Es el alcance de nuevos mercados para servicios existentes. Esto quizá implique la identificación y la acometida de nuevos segmentos de mercado o incluir una expansión geográfica regional.
- *Diversificación.* Es ofrecer servicios o productos a nuevos mercados.

Estos datos pueden ser incluidos en una nueva matriz, la cual recibe el nombre de “matriz de proyección” y representa un marco de referencia para revisar la manera de mejorar las ventas de los productos de servicios existentes o diseñar nuevos productos y/u oportunidades de mercado.

## **2.1 Tipos de proceso en la toma de decisiones del consumidor**

El colocador de riesgo toma en cuenta las siguientes incógnitas para poder acercarse al cliente y poder ofrecer lo que pueda requerir:

*Intenciones:* son aquellos puntos base que el corredor se pregunta para poder ofrecer un producto al cliente, toma en cuenta las siguientes consideraciones:

- Reconocer las necesidades de negocios
- Crear proyectos rentables y factibles para desarrollar un plan de venta y un modelo de las necesidades del cliente

### **2.1.1 Toma de decisiones de compra a través de una empresa corredora**

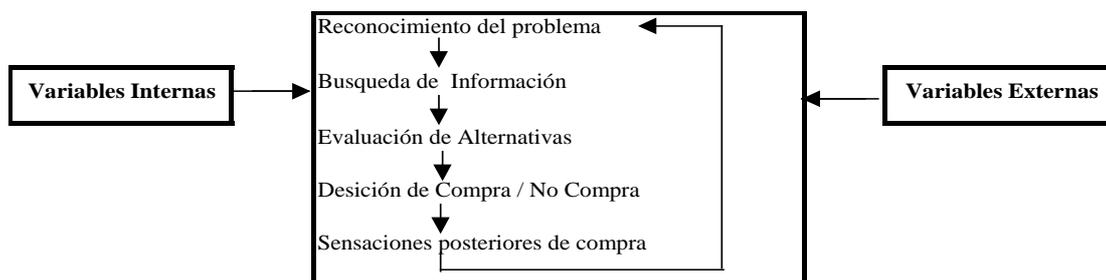
Para que una empresa pueda colocarse en el mercado, es necesario ofrecer algo que la distinga de sus competidores. En el caso de los colocadores de riesgo que venden productos que en el mercado tienen precios similares; la diferenciación se encuentra en otros aspectos cualitativos, como lo pueden ser:

- *Calidad en el servicio:* Punto importante, de aquí parte la funcionalidad, crecimiento y retención de la cartera.
- *Ubicación:* Los corredores de seguros, como todas las empresas tienen una oficina matriz y sus filiales, no solo en un capital sino que en cualquier parte del mundo o en cada entidad.

- *Comodidad:* Como parte del servicio los *brokers* cuentan con personal (Ejecutivos de Cuenta) que visitan al cliente o prospecto.
- *Garantía:* Como una compañía que su función es la venta de seguros, representa a cada una de ellas y a su vez la garantía que da cada una, además de tener una firma de prestigio por *default* de firma mundial, tiene una garantía de confiabilidad.
- *Variedad:* Se da a través de las diversas compañías aseguradoras que en determinado momento representa
- *Prestigio:* Por tratarse de una empresa de firma mundial
- *Horario:* Como servicio adicional, muchas empresas otorgan las herramientas necesarias a sus empleados para poder brindar la mejor calidad de servicio a cualquier horario de atención a clientes.

Las etapas del proceso de decisión de compra se producen de forma secuencial en una decisión compleja. Sin embargo, en compras de seguros existen varios factores que intervienen, lo que ocasiona que el cliente pueda tener un comportamiento de repetición (renovación del programa de seguros), simplificando o eliminándose algunas de las etapas, incluso la secuencia del proceso puede invertirse.

**Figura 2.1 Etapas del proceso de decisión de compra**



Fuente: Investigación de Mercados, Carl Mc Daniel.

### 2.1.2 Reconocimiento del problema

Cuando un prospecto se da cuenta de los riesgos a los que está expuesto aparece una necesidad y además tiene el deseo de satisfacerla. En esta fase influye de un modo especial la motivación y los factores del entorno. La acción del *marketing* consistirá en orientar y canalizar las necesidades hacia la demanda específica de los productos ofertados.

Hoy en día, la intensa competencia en el ambiente de *retail* está mediatizada por consumidores volátiles.

Para sobrevivir en estas condiciones, los "comerciantes inteligentes" han implantado estrategias que consideran la imagen y la presentación como un importante recurso para fortalecer la fidelidad y confianza de sus clientes y garantizar así una rentabilidad de largo plazo.

La identidad de un corredor, sustentada por una imagen congruente, sólida y consistente, establece una gran ventaja competitiva de diferenciación que, difícilmente, podrá ser igualada por su competencia, factor importante, sin embargo, no es todo lo que ve un cliente y esto lo podemos generalizar para cualquier empresa que ofrezca un producto.

Si bien la publicidad en medios contribuye enormemente al posicionamiento de la marca (que en este caso es la firma del colocador de riesgo) en la mente del consumidor, la decisión final se toma en el momento de comparar (en el punto de venta), en el ambiente del *retail*, el propósito primordial de la mayoría de los corredores es expresarle y comunicarle al consumidor un bien definido acorde con la visión de la compañía.

### **2.1.3 Evaluación de alternativas**

La información puede ser interna (si se recurre a la memoria) o externa (si se consultan otras fuentes de información). La búsqueda de información será más o menos intensa según la complejidad de la compra y la experiencia previa del cliente, más adelante se darán detalles de estos tipos de información.

### **2.1.4 Elección de compra**

Consiste en ver cuál es la mejor alternativa posible para solucionar el problema o satisfacer la necesidad. Es la fase en la que se perciben los atributos de los distintos productos candidatos a la elección y se forman las preferencias.

Aquí interviene de manera importante el siguiente concepto:

- *Decisión*: Comprar o no Comprar; después de evaluar las alternativas posibles, el prospecto optará comprarlo, o por el contrario, no comprarlo. La decisión de no comprarlo puede ser definitiva o, en su defecto, temporal, hasta que se recabe mayor información de éste hasta que satisfaga o cubra la necesidad que tenga.

### **2.1.5 Evaluación de post ventas**

Es una sensación posterior a la compra, la cual recae directamente en el corredor de seguros, dado que al obtener un cliente, adquiere la responsabilidad de atención continua, no solo para las necesidades, si no que en muchas ocasiones el cliente se convierte en un “amigo”, al cual tienen que cuidarle sus intereses, si se mantiene esta satisfacción estimulará a volver, y por tanto a la lealtad del corredor. Una insatisfacción por el contrario, llevará al cambio, puede toparse con una disonancia, es decir, un sentimiento de duda sobre la decisión tomada. En estos casos, hay que buscar pruebas que refuercen la decisión de contar con dicho intermediario, algo que siempre ayuda es la publicidad.

La experiencia adquirida en el transcurso del programa de seguros realimentará el proceso de decisión de compra en el caso de que vuelva a producirse. Será una información que se guardará y podrá ser utilizada en un nuevo proceso de decisión de compra.

### **2.1.6 Influencia en el comportamiento de consumidor**

El consumidor, hablando genéricamente en la compra de cualquier producto, está influenciado por diversas fuentes, tales como los medios de comunicación, la familia, los amigos e inclusive hasta por la empresa donde trabaja.

Estas influencias son estudiadas por mercadólogos que por medio de pruebas específicas para cada producto pueden decir cómo atacar a los diferentes clientes potenciales en el mercado.

### **2.2 Factores sociales que influyen en el comportamiento del consumidor o cliente de un corredor de seguros.**

El consumidor no toma decisiones sin pensar, hay aspectos que influyen en su comportamiento. Su compra recibe una fuerte influencia de las circunstancias culturales, sociales, personales y psicológicas. Casi ninguna de ellas es controlable, pero deben tenerse en cuenta.

*Aspectos culturales:* Son las características que ejercen la influencia más amplia y profunda sobre el comportamiento del cliente. Éstas son:

- *Cultura*
- *Clase social*
- *Creencias*
- *Costumbres*

*Aspectos sociales:* En el comportamiento del consumidor repercuten asimismo factores que tienen que ver con los grupos sociales de que se rodea, entre ellos:

- *Grupos de referencia*
- *Familia*
- *Estatus*

*Aspectos personales:* En las decisiones de un comprador influyen las características externas, sobre todo:

- *Edad y etapa del ciclo de vida*
- *Ocupación*
- *Circunstancias económicas*
- *Estilo de vida*
- *Personalidad*

### **2.2.1 Culturales**

Es el determinante fundamental de los deseos y conducta de una persona, este influye directamente, ya que alguien que no tiene la formación de disminuir los riesgos no encontrará satisfacción alguna al consumir un producto de seguros. Existe una subdivisión en este concepto: *Subcultura*; cada cultura está formada por pequeñas subculturas que proporcionan una identificación y socialización más específica para sus miembros. Entre las subculturas se incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales y regiones geográficas.

### **2.2.2 Clases sociales**

Todas las sociedades humanas exhiben una estratificación social que algunas veces toma la forma de un sistema de castas en el cual sus miembros desempeñan determinados papeles y con frecuencia la estratificación adquiere la forma de clases sociales, que son relativamente homogéneas y sufren divisiones en una sociedad ordenada en forma jerárquica y cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares.

Las personas pertenecientes a cada clase social tienden a comportarse en forma más similar que las personas de dos clases sociales diferentes. La clase social de una persona está indicada por diversas variables, como ocupación, ingresos, riqueza, educación y orientación de los valores, más que por una sola variable.

Durante su vida, los individuos pueden moverse de una clase social a otra, hacia arriba o hacia abajo.

Las clases sociales muestran distintas preferencias en cuanto a productos y marcas, por lo que existen diversas empresas que enfocan sus esfuerzos a una determinada clase social.

Características de las 7 clases sociales principales

*Clase alta – alta:* Son la élite social que vive con un patrimonio heredado y tienen familias famosas. Donan grandes sumas a la beneficencia, organizan grandes fiestas, mantienen más de una casa y envían a sus hijos a las mejores escuelas. Aunque se trata de un grupo reducido, funcionan como un grupo de referencia para otros.

Esta clase social, como se menciona, es uno de los prospectos fuertes para un corredor de seguros, dada su influencia económica, la mayoría de ellos tiene negocios, los cuales requieren un producto de seguro, aquellos pueden ser a nivel nacional o bien a nivel mundial, cubriéndose con programas mundiales de seguros.

*Clase alta – baja:* Compuesta de personas que han ganado altos ingresos mediante una capacidad excepcional en sus profesiones o negocios. Proviene de la clase media.

De igual manera esta clase como su definición lo señala, algunos de éstos poseen negocios los cuales necesitan una diversificación del riesgo, por lo que son clientes o clientes potenciales para los *brokers* de seguros, no obstante los que tienen una profesión cuentan con un programa de seguro ya sea de Gastos Médicos, Autos, Vida etc.

Las siguientes divisiones de clases sociales son de importancia menor para un corredor de seguros, por sus descripciones, no necesitan de manera indispensable un seguro, sin embargo, no dejan de ser clientes para dichas empresas corredoras.

*Clase media – alta:* No posee una posición familiar ni grandes riquezas. Les interesa, sobre todo, su carrera. Gozan de buena posición como profesionales, negociantes independientes y administradores corporativos. Creen en la educación y quieren que sus hijos desarrollen habilidades profesionales o administrativas para que no caigan en un estrato inferior. Les gusta tratar con ideas y "alta cultura". Su actitud es de militar en movimientos y es altamente cívica.

*Clase media:* Se compone de trabajadores manuales o técnicos que viven en barrios y tratan de hacer "lo que es apropiado". Gasta más en "experiencias importantes" para sus hijos, y los estimula para recibir educación universitaria.

*Clase trabajadora:* Consiste de obreros cuyo estilo de vida es "de la clase trabajadora", sin importar sus ingresos, formación escolar o trabajo. Dependen principalmente de parientes para el apoyo económico y emocional, sugerencias sobre oportunidades de trabajo, asesoría sobre compras y ayuda en momentos difíciles. Mantienen una clara división y estereotipos sexuales.

*Clase baja – alta:* Es gente que trabaja, no vive de la beneficencia del seguro social, si bien su nivel de vida rebasa apenas el nivel de la miseria. Realiza trabajos no especializados y sus salarios son bajos, aunque aspiran a pertenecer a una clase más alta. Presenta deficiencias educativas. Se las ingenia para presentar una imagen de "autodisciplina" y mantener cierta "honorabilidad".

*Clase baja – baja:* Vive de la beneficencia social. Sus integrantes suelen estar desempleados, o bien, se ocupan de los "trabajos más sucios". Algunos no están interesados en encontrar un trabajo permanente.

Es muy importante destacar que esta clasificación no es muy convencional y además varía sensiblemente de país a país.

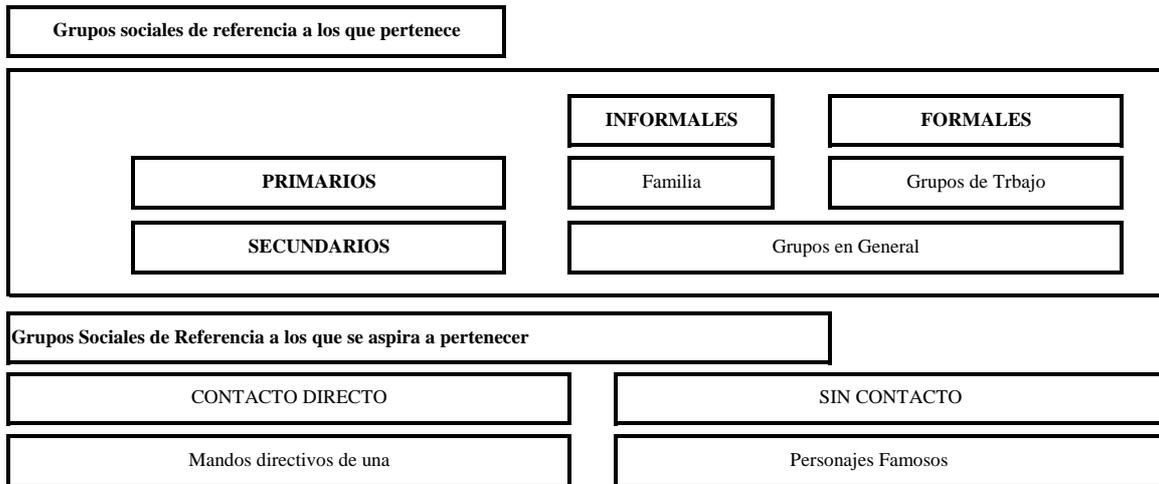
### **2.2.3 Grupos de referencia**

Los grupos de referencia son todos aquellos que tienen influencia directa o indirecta en las actitudes y en la conducta del cliente. Los grupos que someten a una influencia directa se denominan grupos de membresía, y son aquellos a los que pertenece el consumidor y con los que tiene interacción. Algunos de ellos son grupos primarios, con los que la interacción es definitivamente continua como son la familia, los amigos, los vecinos y los compañeros de trabajo; estos grupos tienden a ser informales. Un cliente pertenece también a grupos secundarios, como grupos religiosos, profesionales y sindicales, los cuales tienden a ser más formales y cuya interacción continua es menor.

La importancia de los grupos de referencia varía entre los productos y las marcas. Los grupos de referencia influyen en los cambios conforme avanza el ciclo de vida del producto. Cuando se introduce un producto, la decisión de comprarlo está fuertemente influenciada por otros, y para la elección de la marca recibe menos influencia de otros. En la etapa de crecimiento del mercado, la influencia de los grupos es fuerte, tanto en la elección del producto como de la marca. En la etapa de madurez del mismo, la elección de la marca está muy influenciada por otros, no así la del producto. En la etapa de declinación, la influencia de los grupos es débil, tanto para la elección del producto como de la marca, entendiéndose por marca en el caso de los corredores como la firma del intermediario de seguros.

Los fabricantes de productos y marcas, donde la influencia de los grupos es fuerte, deben determinar la manera de llegar a influir en los líderes de opinión de estos grupos de referencia. Los líderes de opinión se encuentran en todos los estratos sociales y una persona específica puede ser un líder de opinión en ciertas áreas del producto y un seguidor de opinión en otras. Mientras mayor cohesión exista en el grupo, más efectivo es su proceso de comunicación y mientras más estimación tiene la persona por éste, mayor será su influencia en la elección del producto y de la marca que haga la persona, este líder puede ser un director general de alguna empresa importante, que es el que toma la última decisión, o bien pertenece a algún grupo de accionistas, etc. En este caso para el corredor de seguros es el principal objetivo de convencimiento y su reto más fuerte para realizar la venta o colocación del producto.

**Figura 2.2 Grupos Sociales de Referencia**



Fuente: International *Marketing*, Philippe Cateora

### 2.2.4 Influencia familiar

Como se mencionó en párrafos anteriores la familia es parte de los grupos de referencia primarios que más influyen en la conducta del consumidor. La familia de orientación está formada por los padres.

Una influencia más directa en la conducta diaria de compra es la familia de procreación, esto es, el cónyuge e hijos. La familia es la organización consumidor-compra más importante de la sociedad. La influencia de los miembros de una familia puede variar con diferentes subdecisiones que se toman dentro de la categoría de producto.

### 2.2.5 Roles y estatus

Los clientes potenciales o bien los que ya pertenecen a una cartera de riesgos de seguros, tuvieron previamente un estudio en el cual se tomaron en cuenta su formación en los diversos aspectos que se han ido mencionando anteriormente, sin embargo, existen factores que deben de señalarse con peculiaridad, la *ocupación* del prospecto o cliente, en este aspecto una de las áreas del corredor se basa en estudios mercadotécnicos para tratar de identificar los grupos ocupacionales que tienen interés arriba del promedio respecto a sus productos y servicios.

Las *circunstancias económicas* son otro punto importante al momento de consumir un producto, consiste en los ingresos disponibles para gastar (nivel, estabilidad y patrón de tiempo), ahorros y propiedades (incluyendo el porcentaje de liquidez), capacidad de crédito y actitud ante gastos y ahorros.

## **2.2.6 Factores psicológicos que influyen en el comportamiento del consumidor o cliente de un corredor de seguros**

Los factores psicológicos que influyen a un cliente potencial están determinados por tener en conciencia las necesidades que tiene, es decir, si está expuesto a riesgos severos, de ser así entran las variables que se describen en los puntos siguientes.

### **2.2.7 Motivación**

Las personas en general tienen necesidades que surgen por las ganas de satisfacer dicha necesidad como el hambre, la sed o la incomodidad. Otras necesidades son psicogénicas, surgen de estados psicológicos de tensión, como la necesidad de ser aceptado, de estimación o de dependencia. Una necesidad se convierte en motivación cuando surge a un nivel suficiente de intensidad. Una motivación (o inducción) es una necesidad que está ejerciendo suficiente presión para inducir a la persona a actuar. La satisfacción de la necesidad mitiga la sensación de tensión.

El medio corredor de seguros tienen varias maneras de encontrar como convencer y que necesidades tiene un consumidor, para esto se basan en las teorías siguientes:

*Ernest Dichter*<sup>11</sup>: Consiste en reunir "entrevistas muy profundas" de consumidores para descubrir los motivos internos que fueron liberados por el producto. Utiliza diversas técnicas de proyección, como son la asociación de palabras, completar frases, interpretación de dibujos y actuación.

*Maslow*<sup>12</sup>: Las necesidades humanas están ordenadas jerárquicamente: van de la mayor presión a la de menor presión. En orden de importancia, son: necesidades fisiológicas (hambre, sed), necesidades de seguridad (protección), necesidades sociales (sentido de pertenencia, amor) necesidades de estima (autoestima, reconocimiento, posición) y necesidades de autorrealización (autodesarrollo y actualización), esta teoría ayuda a que el corredor comprenda la forma en que diversos productos encajan en los planes, metas y vida de consumidores potenciales.

*Herzberg*<sup>13</sup>: Distingue entre los insatisfactorios (factores que provocan insatisfacción) y los satisfactorios (factores que generan satisfacción). Esta teoría de la motivación tiene dos implicaciones: los ejecutivos tienen que hacer todo lo posible para evitar las insatisfacciones, y las aseguradoras deben identificar los principales satisfactorios o motivadores de compra en el mercado.

---

<sup>11</sup> Consumer Behavior, and Marketing Strategy, Peter Paul.

<sup>12</sup> *Ibidem*

<sup>13</sup> *Ibidem*

### 2.2.8 Percepción

La percepción es selectiva, es decir, se percibe lo que interesa. Un mismo producto puede ser percibido de diferente forma por distintos consumidores, atendiendo a los intereses del propio consumidor.

Así pues esta es la segunda etapa, después de la motivación la percepción de la situación influye en la forma de actuar de una persona motivada. Sin embargo, cada persona atiende, organiza e interpreta esta información sensorial en forma individual. La percepción se define como el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta la información que recibe, para crear una imagen del mundo con significado. La percepción depende no sólo de la índole del estímulo físico, sino también de la relación del estímulo con el ambiente que lo rodea y de las condiciones internas del individuo.

Pueden surgir diferentes percepciones del mismo estímulo debido a tres procesos de percepción:

- *Atención selectiva:* el verdadero desafío consiste en explicar cuáles estímulos serán percibidos, la atención selectiva significa que los agentes corredores de seguros deben trabajar intensamente para atraer la atención del consumidor.
- *Distorsión selectiva:* toda persona tiende a adecuar la información que recibe a la que ya existe en su mente. La distorsión selectiva describe la tendencia de la gente a tergiversar la información, de acuerdo con sus propias ideas. La gente interpreta la información de manera que ésta apoye en lugar de contradecir sus conceptos previos.
- *Retención selectiva:* la gente olvidará mucho de lo que aprendió, ya que tiende a retener la información que apoya sus actitudes y creencias.

Estos tres factores de percepción (exposición, distorsión y retención selectiva) indican a las áreas de estudio del consumidor en las empresas colocadoras de riesgo que tienen que trabajar mucho para hacer que sus mensajes lleguen a la gente.

### 2.2.9 Aprendizaje

El aprendizaje denota los cambios en la conducta de un individuo que son producto de la experiencia, ya que la mayor parte del comportamiento humano es aprendido. Este se genera mediante la interacción de inducciones, estímulos clave, respuestas y reforzamientos. Una inducción se define como un fuerte estímulo interno que impulsa a la acción, la inducción se convierte en motivación cuando se dirige hacia un estímulo objeto reductor de inducción específico. Las claves son estímulos menores que determina cuándo, dónde y cómo responde la persona.

La teoría del aprendizaje puede estructurar la demanda de un producto relacionándola con inducciones fuertes, al utilizar claves de motivación y proporcionar refuerzos positivos.

### **2.2.10 Actitudes**

Esta es la tercer etapa, describe al posible consumidor a sabiendas que la gente adquiere sus creencias y actitudes a través del aprendizaje y éstas, a su vez, influyen en su conducta de compra. Una creencia es el pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo. Estas creencias pueden basarse en conocimiento, opinión o fe y pueden o no tener una carga emocional.

Una actitud describe las evaluaciones cognoscitivas, favorables o desfavorables, de una persona, sus sentimientos y sus tendencias de acción hacia algún objeto o idea, y los colocan mentalmente dentro del marco de referencia de agrado o desagrado por un objeto, moviéndose hacia él o alejándose. Para cada *broker* se toma en consideración el intentar que su producto encaje en las actitudes existentes, en lugar de intentar cambiar las actitudes de la gente.

La elección de compra de una persona es el resultado de la interacción compleja de factores culturales, sociales, personales y psicológicos. En muchos de ellos no puede influir el corredor, sin embargo, son útiles porque identifican a los probables compradores. Otros factores están sujetos a la influencia del colocador de riesgo y le dan la clave para el desarrollo del producto, precio, plaza y promoción para atraer una fuerte respuesta del consumidor.

### **2.2.11 Personalidad**

Entendemos por personalidad las características psicológicas y distintivas de una persona que conducen a respuestas a su ambiente relativamente consistentes y permanentes. En general, la personalidad se describe en términos de las siguientes características: confianza en sí mismo, autoridad, autonomía, deferencia, sociabilidad, vulnerabilidad y adaptabilidad. La personalidad puede ser una variable útil en el análisis de la conducta del consumidor, sujeta a que puedan clasificarse diversos tipos de personalidad y que existan fuertes correlaciones entre ciertos tipos de personalidad y elecciones de producto y marca.

## **2.3 Factores personales que influyen el compromiso del cliente de un corredor de seguros**

Cuando un consumidor ya tiene un producto y establece las necesidades que cubre con él, entonces el consumidor tiene el derecho y la obligación de cumplir con el contrato establecido entre el corredor y la aseguradora, esto es principalmente impulsado por las necesidades del cliente ante los posibles riesgos a los que esté expuesto, con esto, el prospecto o cliente tiene que estar consciente de que en al momento de presentarse una contingencia o siniestro podrá estar tranquilo de que su riesgo se ha minimizado.

De esta manera los factores principales que influyen a al consumidor son:

- a)Experiencia en relación con vivencias pasadas catastróficas
- b)Influencia de tipo familiar, es decir, dentro de su círculo familiar recibe algún consejo, puede ser que el cliente se encuentre con familia y le consterne el bienestar de ésta.
- c)La publicidad que encuentre y la información que se le proporcione y le haga conciencia de la necesidad de estar cubierto ante la posibilidad de un siniestro.

Más adelante se detallarán factores que influncian a la compra de un seguro.

### **2.3.1 Demográficos**

Hacen referencia a atributos biológicos del individuo, a su situación familiar y a su localización geográfica.

Los cambios en la demografía, es decir, la distribución por edades, ingresos, educación, composición étnica y estructura de las empresas, afectan las actividades de los *brockers*. Por ejemplo, un cambio importante en la estructura de los giros de los clientes o la globalización, influye directamente, por lo siguiente, los colocadores de riesgo tienen que tomar en cuenta la repercusión que tienen estos cambios para la nueva creación y colocación de productos (seguros).

Con estos cambios aparecen factores importantes, tales como la desaparición de algunos mercados y la creación de algunos nuevos. Los corredores tienen que estar al tanto de estas tendencias y ajustar las estrategias de acuerdo con ellas.

### **2.3.2 Situacionales**

Estas pueden ser de compra y de consumo. Se pueden pagar precios distintos por un mismo producto, dependiendo del lugar y el tiempo.

*Por ejemplo, se puede comprar un seguro a X precio a través de un colocador de riesgo y pagar diez veces más por ese producto directamente en una compañía de seguros. Si el corredor decidiera aumentar diez veces el precio del seguro, nadie lo compraría. Igualmente, si la aseguradora decidiera disminuir 10 veces el precio del mismo producto, quizá disminuiría el número de personas que consultan al corredor porque es "barato", y ellos, como consumidores, están buscando un estatus social.*

Al comprar directamente en una aseguradora, el cliente paga menos, sin embargo, el cliente no tiene ningún parámetro de comparación, ni tampoco sabe si la aseguradora le responderá como le prometieron, además de tener que hacer todos los trámites él mismo.

Al tener un corredor de por medio, no solo facilita eso, si no que además de tener cuadros comparativos entre aseguradoras, el cliente adquiere un plus (estatus social).

*Determinantes situacionales:* El producto o servicio comprado puede depender de cómo, cuándo, dónde y por qué va a utilizarse o consumirse, sin embargo, cuanto mayor sea la lealtad de marca o el interés por el producto o servicio, menor será la influencia de estos factores situacionales.

Puede distinguirse entre situaciones de compra o situaciones de uso o consumo del producto.

*-Situaciones de compra:* El tipo de producto comprado, etc., o el lugar donde se adquiere el producto pueden variar según el producto se compre para uno mismo o para regalar a un tercero. También puede ser distinta la decisión según se trate de una compra en condiciones normales o en el supuesto de una oferta especial o de rebajas.

*-Situaciones de consumo:* El comportamiento de compra podrá variar también según el uso que se le va a dar al producto o las personas que lo vayan a consumir. También podrá variar en función del momento u ocasión en que vaya a consumirse el producto.

#### **2.4 Segmentación de mercado y mercados objetivos del Corredor de Seguros**

La segmentación de mercado es el proceso que se sigue para dividir un mercado potencial en distintos subconjuntos de consumidores y seleccionar uno o más segmentos como un blanco de ataque a ser alcanzado con una mezcla distinta de mercadotecnia.

Algunos de los principales elementos de la estrategia de segmentación y los criterios que usan los comercializadores de cualquier producto, en particular los seguros, para determinar cuándo y si es factible un enfoque de mercadotecnia.

#### **2.5 Información general y la investigación mercadotécnica**

Básicamente, las estrategias de segmentación están diseñadas para descubrir las necesidades y los deseos de grupos específicos de consumidores a efecto de que se puedan desarrollar y promover bienes y servicios especializados para satisfacer sus necesidades. Muchos productos nuevos han sido desarrollados para llenar lagunas en el lugar de mercado relevadas a través de la investigación del segmento. Los estudios de segmentación son también usados para guiar el rediseño o reposicionamiento de productos antiguos a medida que las ventas de una marca empiezan a decaer.

Es por esta razón que la investigación de mercado depende directamente de la segmentación del mercado y por ende de la información general que se tenga al respecto. No se podría ofrecer un buen producto si no se tiene un esbozo general de las necesidades de los posibles clientes. Este tipo de información esta basada en *test* que los especialistas

en mercadotecnia realizan para poder generar dicho producto, en el área de seguros y especialmente de los corredores esta información tiene importancia solo para saber qué mercados atacar y con que productos satisfacer las necesidades de ese mercado objetivo.

## **2.6 Influencias regulatorias, desregulación y apertura**

Como es bien sabido, el medio ambiente económico mundial está cambiando, esto trae consigo, la globalización, la formación de bloque económicos, compras y fusiones del varios sectores, desarrollo del mercado financiero de derivados, etc.

En el sector asegurador y de correduría de seguros se encuentra con mercados financieros de seguros maduros, como es el caso de EUA y Europa, lo que conlleva a una transformación de las leyes que aplican dentro y fuera de nuestro entorno social. De tal manera que con la experiencia que se ha estado viviendo en el mundo, México tiene una gran desventaja y una falta de cultura en materia de seguros.

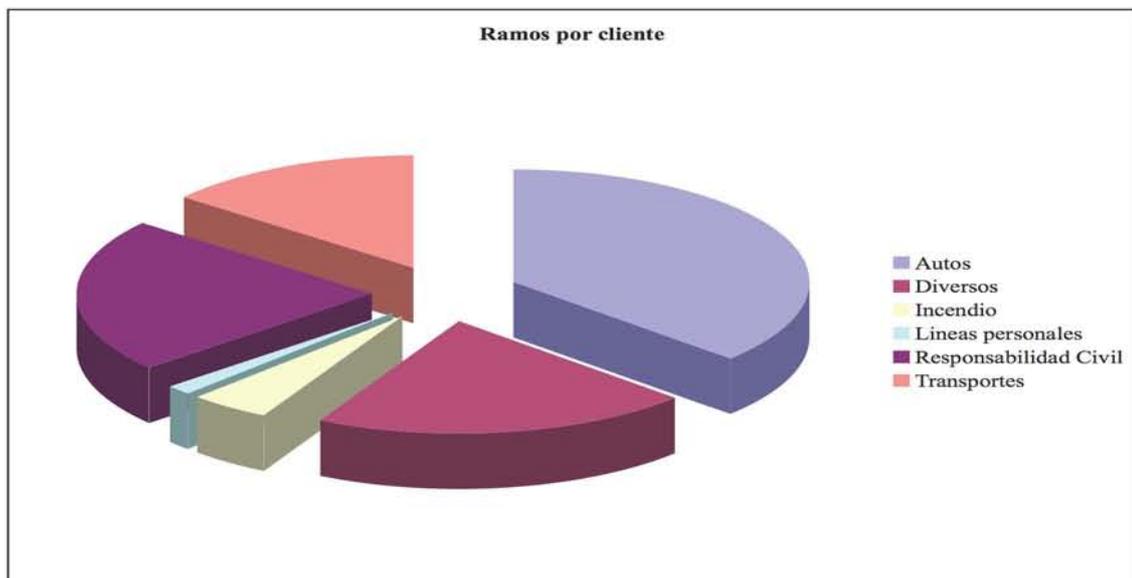
Las tendencias e influencias más directas son las de EUA que orientan al mercado a tener una protección de todo tipo ( vida, gastos médicos, daños) de lo cual se espera que para fechas futuras la conciencia del mercado mexicano se encuentre cubierto ante cualquier tipo de contingencia.

## **2.7 El perfil de la población de consumidores**

Todos los mercados están divididos dependiendo las necesidades que se le presenten al consumidor, para el caso del mercado de seguros, un *broker* tiene varios tipos de producto para cubrir aquellas, es decir, que dependiendo el riesgo a minimizar será el tipo de producto que se adquiera.

Para un colocador de riesgo, los perfiles están determinados 100 por ciento por los ramos del seguro, como ejemplo está el gráfico siguiente:

**Figura 2.3 Acumulación de Clientes por Ramo**



Fuente: Empresa bajo estudio, Febrero 2006

Como se ve, la acumulación del riesgo es mayoritariamente en automóviles, lo que nos dice que el perfil de esta cartera (integrada con varios consumidores) está enfocada principalmente en minimizar las pérdidas que se lleguen a presentar en este ramo, el siguiente es el de las pérdidas causadas por la Responsabilidad Civil y los daños Diversos (daños en maquinarias, equipos electrónicos, robo, etc.) y por último Transportes, cabe mencionar que por tratarse de una cartera conformada por empresas, esta distribuida de esta manera y en este ejemplo.

En el siguiente punto se explicará como el corredor puede darse cuenta de las necesidades de cada perfil de consumidor y cómo los clientes pueden cambiar de éstas y es donde el corredor tiene que tener métodos para no perder a éstos y como complementar y hacer crecer la cartera, asesorando y por ende minimizando los riesgos que se le lleguen a presentar al cliente.

### **2.7.1 Mutación de los estilos de los consumidores**

En la realidad los consumidores y clientes del mercado de seguros son diversos, existen clientes que solo requieren un seguro de vida, por ejemplo, empresas pequeñas y empresas inmensas como *Coca Cola Company* o *Chrysler*, las cuales tienen grandes riesgos y necesidad de minimizarlos.

Como sabemos los mercados están constantemente en cambio, de ahí que los corredores de seguros tienen que mantener actualizados todos los productos retroalimentando a las aseguradoras adecuando los productos de éstas.

Los corredores de seguros llevan un control de los contratos de seguros que tiene cada empresa, muchos de estas se hacen en matrices de complementación, tratando de cubrir hasta el último riesgo aumentando así las coberturas.

**Figura 2.4 Matriz de Complementación**

Corporativo		Incendio	Calderas	Equipo Electronico	Rotura de Maquinaria	Equipo de Contratistas	Montaje	Obra Civil	Transportes	Aviación	Responsabilidad Civil	Dinero y Valores	Robo de Mercancia	Cristales	Anuncios Luminosos	Seguro de Crédito	Consultoría Ambiental	Autos	Multiple Empresarial	Objetos Personales	Fianzas	Gastos Médicos	Vida	Plan de Compensaciones	Plan de Retiro Garantías	
AC NIELSEN																										
SOLUZIONA TECNOLOGIAS DE INFORMACION																										
SOCIETE GENERALE DE SURVEILLANCE DE																										
CHUPA CHUPS INDUSTRIAL MEXICANA																										
COMMERZBANK, A.G.																										
INDUSTRIAS JOHN CRANE DE MEXICO																										
SISTEMAS HORMIGA																										
CAFIVER																										
EMPLEADOS HUNTSMAN SERVICIOS MEXICO																										
COMMERZBANK, A.G.																										
WURTH MEXICO																										
FERRING																										
WR GRACE HOLDINGS																										
METTLER TOLEDO																										
GRACE CONTAINER																										
KONE MEXICO																										
GRACE CONTAINER																										
WR GRACE HOLDINGS																										
MANN+HUMMEL MEXICO																										

Fuente: Curso de Inducción empresa bajo estudio 2004

### 2.7.2 Cartera: Conservación y caducidad

La cartera de un corredor de seguros depende de muchos factores, entre ellos el lugar y el programa al que se este cubriendo, tal es el caso de los programas mundiales que por negociación en el lugar donde se encuentre la matriz del consumidor, decide que corredor es el que los atenderá, sin embargo, cuando es un programa local depende al 100 por ciento de la decisión del cliente y esta decisión depende del servicio brindado no solo por el corredor sino por la aseguradora, cuando un asegurado no recibe la respuesta que espera en un momento de siniestro puede cambiar de aseguradora pero no de corredor, todo depende del servicio de ambas partes.

La duración de la cartera es por el tiempo del programa, esto no significa que se seleccione a un nuevo corredor, existen clientes sobre todo locales, que llevan con un corredor hasta 20 años, independientemente de la duración de programa de seguro que tiene como máximo un año y como mínimo un día.

### 2.7.3 Siniestralidad

La siniestralidad depende totalmente del giro del cliente, por ejemplo, si el cliente maneja flotillas de autos, la siniestralidad será directamente proporcional al número de daños o pérdidas que tenga durante la vigencia de seguro, cabe señalar que como todo negocio tiene sus riesgos y existen siniestros todos los días. Por otra parte, el corredor de seguros interviene en el análisis de siniestralidad y propone programas de prevención.

La siniestralidad que presenta en sí un colocador de riesgo radica en sus empleados, como es bien sabido los seguros son un contrato de buena fe, en el cual intervienen en este caso tres personas, la confianza que deposita el cliente en el corredor es plena y depende del ejecutivo el manejo de esta cuenta, así que la siniestralidad de un corredor está en la honestidad que tienen sus empleados, éstos están bajo pólizas de fidelidad, en caso de que se presentase algún tipo de fraude.

## 2.8 Servicio a clientes

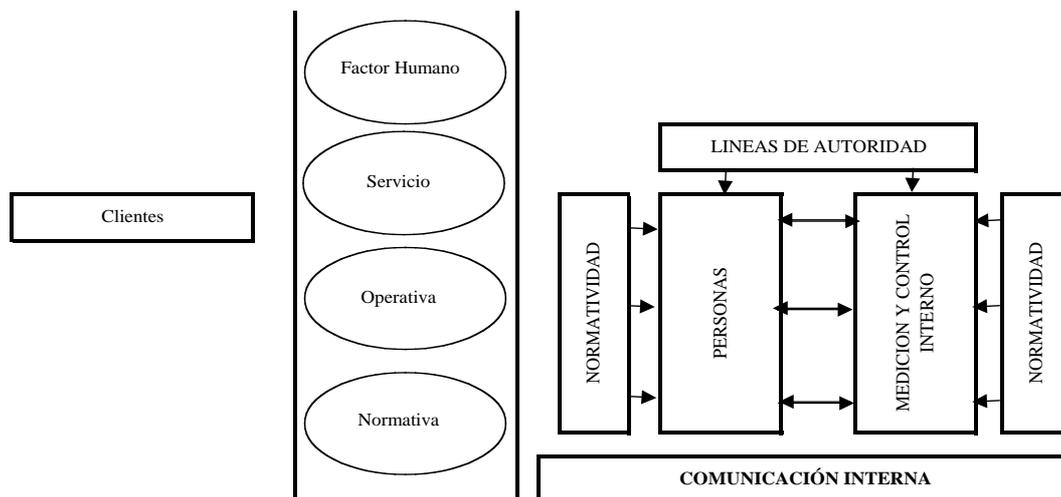
Es el área y la prioridad más grande del corredor, de aquí surge el 70 por ciento de los ingresos de la mayoría de los corredores, el servicio a clientes.

Se basa en el área de Ejecutivos de Cuenta que son los “ vendedores y colocadores” de productos en el mercado, son los que atienden y sirven al consumidor, su trabajo depende en muchas ocasiones de las aseguradoras que tienen el programa, por lo que son los que se esmeran en satisfacer y solucionar los problemas además de las modificaciones que tienen las pólizas durante la vigencia.

Como todo vendedor, tiene que cubrir el perfil de amabilidad y servicio además de atención con cada consumidor.

Se puede ver una de las tantas formas en la ilustración siguiente:

**Figura 2.5 El Servicio a Clientes**



Fuente: Curso de Inducción de la empresa en estudio, 2004

## **2.9 Concepto de unidad estratégica de negocio**

Una unidad estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios, es decir, caracterizar el negocio, según las necesidades de nuestro cliente.

Un corredor de seguros se divide en UEN (Unidades Estratégicas de Negocio), estableciendo cada una el análisis económico-financiero y de necesidades del consumidor estableciendo fichas de costos por servicios.

Desde el inicio, los colocadores de riesgo se han caracterizado por actuar como tercero independiente para diversificar el riesgo del consumidor con reconocimiento y autoridad internacional para ayudar y solucionar hasta donde él pueda cualquier reclamación a las partes involucradas ante compañías aseguradoras.

A continuación se hace un marco general de una de las empresas corredoras en México sobre las UEN que tiene:

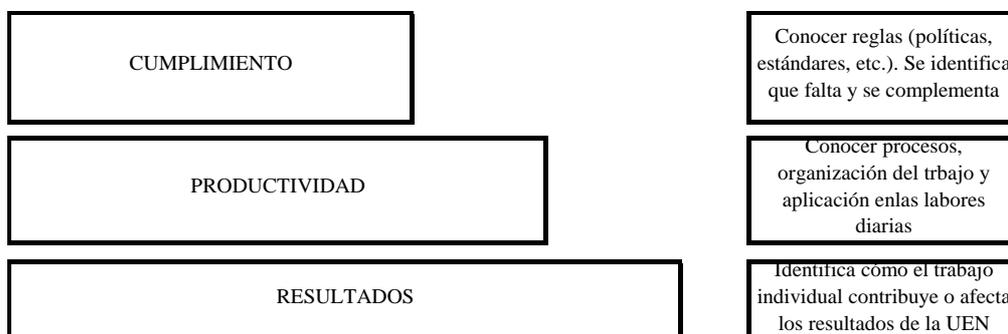
*Metodología aplicada:* La realización de un plan de negocios no se limita a una tarea de redacción. No es un proceso lineal. Por lo tanto, suele resultar necesario volver a analizar cada punto frente a cada avance. Por esto, es recomendable utilizar una computadora que permita ir recolectando la información y modificándola, antes de llegar a la versión final.

Cada punto debe tener sentido en su relación con los demás, y debe surgir de un análisis con detenimiento, que suele llevar tiempo. Si bien el tiempo invertido puede significar costos, en realidad, se trata de una inversión. Un plan de negocios bien realizado indica qué hacer y cómo hacerlo, lo que permite ahorrar tiempo y evitar contratiempos posteriores. Llega incluso a considerarse un activo en la evaluación de un negocio, ya que lo convierte en un negocio con "manual de instrucciones".

Antes de comenzar su elaboración, es bueno organizar la información disponible, detectar cuál es la información faltante y determinar cómo se conseguirá, además de pensar si se está en condiciones de realizarlo solo, o si se necesitará la participación de otras personas o equipos (responsables de áreas, abogados, contadores, etc..).

Así pues se toman los siguientes puntos para llevar una UEN

**Figura 2.6 Puntos Importantes en una UEN**



Fuente: Empresa bajo estudio, Estructura de la organización interna, Intranet

Las UEN'es enfocan sus estrategias de acuerdo a lo siguiente:

- *Grupos de interés:* el punto de partida para cualquier empresa es definir sus grupos de interés y necesidades.
- *Procesos:* la única forma en que una UEN puede cumplir con sus metas en cuanto a satisfacción es mediante procesos administrativos. Por lo general, el trabajo de una empresa lo realizan sus múltiples departamentos. Sin embargo, la organización por departamentos (UEN) presenta algunos problemas. Normalmente los departamentos funcionan para maximizar sus propios objetivos, no necesariamente los de la empresa. En la actualidad, forman equipos interdepartamentales que administran los procesos empresariales centrales.
- *Recursos:* para llevar a cabo dichos procesos, se requiere de recursos; fuerza de trabajo, materiales, maquinaria, información. Las UEN identifican sus niveles de competencia centrales y los utilizan como base para su planeación estratégica en cuanto a productos y negocios futuros.
- *Organización:* el aspecto organizacional de una UEN consiste en su estructura, esta puede ser susceptible de cambio, a pesar de las dificultades que ello representa. Las UEN deben trabajar con intensidad para alinear la estructura de su organización, sus políticas y su cultura con los requerimientos cambiantes de las estrategias de los negocios.

Características de una UEN:

- Es un solo negocio o conjunto de negocios relacionados entre sí, que pueden planearse por separado y que, en principio, pueden permanecer aislados del resto de la compañía;
- Tiene sus propios competidores;
- Tiene un directivo responsable de la planeación estratégica y de un desempeño rentable, que controla la mayor parte de los factores que influyen en la obtención de utilidades.

### **2.10 Análisis de la competencia *benchmarking***

Es una técnica empleada para mejorar la calidad, la eficiencia y la satisfacción de los clientes, definiéndose como el proceso continuo de medir los productos, servicios y prácticas propios con los de los competidores más fuertes, en el caso del mercado corredor de seguros las competencias más fuertes son *Marsh Brockamn* y *Schuh con AON* o *Willis*, sin embargo han estado entrando al mercado varias como *Alexander Forbes* éstas a nivel mundial, ya que existen varias empresas nacionales que se dedican a asesorar. La clave para efectuar un buen *benchmarking* reside en el buen análisis del riesgo a minimizar.

Cada compañía debe comenzar con declaración de su misión, analizar con honestidad sus procedimientos y determinar las áreas en las que se debe mejorar y como segundo paso debe elegir con cuidado que competidores *emular*.

En este tipo de análisis existen varios temas que tratan directamente con la ética de cada empresa, porque puede prestarse al espionaje industrial, contrarrestándose con inteligencia competitiva.

## **CAPITULO III. LA OFERTA DEL SECTOR CORREDOR. ANALISIS DE UNA DE LAS EMPRESAS CORREDORAS EN MEXICO**

En la actualidad los grupos corredores tienen diferentes objetivos y misiones para satisfacer las necesidades del mercado, sin embargo, la función de un *broker* de seguros es la distribuir seguros comerciales, además de crear y entregar soluciones a los diferentes riesgos a los que se encuentran expuestos los posibles clientes, brindándoles soluciones y servicios que los hagan tener, en caso de siniestro, la mejor cobertura a un precio adecuado y la menor pérdida posible.

En las siguientes páginas, se describe el entorno y la estructura de un corredor de seguros, comenzando con una visión general del mercado y tal y como se ha venido haciendo, ejemplificar lo que hace uno de los corredores en México para ofertar los productos de las aseguradoras al mercado.

### **3.1 El medio ambiente interno y externo**

El mercado ha sido uno, cuando a partir de la filosofía de libre mercado, se fueron impulsando las políticas de liberalización y apertura. Las ideas acerca de los mercados financieros reprimidos y el planteamiento de la necesidad de liberarlos con el objetivo de incrementar el ahorro y la inversión fueron ocupando crecientemente el discurso y la práctica entre las autoridades políticas y financieras en los países de la región, de manera que la historia de estos últimos treinta años puede escribirse en buena parte reseñando la desregulación financiera.

Los mercados financieros en la región, como en el mundo, no estaban reprimidos, sólo estaban regulados. Regulados, bajo las modalidades propias al juego de intereses y posición alcanzada entre los diferentes actores económico – financieros durante las precedentes olas de inestabilidad y fragilidad financieras en cada país bajo sus propias circunstancias históricas. La relación crédito - inversión, banca e industria, adquirió modalidades históricas específicas y su regulación permitió su desarrollo y el reparto del excedente económico. La regulación fue siendo rebasada, en el contexto de la ruptura del patrón oro-dólar, en virtud de los procesos de apertura y liberalización financieras. Las múltiples relaciones de fuerza e intereses entre los diferentes actores indican una trayectoria de cambio, las nuevas modalidades que adquiera no dependen de la discusión de modelos financieros o conceptos en estructuras financieras, sino nuevamente del juego de intereses económico – sociales, esta vez la región se constituye en una de las arenas de la competencia financiera conglomerada.

Podemos observar que los flujos de capital a través de colocaciones de cartera entre las economías tienen una rentabilidad basada principalmente en las ganancias procedentes de las empresas privadas recientemente incorporadas al mercado de valores o de empresas recién privatizadas, en ambos casos sus valores fueron creando mercado y buscando un precio que ha permitido ganancias extraordinarias a los colocadores.

En México, el sector asegurador juega y jugará un papel relevante en este propósito, ya que contribuirá a elevar el ahorro interno. Los recursos que atraiga serán parte de la lucha para reducir la dependencia del ahorro externo y promover la formación de un mercado de capitales profundo para financiar inversiones de larga maduración productiva.

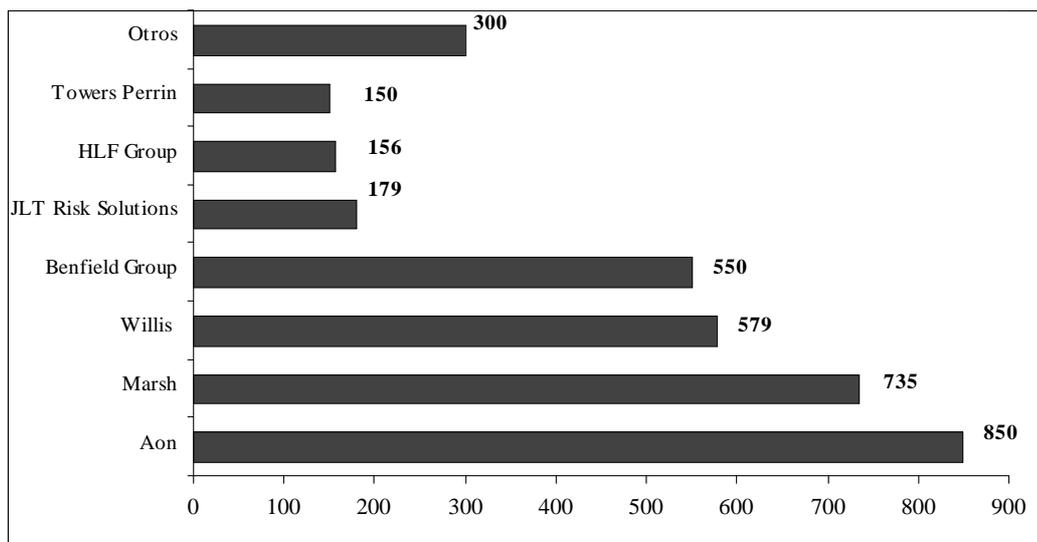
### 3.2 El medio ambiente de la competencia

Como un marco general, en el mercado mundial existen 10 compañías líderes en el negocio de la correduría de seguro.

La competencia está muy al parejo de las anteriores, ya que cada corredor en apariencia ofrece y tiene los mismos servicios, la diferencia es en lo que se especializa cada una de ellas, cabe mencionar que esto no aclara el rendimiento entre estas empresas, es decir, a pesar de ofrecer la administración y distribución de sus riesgos, por estar especializadas en algunos riesgos del mercado dejan hoyos en esos sectores que podrían atacar.

Una de las maneras en que se mide la posición de cada una de estas empresas es a través de las ganancias brutas, en el 2003, por ejemplo, el 78 por ciento<sup>14</sup> de los ingresos corresponde a estas ganancias, los tres primeros que son AON, Marsh y Willis.

**Gráfica 3.1 Ganancias Anuales 2003 MDD**



Fuente: *Reinsurance Marketing Report*, 2003

Sin embargo, ha habido cambios importantes ya que se han encargado de ir desapareciendo a la competencia formando consolidaciones entre ellas, los casos más notorios han sido las adquisiciones de Marsh comprando a 2 corredoras importantes Sedwick Group (Reino Unido), y Johnson & Higgins (EEUU), AON consolidándose con Bain Hogg ( Reino Unido), Alexander & Alexander (EEUU), Minet (Reino Unido), Jauch Hübener (Alemania), Willis no se queda atrás comprando a Grad Savoye (Francia)<sup>15</sup>

### 3.2.1 Diagnóstico de la empresa y su entorno competitivo.

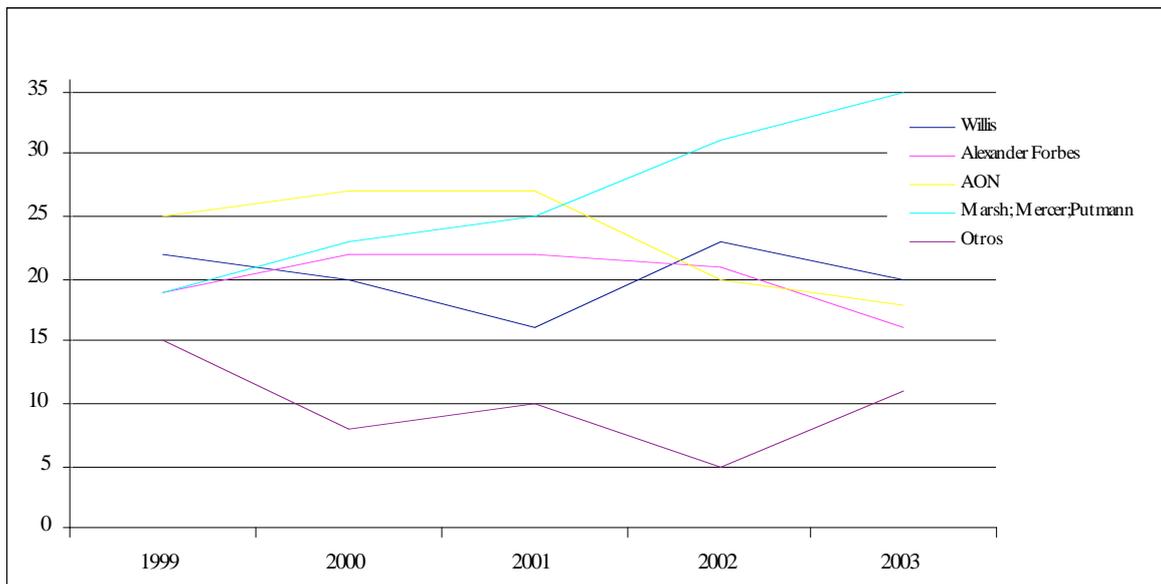
Como es sabido hasta este punto, la prioridad de un corredor de riesgos mayoritariamente es la venta y el servicio.

Cada corredor tiene sus propias metas y formas de venta, así pues, la competencia en el mercado es muy fuerte, cada empresa corredora busca tener a todos los clientes posibles y tenerlos cubiertos en todas sus áreas de riesgo.

Cada corredor es responsable de sus ventas y de la calidad en el servicio para poder de esta manera acaparar a los clientes.

En el siguiente cuadro se muestra la competencia en el mercado:

**Gráfica 3.2 Competencia en el campo Corredor de Seguros**



Fuente: Insights, 2004

La gráfica anterior muestra la cantidad de negocios grandes con los que cuenta el corredor.

<sup>14</sup> *Reinsurance Market Report, 2003*

<sup>15</sup> Fuente Bussines Insurance , Julio de 1996, Reinsurance Market Report Julio 1997; Swiss Re Economic Research & Consulting 2004

### 3.3 Estructura de Mercado, formas Generales de Operación

Existen 3 modelos que describen la estructura del mercado corredor.

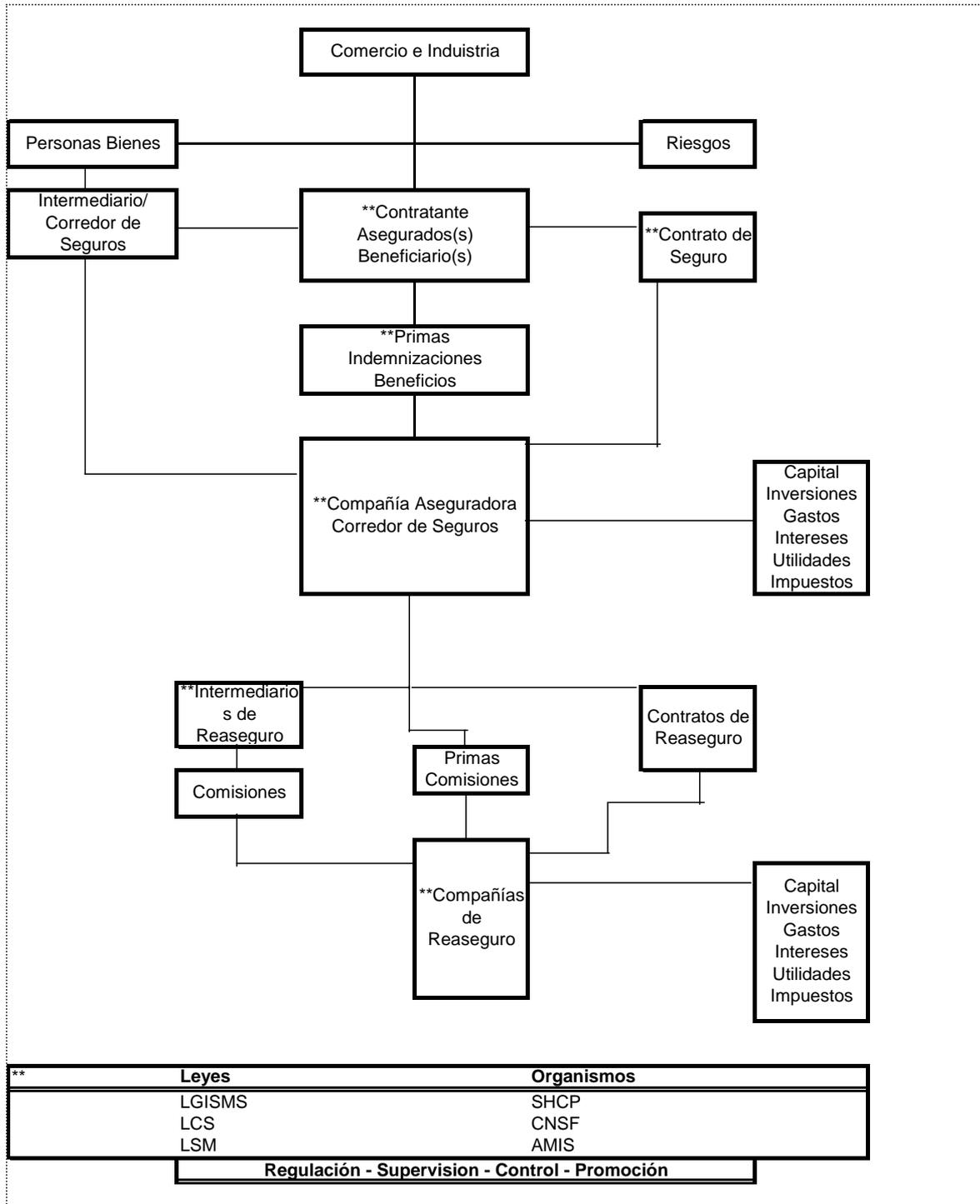
- *Corredor Global*. Esta organizado en tres unidades especializadas: la unidad *retail*, trabaja directamente con los clientes empresariales, la de colocación y la de servicios. Después de analizar los riesgos a los que éstos se ven expuestos, la unidad elabora un programa de seguros, posteriormente se manda a la unidad interna de colocación que a su vez coloca riesgos con las aseguradora. Al concentrar sus servicios de colocación de seguros, los grandes corredores adquieren mayor poder de apalancamiento y de negociación con respecto a las aseguradora, gracias a lo cual pueden obtener mejores términos y condiciones para sus clientes. Por último la unidad de servicios facilita al cliente atención durante el periodo de duración del programa de seguros

- *Corredor Regional o de nichos*. Los corredores regionales diseñan y estructuran programas de riesgos para sus clientes, pero a menudo colaboran con un corredor *wholesale* para colocar riesgos en el mercado mundial, además de los corredores regionales existen corredores especializados en una industria particular o en un tipo especial de transferencia de riesgos, como el mercado de la transferencia alternativa de riesgo. Dado que estos corredores pequeños y medianos no siempre tienen su propio grupo de asesoramiento de riesgos, es frecuente que trabajen con una compañía independiente de gestión de riesgos para prestar servicios equiparables a los facilitados por los grandes corredores.

- *Corredor Wholesale*. Estos son corredores que trabajan con los regionales, es decir no tienen en el área de *retail*, sin embargo, cuentan con la experiencia de colocación global de riesgo, su función es la de brindar asesoramiento a los corredores y apoyarlos en el momento de hacer análisis y diseños de programas de seguro.

El corredor de seguros puede ver al mercado como sigue:

**Figura 3.3 Ejemplo de Estructura del Mercado Mexicano**



Fuente: Taller de prospección; dirección de ventas y desarrollo de negocios, empresa bajo estudio, Junio 2004

### **3.3.1 Competencia en el mercado**

La competencia en el mercado esta diversificada facilitándola atención y el servicio que ofrece cada corredor, ofreciendo un gran potencial de crecimiento a nivel rendimientos, aumentando el ciclo de suscripción con cada una de las aseguradoras, en particular las corredurías de seguros como por ejemplo, Marsh y AON pertenecen a conglomerados con grandes unidades de negocio que ofrecen servicios de corretaje y servicios ajenos, es decir, a solucionar problemas en las compañías de seguros y algunas veces a implementar dichos contratos. Marsh y McLennan Companies (MMC), consisten en tres divisiones principales: Marsh -corretaje y servicios de seguro-; Mercer –asesoramiento-y Putnam -gestión patrimonial.

De esta manera la competencia esta distribuida en una misma empresa ya que Mercer, por ejemplo, facilita servicios de asesoramiento en materia de jubilación, asistencia sanitaria y prestaciones sociales, cambios de gestión y organización, capital humano y asesoramiento económico, Putnam es uno de los gestores patrimoniales más grandes de EEUU además de la gestión de inversiones y asesoramiento que proporciona.

El Grupo AON también se divide en tres grupos de servicios, uno de corretaje de seguros y gestión de riesgos, asesoramiento en cuestiones de capital humano y suscripción de seguros, sin embargo su especialidad es en suscripción de vida, accidentes y salud.

Con lo anterior podemos ver que la competencia no solo esta entre compañías, sino que existe en algunos casos, competencia interna, que trae como consecuencia un mejoramiento en el servicio y en los productos reflejándose directa o indirectamente en el mercado.

### **3.3.2 Niveles de competencia**

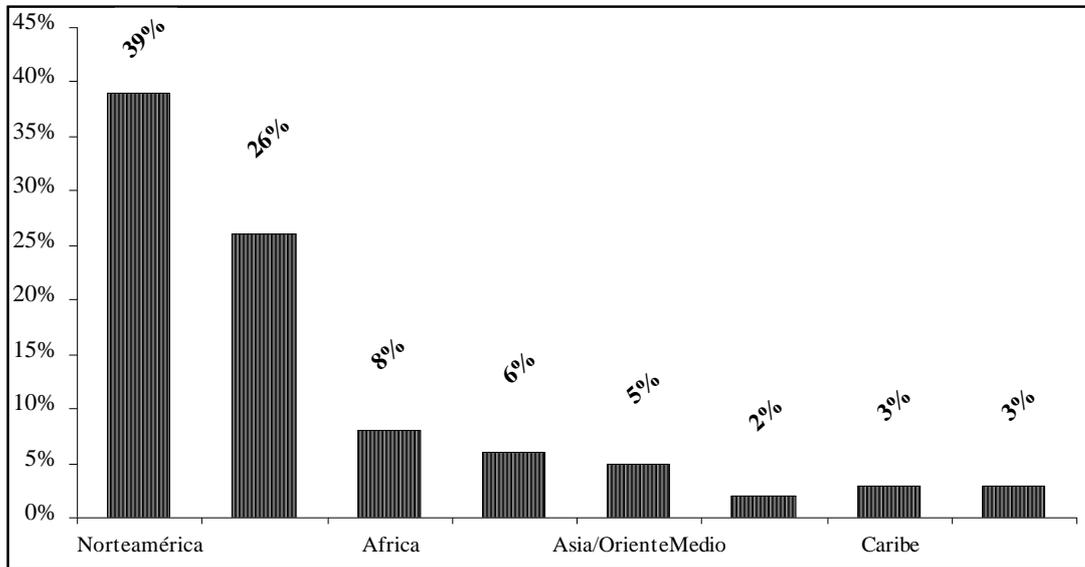
Por tradición los mercados de corredores de seguros comerciales más importantes y en los que están establecidos los corredores mas grandes son en Norteamérica, en la última década las Bermudas han llegado a ocupar el tercer lugar en el mercado mundial del corretaje, comparado con Latinoamérica que ocupa 6 lugar.

La mayor parte de las negociaciones se realiza con EEUU donde los corredores han perdido cuota en el mercado tradicional de ramos comerciales desde mediados del años ochenta, aunque la cuota de mercado a permanecido estable tomando en cuenta que los ingresos por primas han ido incrementándose.

La cuota de corretaje en el negocio de seguros comerciales varía mucho por región y país, por ejemplo, en los países anglosajones es muy alta la cuota de mercado, cosa contraria en Europa continental; los servicios de corretaje se utilizan en gran modo en los países latinoamericanos, mientras que se recurre a ellos raramente en los países asiáticos.

Europa Occidental y Norteamérica son mercados potenciales según un estudio realizado por Global Reinsurance.

**Gráfica 3.4 Competencia en el mercado**



Fuente: Global Reinsurance, 2004

### 3.4 El medio ambiente económico

En México las empresas corredoras de seguros son en su mayoría de capital extranjero, como las que principalmente ocupan el mayor porcentaje de comisiones del volumen de prima.

Según un estudio de análisis de la Organización Internacional del Trabajo, el nivel promedio de sueldo de toda América Latina está por debajo de la media internacional de los países desarrollados, esto implica que sea favorable la globalización de estos países, ya que la mano de obra se “abaratara”, teniendo mayor rentabilidad a dichas compañías, estableciéndose en México.

Esto trae consigo el crecimiento del país para este tipo de negocio, sin embargo, lo que se busca es el desarrollo económico, simplemente el año pasado hubo un crecimiento de 7,424.8 de mmd<sup>16</sup> en inversión extranjera, mientras que las empresas nacionales crecieron 5,603.2 mmd<sup>17</sup> con esto mostramos que el entorno económico en que vivimos ha favorecido, hasta cierto punto a la compra-venta de productos.

<sup>16</sup> <http://www.herzog.economia.unam.mx/cempe/ddfx/>

<sup>17</sup> <http://www.shcp.gob.mx/estruct/uctov/discurso/2004/ace0704.html>

### **3.5 Condiciones económicas generales**

Haciendo referencia sobre la evolución reciente de la economía mexicana, en términos generales, la evolución macroeconómica ha sido alentadora. La meta de crecimiento de 4 por ciento no se alcanzó teniendo solo el 3.8 por ciento, la inflación muestra una franca tendencia descendente y para fin de año será cercana al 5.1 por ciento, que es casi la mitad de lo que fue el año pasado.

Por su parte, el sector externo continúa mostrando un importante dinamismo. Este año se proyecta un superávit comercial de alrededor de 40 688 MDD en cuanto a inversiones y la cuenta corriente mostrará un déficit de alrededor de 5 725 MDD, monto que representa el 4.2 por ciento del Producto Interno Bruto. Este déficit será más que financiado por la inversión extranjera directa.

Aunado a lo anterior, el sector externo seguirá mostrando el importante dinamismo que lo ha caracterizado durante los últimos años.

Cabe mencionar que obtuvimos para finales del año 2004 un crecimiento en estas inversiones de 15 600 MDD que en comparación con el año 2003 fue superado (13 399 MDD)<sup>18</sup>

### **3.6 El sector financiero-asegurador**

El sector asegurador jugará un papel muy importante al canalizar recursos de largo plazo a los mercados de capitales y al diversificar los riesgos que enfrentan los agentes económicos. En años recientes, este sector ha avanzado de manera significativa en México, debido a los esfuerzos de modernización realizados por las aseguradoras, al proceso de apertura financiera, a la constante adecuación en la normatividad y la regulación del sector, y al fortalecimiento de la supervisión y vigilancia.

A pesar de ello, no podemos dejar de reconocer que las compañías aseguradoras mexicanas fueron afectadas negativamente por la crisis de 1994, no a la par del resto del sector financiero, afortunadamente para este gremio; pero sí hubo una reducción, en los volúmenes de actividad, como caídas importantes en la emisión de primas y en otros indicadores clave en el desempeño de este sector.

Sin embargo, gracias a la recuperación de la economía y a la reforma integral del sistema de pensiones, la situación es distinta. Por ello, se vislumbra un claro crecimiento y desarrollo futuro para el sector asegurador.

Cabe señalar, que de los países latinoamericanos miembros de FIDES: Brasil, Chile, Colombia y Panamá, ya logran una participación mayor del PIB, lo cual refleja el gran potencial de desarrollo que tiene la industria aseguradora en América Latina.

Por su parte, la inversión extranjera está jugando un importante papel en el sector asegurador mexicano. Esta ha contribuido a fomentar la competitividad y la especialización, así como a brindar valor agregado a la operación doméstica.

Actualmente, de 63 instituciones de seguros privadas autorizadas, 34 cuentan con inversión extranjera en su capital, 22 en forma mayoritaria, al ser filiales, y 12 de manera minoritaria.

En este entorno y a nivel mundial, la industria aseguradora, como en el caso del sector financiero, se encuentra inmersa en un proceso de rápida transformación, lo cual es consistente con la globalización de la economía, los cambios tecnológicos y la integración financiera internacional.

No debemos olvidar que la vinculación de la actividad aseguradora con otros servicios financieros, data de poco tiempo atrás. La integración de empresas aseguradoras a grupos financieros se debe, en buena medida, a las economías de escala, a la existencia de nuevos y más eficientes canales de intermediación de seguros, y a la disponibilidad de mejores esquemas de reaseguros.

En este sentido, la importancia de la industria aseguradora en la movilización de recursos financieros de largo plazo representa retos significativos para las autoridades financieras.

### **3.7 El medio ambiente social**

Los seguros tienen un propósito social al orientar sus instrumentos a la educación, al retiro, a la salud, entre otros; son mecanismos de ahorro que ofrecen oportunidades de mayor bienestar social.

Las aseguradoras en México también contribuyen con un papel social importante, a partir de mayo del 2000 en el sector salud en México, se crean las llamadas Instituciones de Seguros Especializadas en Salud que están destinadas a contribuir a la prevención en salud de la población con nivel de ingresos medios. En ese sentido las aseguradoras como Médica Integral GNP, INBURSA brindan un Seguro de Salud apoyados en la Secretaría de Salud.

Por otra parte el resto de las aseguradoras contribuye de manera importante en la creación de nuevos productos que cubran las necesidades no solo en Salud sino en los diversos ramos generando fuentes de ingreso que coadyuvan al desarrollo económico y social de una región.

---

<sup>18</sup> El economista, Diciembre 17, 2004

En ese sentido el crecimiento de las aseguradoras trae consigo el desarrollo de los colocadores y administración de riesgos, abriendo fuentes de empleo ayudando al medio social.

### **3.7.1 Cambios en las estructuras sociales**

Los cambios en las estructuras sociales son producidos por cambios en los modos de producción de un país, en ese sentido puede citarse la Revolución Industrial, la aparición de la energía eléctrica que cambiaron el modelo de producción en Europa en un principio y después a nivel general. Así la globalización trae consigo también cambios en los sistemas de producción y por ende en las estructuras sociales no solo en nuestro país sino a nivel mundial. En un principio las aseguradoras utilizaban las tablas de Edmund Halley que después fueron sustituidas por otros modelos debido al cambio de la población en Europa. En México el cambio demográfico trajo consigo las pérdidas de las aseguradoras ya que sus modelos no se ajustaban al cambio de la estructura social que acontecía en esos años. Fue hasta el desarrollo e implantación de modelos computacionales que se logró afinar las tablas de vida y se ajustaron al modelo de la estructura demográfica.

En ese sentido los cambios en las estructuras sociales influyen directamente en la negociación de compra-venta de seguros, ya que los ingresos disminuyen y así también se ve afectada la relación del corredor y el medio ambiente social y económico.

### **3.7.2 El medio ambiente tecnológico.**

Como se ha venido comentando el ambiente tecnológico y los avances que ha tenido este, han sido de gran importancia para el crecimiento de la industria corredora de seguros, por ende para las empresas aseguradoras también ya que por estos avances se han tenido que ir creando nuevos productos que han sido lanzados al mercado tratando de complementar las nuevas necesidades que al cliente le han surgido.

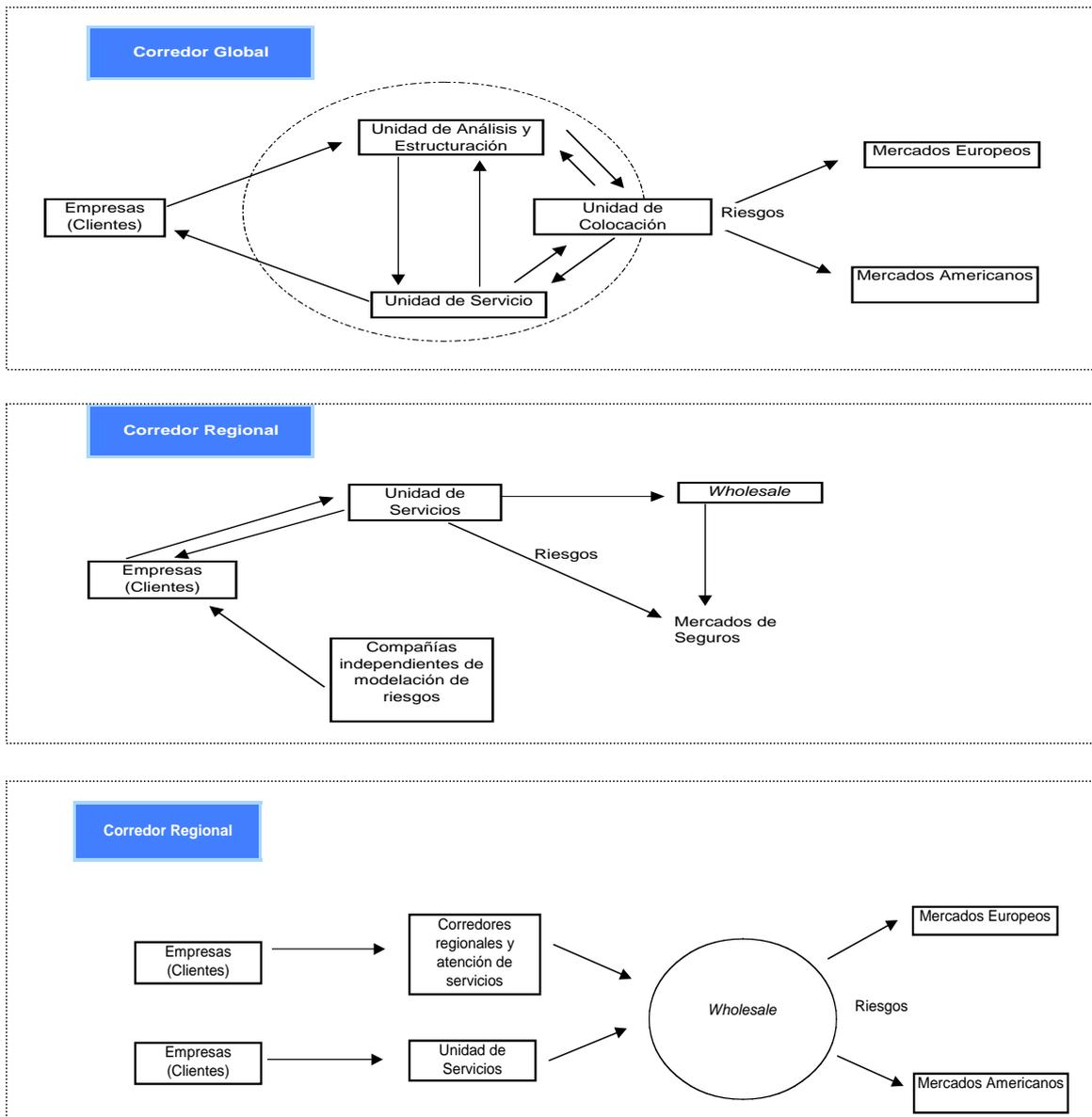
Ejemplos de esto son creación de nueva maquinaria, paquetería computacional, etc. Al comercializar la industria con este tipo de avances implica riesgos en transportación, daños, incendio etc. Por lo que las compañías piden asesoría para distribuir estos riesgos y el corredor es su mejor amigo para la distribución de esta necesidad.

De esta manera se pueden explicar varios ejemplos donde la tecnología influye en el crecimiento de un negocio, sin embargo, no sólo está enfocado a la negociación, ya que el mismo *broker*, tiene que verse envuelto en esos avances implementando sus sistemas de servicio o bien para estar a la vanguardia para no perder la posición en el mercado.

### 3.8 Infraestructura de los servicios

Los servicios que proporciona un corredor de seguros son la clave para el éxito de ésta. Las áreas que conforman la atención al cliente están dedicadas al mejoramiento e implementación de técnicas y proyectos que conlleven a una ganancia, en el siguiente cuadro se ilustran la forma en que están organizadas las áreas de servicios y atención al cliente dependiendo a las empresas que estén dirigidas (regionales, globales y *wholesale*) de un colocador de riesgos.

Figura 3.5 Infraestructura Según tipo de corredor



Fuente: Taller de prospección; dirección de ventas y desarrollo de negocios, empresa bajo estudio, Junio 2004

### **3.9 Tendencias en el know-how corredor/asegurador**

El *know-how* es el conjunto de los conocimientos obtenidos a partir de la experiencia empresarial, es decir, a partir de los métodos de fabricación, comerciales, logísticos, financieros, de gestión de personal, administración, *marketing*, compras, etc.

Hablando del sector Corredor/Asegurador la tendencia *know-how* no es conocida ni fácilmente accesible, por ser relevante para la explotación del negocio dado que se tienen identificado en las últimas tendencias de *management*, manejo de las áreas de ventas entre los corredores y las aseguradoras que planean estrategias de negocio, organización, *marketing* y comercialización, estos se describirán en el capítulo siguiente.

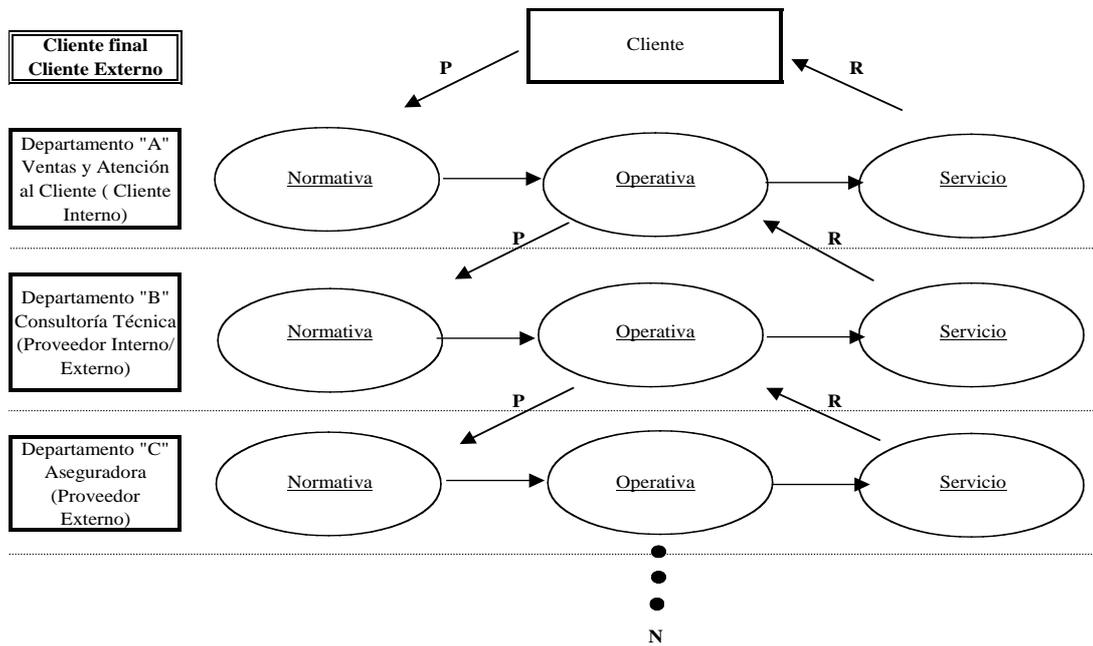
Cabe mencionar que las tendencias que siguen son las de creatividad organizativa y creatividad tecnológica, cada una esta definida, el caso de los colocadores de riesgos la creatividad organizativa es la implementación de la cartera para cada cliente que a su vez incrementa la cartera de la aseguradora que sea la elegida para cubrir ese riesgo; la tecnología es básicamente la forma en que se implementan programas dentro del corredor para llevar un mejor control de la cartera y de las necesidades de ésta, en otras palabras la gestión del cambio continuo, desde la estrategia hasta los proyectos, en la evolución del negocio para incorporar las nuevas tecnologías constituyen esta tendencia tecnológica.

Así pues las tendencias del *know-how* son acuerdos y alianzas en el ámbito del *management* del corredor y de las nuevas tecnologías situando entre las pocas empresas de nuestro país un amplio conocimiento de las sinergias entre el mundo de los mercados y negocios. Los clientes y sus proyectos son los que mejor definen la calidad y el alcance de los resultados.

### **3.10 Procesos generales de las empresas dedicadas al sector corredor (ejemplo práctico)**

Las empresas corredoras de seguros, como cualquier otra empresa, principalmente se forman o constituyen por el mercado, es decir, los clientes que tratan de minimizar sus riesgos, éstas buscan la opción dentro del mercado asegurador el cual ofrece un producto (P) que tenga lo que necesite el cliente, aquel deberá estar regulado y supervisado por las leyes y reglamentos del país donde se encuentre dicho cliente, así pues, el corredor solicita a las aseguradoras lo que el cliente necesita, se cotiza y se preparan comparativos de las propuestas realizadas por cada una de las compañías de seguros, en cuanto se tiene el producto el departamento de ventas genera un análisis revisando que contenga lo mínimo requerido para cubrir las necesidades del posible asegurado, de cumplir con esto el cliente solicita la contratación de dicho seguro, que es el resultado (R), de la cadena.

Figura 3.6 Esbozo general de la empresa corredora



Fuente: Curso de Inducción de la empresa en estudio, 2004

Para poder dar al cliente lo solicitado se requieren varios puntos e información sobre la empresa y los bienes que se desean asegurar, esto depende del ramo al que se afecte; si se quiere asegurar transportes, autos, gastos médicos, etc; se piden al posible cliente datos como siniestralidad de los últimos 2 años, se piden valuaciones al 100 por ciento de los bienes asegurables, ubicaciones en caso de que existiesen, etc.

Ahora bien, la importancia de cómo está constituido este proceso radica en el hecho del servicio que brinda el corredor *-el plus-* que especialmente se observa en la orientación y asesoría que brinda éste al cliente, no solo es antes de la venta del seguro, es muy importante mantener el servicio *post-venta* ya que el cliente deposita toda la confianza en su agente corredor, y que en el momento que ocurre un siniestro, el *broker* tiene la obligación de ayudarlo a solucionarlo y tramitar lo que se necesite para una mejor atención y solución del siniestro.

Algunos de los servicios que brindan estas empresas son los siguientes:

- *Seguros*. Consiste en el diseño, negociación e implementación de planes de seguros, tales como, riesgos industriales y comerciales en general, telecomunicaciones, construcción y obras, hotelería, marítimo y aviación comercial, barcos y aviones privados, minería. Además de sistemas de prevención de pérdidas y asesoría en diferentes tipos de riesgos

como: contaminación, transportes, responsabilidad civil, robo, construcción, incendio, huracán y terremoto.

-*Fianzas*. Son servicios de asesoría, como revisión de contratos de obra y con proveedores, montos, sección de textos, reclamaciones, así como servicios de control y expedición de fianzas, emisión inmediata, informes periódicos de fianzas vigentes y por vencer.

-*Ingeniería y Prevención*. Es la evaluación de riesgos, reportes de prevención de pérdidas, determinación de sumas aseguradas, asesoría en siniestros y la consultoría en la prevención.

- *Extensión de Garantías*. Diseño e implementación de coberturas y/o servicios que ayuden a diferenciar el producto que se comercializa a los clientes, representado ventajas sobre los competidores

-*Beneficios para los empleados de una compañía*. Diseños, financiamiento, implantación, administración y comunicación de planes de salud y bienestar, jubilación retiro, protección por fallecimiento y otros riesgos a los que los empleados están expuestos, identificando las necesidades primordiales del cliente, analizando el nivel de competitividad del beneficio y los distintos métodos de financiamiento, recomendando los cambios necesarios para optimizar el funcionamiento, costo y competitividad del plan.

- *Especialidades*. Existen áreas dentro de los seguros que no son comunes ni solicitadas con frecuencia, es decir, se necesitan coberturas especiales en las cuales el *broker* tiene intervención en la creación de dichas coberturas; algunos ejemplos de ellos son: arte y entretenimiento, energía y construcción, transportes, minería, telecom y tecnología, químicos y *life sciences*, minoristas/*retail*, etc.

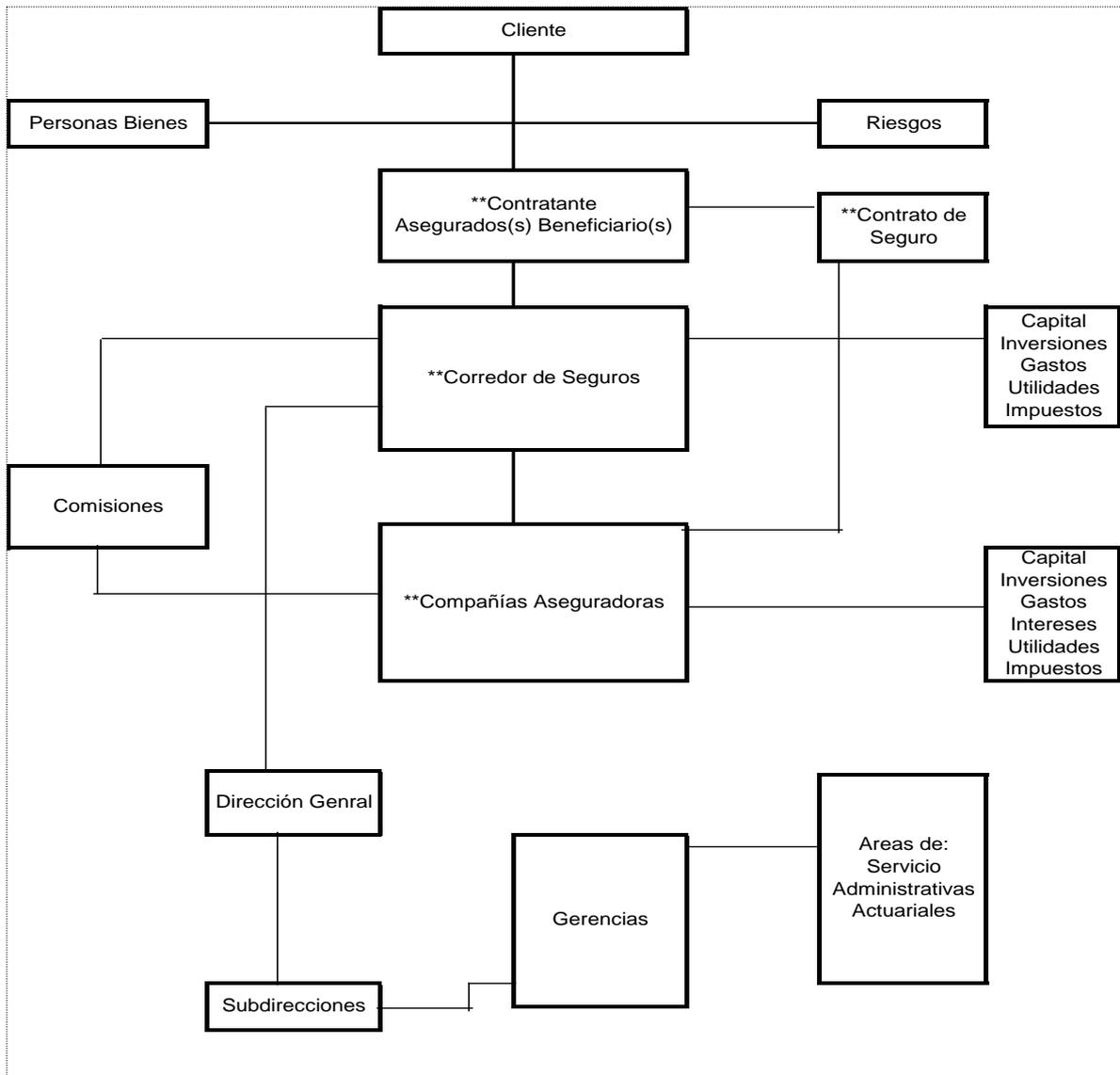
- *Central de Autos*. Es la administración de flotillas de vehículos por diversos medio, puede ser de manera personal o bien vía Internet, formando un sistema con múltiples ventajas que simplifican y agilizan este proceso de administración.

### **3.11 Esquema general de la administración**

La organización de una empresa corredora de seguros, es de cierta manera, la misma que de cualquier empresa, una de las formas convencionales es la división de departamentos que distribuyan información a cada área correspondiente.

A continuación se mostrará un esquema de la organización interna de uno de la empresa en cuestión:

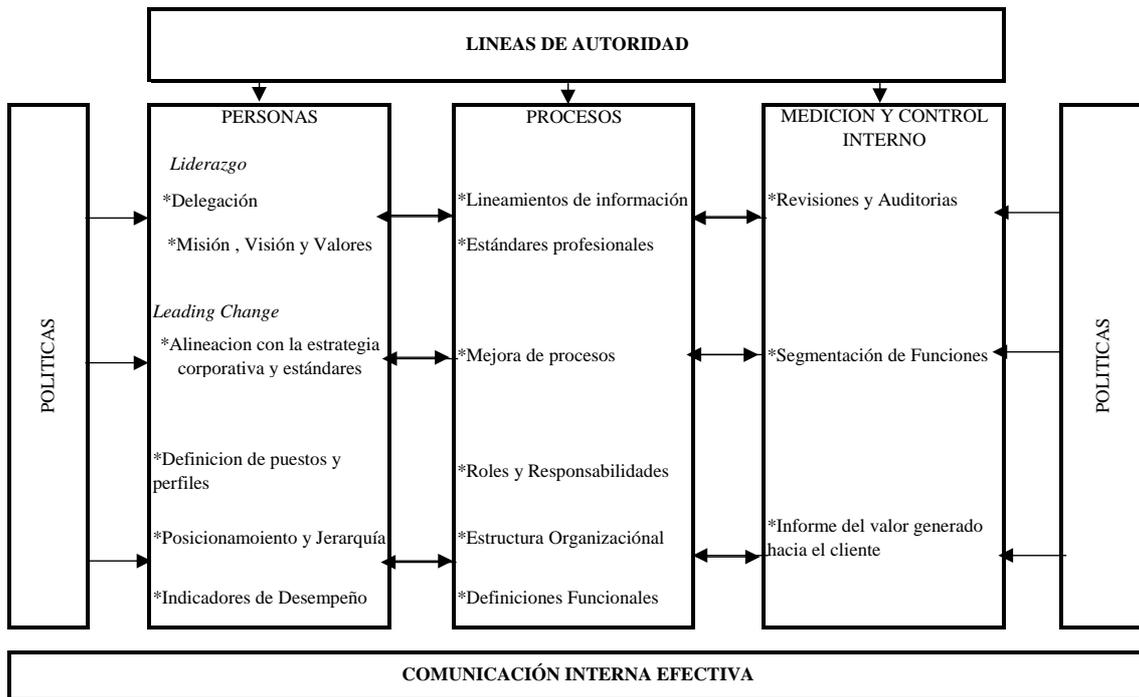
**Figura 3.7 Esquema Administrativo del Corredor**



Fuente: Taller de prospección; dirección de ventas y desarrollo de negocios, empresa en estudio, Junio 2004

Como toda empresa tiene políticas y lineamientos que regulan no solo a las personas que laboran sino que también a los procesos en los que participan.

**Figura 3.8 Organización de Reglamentos y Políticas**



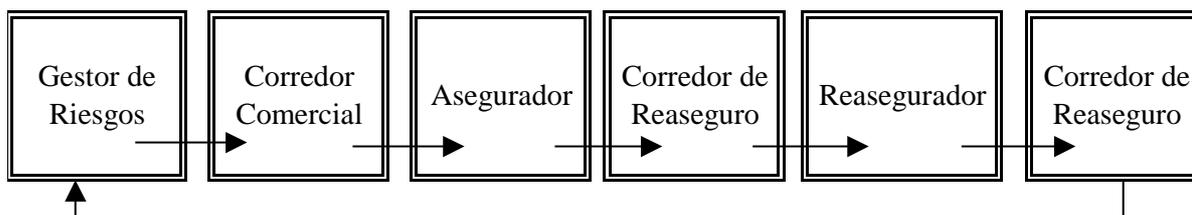
Fuente: Curso de Inducción, empresa bajo estudio, 2004

### 3.12 Análisis estratégico competitivo del corredor de seguros

Como sabemos no siempre en el mercado se encuentran los mejores productos, existe diversidad, lo mismo pasa para el sector de seguros y sus corredores.

La principal función de un corredor es el de brindar servicio y atención a un posible cliente, pues cada empresa dedicada al crecimiento de su cartera implementa estrategias, éstas consisten nuevamente en el servicio; en la realidad no siempre funciona todo como se quiere, ya que como hemos estado viendo los colocadores de riesgo dependen de las aseguradoras; cuando un cliente decide que opción de seguro le conviene, pertenece ya a la aseguradora elegida, ahí es donde está la estrategia de cada una de estas empresas orientadoras, porque el servicio no sólo depende de él sino también de la aseguradora en sí.

**Figura 3.9 Ejemplo de la estructura comercial del colocador de riesgo**



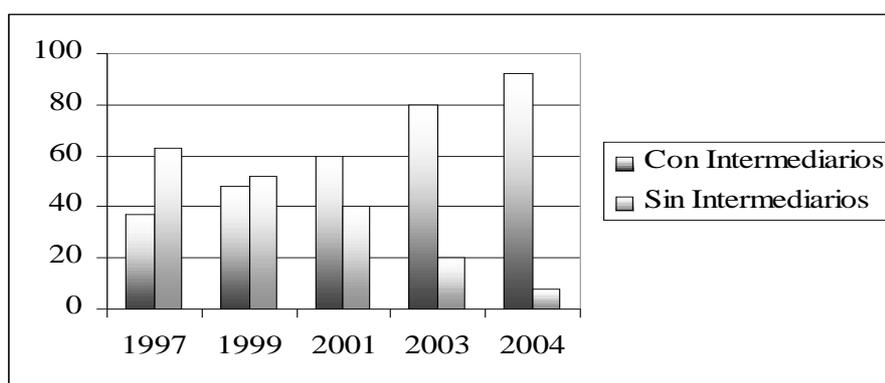
Fuente: Curso de Inducción, empresa bajo estudio, 2004

“Como ejemplo podemos hablar de la modificación de un contrato de seguro. El cliente decide comprar una propiedad después de haber pagado la prima total de su póliza, por lo que ahora tendremos que declararlo en ésta, se comunica con el agente corredor y le notifica los datos necesarios para dar de alta la ubicación y el corredor tiene la obligación de darla de alta en la aseguradora, mediante un endoso, este tipo de endoso puede tener modificaciones en la prima y debe de pagarse o bien de devolverse una cantidad de dinero, si en ese lapso sucede un siniestro en dicha propiedad y la aseguradora no ha dado ni ha notificado al área correspondiente dicha ubicación, entra en conflicto el corredor con el cliente ya que tardará más en proceder el siniestro”

Con este ejemplo *grosso modo* se pretende ilustrar que la estrategia radica en elegir bien a la aseguradora y no solo el cliente se guía por el precio si no que es el deber del corredor orientarlo en todo sentido, esa es la estrategia más fuerte y la que hace que la cartera de un corredor crezca y se mantenga, por el hecho de servir y orienta

Esto se ve reflejado en el gráfico siguiente<sup>19</sup>:

**Gráfica 3.10 Percepción del Mercado**



Fuente: Curso de Inducción, empresa bajo estudio, 2004

<sup>19</sup> Fuente: Seminario: “Seguro de Daños; Marsh Brockman y Schuh, 2004

### 3.13 Mercado potencial y ventajas comparativas respecto a la competencia

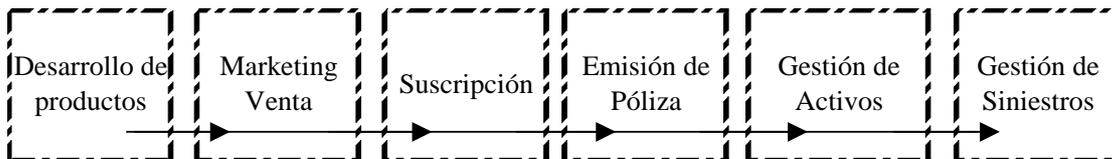
El mercado que tienen los colocadores de riesgo es incisivo en las empresas, ya sean chicas, medianas y grandes, ya que al tener toda la posibilidad de cotizar con diversas aseguradoras pretenden que cada uno de sus clientes tenga totalmente diversificado y minimizado su riesgo, no solo a nivel daños sino a beneficios (seguros de vida y de gastos médicos mayores para sus trabajadores).

De esta manera el corredor pretende acaparar a todos estos clientes dando como resultado la competencia entre ellos.

### 3.14 Estudio Mercadotécnico del Corredor

Siguiendo con nuestro estudio del corredor, la mercadotecnia juega un papel importante no solo en las empresas corredoras de seguros, si no en cualquier medio de producción que necesite ser comercializado.

**Figura 3.11 Importancia de los corredores entorno al mercado**

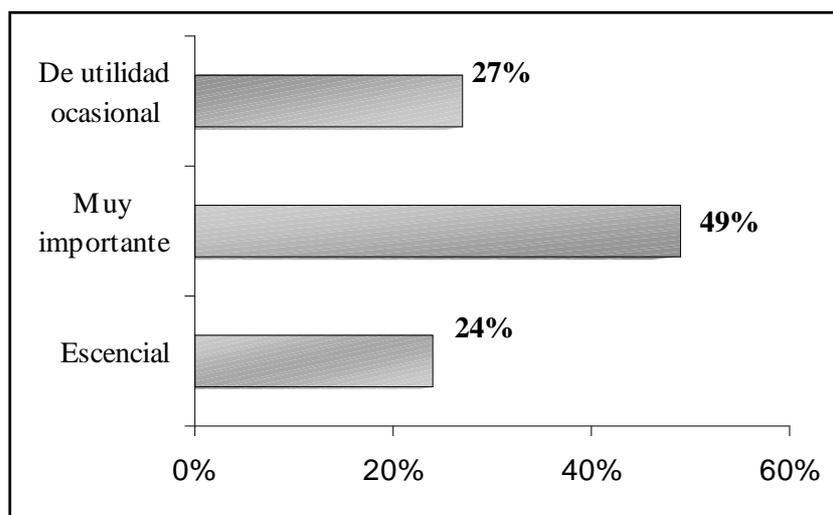


Fuente: Revista *Reactions Publishing Group & Investments*, 2003

Según una encuesta realizada por la Revista *Reactions Publishing Group & Investments* un 73 por ciento de los clientes consideraban que los corredores son muy importantes para el mercado del seguro, incluso cuando se trata de productos estandarizados, en el caso de que el producto sea más elaborado el cliente depende al 100 por ciento del asesoramiento que brinda el corredor, tal y como lo muestra la gráfica.

Por lo que el ciclo que debe de seguir en el *Marketing* de corretaje viene expresado de la manera siguiente:

**Gráfica 3.12 Marketing**



Fuente: Empresa bajo estudio, curso de Inducción, 2004

### **3.14.1 Plan de mercadotecnia**

Ninguna empresa se puede dar el lujo de producir un producto distinto para cada consumidor por ello selecciona un segmento o un conjunto de segmento de preferencias similares. Este proceso de identificación de grupos de consumidores con las mismas preferencias se conoce como segmentación de mercado. Las segmentaciones de mercado permiten llevar a cabo programas o planes de *marketing* ventajosos, la concentración en consumidores que usan grandes cantidades del producto, y el uso estratégico de los recursos de servicios al cliente.

Las ventajas de la creación de un plan de mercadotecnia radica en la posibilidad de combinar variables que permitan ofrecer productos, promociones y servicios que se complementan entre ellos y que son todos ellos bien recibido por el cliente. Otra ventaja es la posibilidad de usar datos provenientes de los consumidores, éstos "hablan por si mismos evitando que se asuma por parte del administrador que sus preferencias representan el mercado entero".

### **3.15 Desarrollo de productos y comercialización**

Los productos que tienen los colocadores de riesgo son los mismos que tienen las aseguradoras, es decir, automotores, incendio, robo, accidentes personales, accidentes de trabajo, responsabilidad civil, transportes, marítimo, garantía hipotecaria, desempleo, etc, sin embargo, pueden crearse modificaciones a estas coberturas, es decir, los diseños que generan son con base en las necesidades de los clientes.

Así pues, por la función específica que desarrolla el corredor, no influye de manera determinante en los productos que crean las aseguradoras, sin embargo, si posee la facultad de modificarlos, dependiendo de las necesidades que el cliente requiera.

Existen programas en aseguradoras específicas, de productos que crean los corredores, un caso real es el de los *Pools*, éstos son programas que el corredor crea con individuos de las mismas características que no perteneces forzosamente a la misma empresa, son seguros individuales que pertenecen a un programa de seguro con coberturas y deducibles más bajos que los normales en el mercado, estos *pools*, son enfocados a GMM, Autos, Daños y Vida, cabe señalar que tiene restricciones desde el momento que se crea el programa, tiene fechas establecidas de entrada y las tarifas son fijas, la forma de pago también esta determinada, estas condiciones deben de tomarse en cuenta si se quiere entrar a este programa.

Su comercialización al igual que para la incremento de cartera se basa en auditorias a los clientes, y su conservación una vez más depende del servicio que se les dé.

### **3.15.1 Distribución de los productos**

La distribución de los productos en un corredor de seguros pasa por varias etapas, dadas las funciones que tiene un corredor.

Por ejemplo:

- 1. Creación de un slip de cotización, por medio de órdenes de trabajo.*
- 2. Entrega de las órdenes de trabajo a la aseguradora correspondiente.*
- 3. Devolución de dichas órdenes con la póliza correspondiente.*
- 4. El área de ventas se encarga de revisar la póliza del cliente cuidando que las sumas aseguradas y condiciones cumplan con lo solicitado el slip de cotización, en caso de que no este bien hecho el producto, se especifican los errores y se vuelve a reexpedir la póliza, hasta que quede como se solicitó; en caso de que sea un programa mundial, las condiciones se mandan directamente de la matriz del cliente y se establece una aseguradora que cuente con las condiciones que el programa de seguro requiera y en ese caso no se cotiza con las demás compañías si no que mandan la instrucción directamente para la emisión de la póliza.*
- 5. Es hasta que la póliza cubre los requisitos se distribuye de acuerdo a las políticas de entrega del corredor, estas son los extras en servicio, ya que pueden llevarlas el personal de ventas que se encarga de administrar la cuenta con algún plus en la presentación del producto.*

### **3.15.2 Canales tradicionales contra no tradicionales**

Como se ha mencionado en el transcurso de este capítulo, existen diversas estructuras y comportamientos en un consumidor que influyen directamente en la decisión que éste llegue a tomar al momento de una compra, sin importar qué tan preparado esté el vendedor en ese momento.

Para el caso específico de un colocador de riesgo deben de tomarse en cuenta diversas formas de comunicación entre el cliente y una compañía de seguros, dada la forma en que

este interactúa con ambos, es decir, en la que se contacta al cliente, el énfasis que se usa para cada tipo, porque en nuestro país el rango y *status* del cliente son determinantes para efectuar una compra.

La forma tradicional de tener contacto con los clientes a través de un colocador de riesgo y lo que más influye en la contratación de éste es por medio de las recomendaciones que se tienen, esto implica una serie de procesos que se explicarán más adelante tales como el servicio y la atención que se le presta a cada cliente en particular, este es un método usual, es decir, entre colocadores esto es lo que implica competencia y nivel para poder ganar o perder una cuenta, sin embargo, el canal no tradicional y que se ha estado implementando, es una especialización en conocimiento del cliente, este proceso tiene diversas ventajas y desventajas, un caso claro es el de los corredores con cuentas mundiales, para poder conocer a un cliente y hacerlo formar parte de la cartera del colocador es analizando los riesgos que tiene en ese momento el cliente notando la importancia de la intermediación este proceso es difícil si no se tiene antes un antecedente del funcionamiento y ventajas que ofrece el contratar un servicio como este, sin embargo, existen áreas dentro de los corredores que trabajan con las "llamadas en frío", que se realizan a personas que no conocen en servicio en lo absoluto y se les pide una cita para explicarle las ventajas que tendría al tener un corredor como intermediario de seguros y comenzar de nuevo con el ciclo de venta y post venta.

### **3.15.3 Promoción**

Los consumidores difieren en la preferencia por los medios de comunicación. Aún dentro de una categoría de medios, los clientes difieren en sus preferencias. Existen también diferencias de lenguaje y el publicista debe elaborar sus textos y diálogos en tal forma que resulten veraces para el cliente.

De esta manera la promoción de los productos de seguros depende de los ejecutivos de cuenta, ya que no existe promoción visual, solo algunas ocasiones en revistas o Internet. La promoción más fuerte es a través de las recomendaciones y de la satisfacción y servicio que el cliente tiene al contratarlos.

### **3.15.4 Proceso de comunicación**

El proceso de comunicación tiene varios aspectos relacionados con el *marketing* de un producto, es decir, la comunicación que existe entre el mercado y el colocador de riesgo. Es importante que el consumidor tenga en mente la firma del corredor para poder relacionar esto con la necesidad de contratación, asociándola con la funcionalidad, para esto es necesario que el corredor identifique sus objetivos para cierto tipo de mercados "*targets*" y esto lo logra a través de un *brief*, el cual es enviado a cada uno de los clientes potenciales, aquí es donde empieza el proceso de comunicación entre el cliente y el agente corredor.

### **3.15.5 Estrategias**

En épocas pasadas las empresas promocionaban sus productos masivamente, había relativamente pocas empresas corredoras de seguros y poca competencia, pero hoy en día, la competencia es mucho más aguda, el número de corredores crece exponencialmente y los consumidores son más exigentes, estos factores, entre otros, obligan a las firmas de corretaje a especializarse, a buscar su lugar en el mercado y a ofrecer lo más actual.

La segmentación del mercado de consumo consiste en dividir un mercado en grupos distintos de compradores que podrían necesitar productos. Por ejemplo, el mercado de los cereales (en el que actúan marcas como *kellogg's*, *nestlé*, *cap'n crunch*, etc.) se divide en varios grupos, de los cuales en el ramo de seguros tienen diferentes intereses y riesgos que proteger, dadas sus condiciones de distribución, producción y ventas. Para cada uno de estos grupos las aseguradoras han desarrollado diferentes productos y los corredores se encargan de colocarlos obteniendo un resultado favorable tanto para el cliente, la aseguradora y ellos mismos, basándose en diferentes estrategias que se describen más adelante:

- *Estrategia Indiferenciada*
- *Estrategia Diferenciada*
- *Estrategia Enfocada o Concentrada (hacia el mercado meta)*

### **3.15.6 Diseño**

El diseño de los productos está a cargo del cliente y de la asesoría del colocador, cabe mencionar que solo son modificaciones a los productos naturales del mercado, regulados y revisados por la CNSF. En este paso la promoción de ventas es factor determinante para la consolidación del producto y de su venta, entendiéndose por promoción de venta los medios que estimulan la demanda y cuya finalidad es reforzar la publicidad y facilitar la venta personal.

Las compañías aseguradoras e intermediarios realizan la promoción de ventas. Las que realizan las aseguradoras se dirigen a los corredores, usuarios finales, o bien a su propia fuerza de ventas. Los intermediarios de seguros la destinan a sus vendedores o a los prospectos situados más abajo en el canal de distribución.

En cada caso y en específico de los colocadores de riesgo, la promoción se distingue de la publicidad y la venta personal, pero a menudo se emplean juntas de manera coordinada.

### **3.15.7 Comunicación escrita y audiovisual**

Actualmente los avances tecnológicos, la globalización y todo el entorno de las empresas lleva a los empresarios, en general, a efectuar movimientos rápidos en su mercadotecnia, si es que desean permanecer en el sitio que ocupan en el mercado. En este sentido una de las preocupaciones más importantes debe ser

la comunicación; ésta debe funcionar bien y para que suceda es clave el respaldo operativo para cumplir o superar, en el mejor de los casos, lo que tenga como objetivo: empleados bien enterados para informar sobre dudas, motivados para hacer bien su trabajo y atender a los clientes, involucrar a los demás departamentos en la importancia de crear sistemas de trabajo, actitudes y aprecio hacia los clientes, así como congruencia con el propósito de las campañas que la empresa corredora realice. De esta manera los corredores de seguros dependen más de la comunicación escrita en el momento de presentar su función como intermediarios (*brief*) y después por medio de una presentación formal ante el cliente necesita de la audiovisual, dado que se apoya en medios de comunicación para presentar las características que el cliente solicita del producto y verlo de manera tangible para arreglar los detalles finales y finalmente expedir el programa de seguro.

### **3.15.8 Organización de eventos y relaciones**

La organización de eventos abarca una amplia gama de actividades comunicativas que contribuye a crear actitudes y opiniones positivas respecto a una organización y sus productos.

A diferencia de la publicidad y la venta personal, no incluye un mensaje específico de ventas. Los destinatarios de estas actividades pueden ser los clientes, los accionistas, una dependencia gubernamental, o un grupo de interés especial.

Las relaciones públicas son una herramienta gerencial cuya finalidad es influenciar positivamente en las actitudes hacia la organización, sus productos, y sus políticas. Es una forma de promoción a la cual frecuentemente se le da poca importancia.

En la generalidad de las organizaciones, esta herramienta promocional es poco “ética”; se le relega después de la venta personal, la publicidad, y la promoción de ventas.

Tal situación obedece a varias razones:

- *Estructura organizacional.*
- *Definición poco exacta.*
- *Falta de reconocimiento de los beneficios.*

La realización de dichos eventos tienen por objeto crear o mantener la imagen positiva de una organización ante sus públicos, clientes, prospectos, accionista, empleados, sindicatos, comunidad local, y gobierno. A diferencia de la publicidad institucional no necesariamente se sirve de los medios masivos de comunicación para comunicar un mensaje. Pueden lograrse buenas relaciones públicas realizando estos eventos.

De esta manera estos eventos culminan con una venta personal que se define como toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio, en esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

### **3.15.9 Publicidad, venta personal medios**

La publicidad es el elemento de la mezcla de *marketing* que sirve para informar, persuadir, y recordarles al mercado la existencia de un producto y su venta, con la esperanza de influir en los sentimientos, creencias o comportamiento del receptor o destinatario.

Los corredores manejan cierto tipo de publicidad entre los cuales están:

*Venta personal:* Es la presentación directa de un producto que el representante de una empresa hace a un comprador potencial. Tiene lugar cara a cara o bien por teléfono, pudiendo dirigirse a un intermediario o al consumidor final.

*Promoción de ventas:* Es una actividad estimuladora de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal. La paga el corredor y a menudo consiste en un incentivo temporal que estimula la compra. Muchas veces esta dirigida al consumidor. Pero la mayor parte de las veces tiene por objetivo incentivar las fuerzas de ventas de la empresa corredora, u otros miembros del canal de distribución.

#### *Propósitos de la publicidad y venta personal*

Uno de los principales propósitos de la promoción es difundir información. Permitirles a los compradores potenciales enterarse de la existencia del producto, de su disponibilidad y de su precio. Otra finalidad de la promoción es la persuasión. La competencia tan intensa entre varias industrias, lo mismo que entre empresas de una misma industria, impone una enorme presión a los programas de promoción de los vendedores.

### **3.15.10 Planeación estratégica y planeación de mercadotecnia**

Para este punto usaré la manera en que un corredor de Seguros Marsh Borckman y Schuh tiene diseñada la planeación:

- *Paso 0 Necesidad de encontrar un mercado.*
- *Paso 1 Observación, búsqueda de oportunidad de mercado. Se puede hacer a través de varias fuentes:*

Primarias: Investigaciones por parte de departamentos internos de la compañía, o investigaciones externas (consultoras, instituciones, fuentes públicas, entre otras).

Secundarias: Basada en estudios anteriores.

- *Paso 2 Determinación del Mercado potencial y necesidades genéricas. Es decir, se debe identificar la máxima posibilidad de venta de la industria, y las necesidades reales de los posibles compradores futuros.*

- *Paso 3 Determinar las variables relevantes para la segmentación. Se debe identificar aquellas variables o características importantes, que nos permitan llegar a una división o agrupación de estos mismos, dado nuestros objetivos.*
- *Paso 4 Determinación y proyección potencial de cada segmento. Una vez definido cada grupo. Obteniendo una matriz de segmentos. Cada segmento o "nicho de mercado" tendrá una característica peculiar, y por tanto un probable potencial propio.*
- *Paso 5 Determinar y proyectar la acción de la competencia en cada segmento. Antes de seleccionar un nicho a quien dirigirse, se deben tener presente las actividades o roles que juega la competencia en cada uno de ellos.*
- *Paso 6 Por cada segmento. Determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que ofrece cada segmento, es una tarea estratégica antes de optar por una posición. Esta visión permitirá saber el lugar que nos encontraremos para competir en el mercado, dado el segmento elegido.*
- *Paso 7 Elección de cada segmento. Aquí culmina el proceso de segmentación, pues se selecciono uno o más segmentos para competir.*

La segmentación de mercados industriales se puede realizar con base en muchas de las variables utilizadas en los mercados de consumo, se puede segmentar geográficamente o por variables de conducta, por ejemplo. Las formas más comunes en las que segmentan los mercados industriales son: por medio de los usuarios finales y por el tamaño del cliente.

Para que la segmentación sea útil, debe presentar las siguientes características: mensurabilidad, el grado en el que pueda medirse la variable de segmentación; accesibilidad, el grado al que se pueda alcanzar y servir efectivamente los diferentes segmentos; sustanciabilidad, grado en el que los segmentos son lo suficientemente grandes y lucrativos y accionamiento, el grado en el que sea posible formular programas eficaces para atraer y servir a los segmentos.

#### *Condiciones Mínimas*

Si todos los compradores de un mismo producto compran las mismas cantidades semanalmente, consideran que todas las marcas de ese producto son iguales y quieren pagar el mismo precio, ese mercado sería mínimamente segmentable.

### 3.16 Plan maestro

Es uno de los métodos que se pueden utilizar a través de la segmentación de mercados, en específico, para los corredores de seguros, el mercado principal es el Industrial.

En este, los consumidores son empresas, industrias, consumidores que compran materias primas, materiales, maquinarias, insumos en general. Tres son los criterios principales:

- a. Segmentación geográfica, de modo similar a la distribución de la población, las empresas están también distribuidas geográficamente.
- b. Segmentación de tamaño, Una forma tradicional de segmentar los mercados industriales o institucionales es por tamaño, medido en términos de personal ocupado, tamaño de los activos, volumen de ventas u otros similares.
- c. Segmentación por actividad, En los mercados industriales las necesidades de los consumidores, empresas cambian, en función de la actividad que desarrollan esas empresas. Es de gran utilidad la clasificación industrial uniforme de todas las actividades económicas utilizadas por Naciones Unidas, que distingue los siguientes grupos o segmentos de industria:
  1. Productos alimenticios, bebidas y tabacos.
  2. Textiles, prendas de vestir e industrias del cuero.
  3. Industria de la madera y productos de madera, incluidos muebles.
  4. Fabricación de papel y productos de papel, imprentas y editoriales.
  5. Fabricación de sustancias químicas y de productos químicos derivados del petróleo, carbón, caucho y plásticos.
  6. Fabricación de productos minerales no metálicos, exceptuando los derivados del petróleo y del carbón.

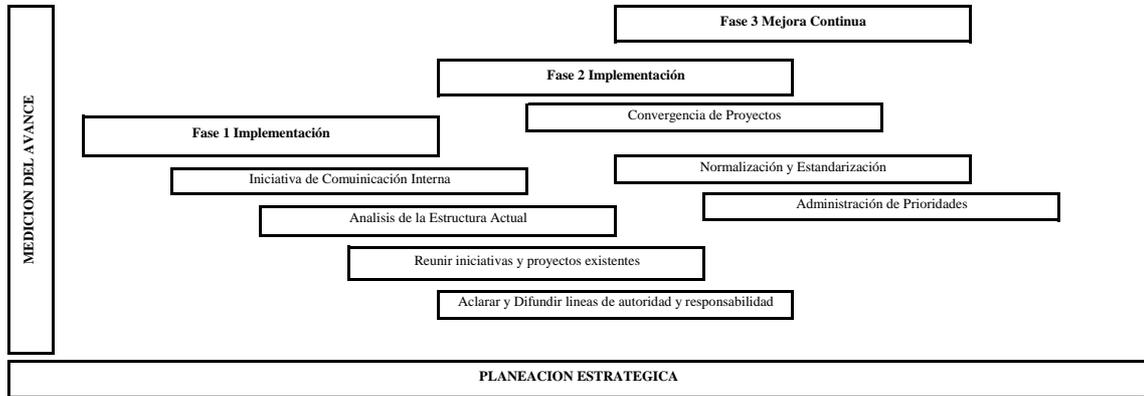
El corredor, tras valorar los diferentes segmentos, tendrá que decidir cuáles y cuantos segmentos cubrirá, adoptando una estrategia, de entre tres, para cubrir el mercado:

- *Estrategia Indiferenciada.* Se enfoca la venta del producto con un plan de *marketing* general, es decir, una estrategia distribución y promoción en masa para todos los compradores, indistintamente al segmento al cual pertenezca. Su objetivo se enfoca a la reducción de costos y a la creación de un mayor mercado potencial.

- *Estrategia Diferenciada.* Corresponde a más de un plan de *marketing* aplicado a más de un segmento, es decir, una estrategia distinta para cada segmento.

- *Estrategia Enfocada o Concentrada (hacia el mercado meta)*. La estrategia se dirige hacia una parte grande de un o varios submercados.

**Figura 3.13 Estructura de Desarrollo**



Fuente: Curso de Inducción, empresa en cuestión, 2004.

### 3.17 Evaluación financiera

En las últimas dos décadas el papel del corredor ha pasado de un intermediario del mercado a un prestador de servicios para clientes y compañías de seguros. La oferta de servicios del corredor abarca, además de la gestión de los siniestros y de diversificación de riesgos, la estructuración y colocación de coberturas de seguros, asimismo, los corredores se han hecho a través de recomendaciones y de servicio que han dado a sus clientes uno de los grandes actores que proporcionan a las empresas soluciones en materia de prestaciones sociales para el personal.

Sin embargo, como en toda empresa, la tendencia de capitalización y aumento en ingresos es a largo plazo, dada la tendencia global y el surgimiento de nuevos riesgos.

Se pueden dar una serie de explicaciones financieras para la evolución de los corredores, las más importante es el ahorro que se ha generado a nivel empresarial, por la recuperación de un porcentaje de las pérdidas que en otros casos ( sin seguro ) nunca se recuperaría.

Este fenómeno se ve reflejando en la disminución en gastos de investigación, ya que como cada colocador de riesgo hace un estudio previo de los posible riesgos a los que están expuestos sus clientes, generan un ahorro.

Se han registrado a nivel compañías un ahorro significativo en la investigación de mercado (gastos de investigación)<sup>3</sup>, ya que los corredores contribuyen a reducir estos gastos, dado a que son los encargados de buscar a las aseguradoras adecuadas, al igual que los recursos o gastos de las aseguradoras en búsqueda de adquirientes de seguros, respecto a la

inseguridad del mercado, el corredor nuevamente interviene, ya que los adquirentes y vendedores no disponen del mismo nivel de información sobre el producto o servicio que se vende, lo que crea dificultades al momento de acordar el precio las condiciones y términos del seguro. La función del corredor es obtener información de ambas partes ayudando al acuerdo de lo solicitado por el adquirente y el vendedor, dado que este contrato es a largo plazo, el corredor está sumamente interesado en que se concluyan las transacciones y que ninguna de las partes que intervienen actúe de forma oportunista una vez que se haya firmado el acuerdo. De esta manera se obtiene un negocio equilibrado, ya que el adquirente puede pertenecer a una pequeña o mediana empresa y por medio del corredor y las relaciones que mantiene con las aseguradoras podrá obtener un buen precio para cubrir las necesidades de disminución del riesgo que presente cada ente.

### **3.18 Análisis de las organizaciones reactivas y productivas.**

Los flujos financieros que arribaron a América Latina proceden del nuevo interés de los mercados financieros internacionales, específicamente de algunos intermediarios financieros no bancarios en expansión que fueron beneficiados de las desregulaciones efectuadas en los mercados donde operan. Los llamados inversionistas institucionales canalizaron fondos hacia algunos países de la región aprovechando al menos tres condiciones: la atractiva rentabilidad de títulos gubernamentales, al menos en Argentina, Brasil, México; la incorporación al mercado de valores de empresas locales, de gran significación en el caso de México, Chile, Argentina, Brasil y Venezuela; el interés de los intermediarios financieros domésticos en asociarse con bancos de inversión y corredurías para poder participar en los lucrativos negocios de bursatilización, emisión y colocación de bonos, así como arbitraje de tasas de interés.

Con el desarrollo de estas tendencias las empresas colocadoras de riesgo y las aseguradoras han tenido gran auge, ya sea en producción o bien en la colocación de sus productos, no solo a nivel Latinoamérica, sino con el desarrollo de planes dirigidos y la intervención de países desarrollados a influido directamente en el crecimiento de producción y de la inyección de capital a los países que cuentan con estos negocios.

### **3.19 Proceso administrativo dentro del grupo corredor en estudio**

El proceso administrativo dentro del grupo corredor busca facilitar, organizar y optimizar sus recursos documentales, humanos, financieros, materiales y físicos; por ello analiza y compara las diferentes áreas administración con las que cuenta. La función primordial es condensar varias funciones en una sola.

Las funciones del Proceso Administrativo que son importantes dentro del colocador de riesgo son las siguientes:

- *La Planeación*
- *La Dirección*
- *La Coordinación*
- *El Control*

### **3.19.1 La planeación**

La planeación es la "definición de los objetivos, la ordenación de los recursos materiales y humanos, la determinación de los métodos y las formas de organización, el establecimiento de medidas de tiempo, cantidad y calidad, la localización espacial de las actividades y otras especificaciones necesarias para encauzar racionalmente la conducta de la persona o grupo."

Para que una empresa en general pueda tener un buen funcionamiento y sus resultados sean los esperados es necesario tomar en cuenta que cada área deberá planearse de acuerdo a los puntos siguientes:

1. Seleccionar y definir sus objetivos y funciones.
2. Determinar los programas necesarios para cumplir su función.
3. Desarrollar planes escalonados para alcanzar sustancialmente sus objetivos.

*Características de la planeación:*

La planeación es una función y el descuidarla trae graves consecuencias para la prestación de sus servicios. En su elaboración deberá participar todo el personal y debe ser ordenada, además eficaz con objetivos fijos, programas, responsabilidades y relaciones definidas. La planeación comienza hoy y se proyecta hacia el futuro.

El propósito y la naturaleza de la planeación pueden ser resumidos en los siguientes principios:

*Principio de la contribución al objetivo:* Todo plan y los que de él se deriven han de contribuir positivamente a conseguir los objetivos del grupo.

*Principio de la eficiencia de los planes:* Un plan es eficiente si, cuando se le pone en práctica, da lugar a la consecución de los objetivos del plan con un mínimo de consecuencias imprevistas y con resultados menores que los costos.

*Principio de primacía de la planeación:* La planeación es el requisito primario para las funciones de organización, dirección y control de la empresa.

*Principio de carácter extensivo de la planificación:* La planificación es función de todos los miembros de la empresa.

Un segundo grupo de principios se relaciona con la estructura de los planes; si son observados, pueden servir de mucho para enlazar unos planes con otros.

*Principios de las premisas de planeación:* Es un requisito previo obtener la debida coordinación, en los diferentes departamentos o secciones, que quienes se dedican a la planeación lleguen a un acuerdo para determinar prioridades. En las empresas de corretaje los diferentes jefes de departamento o secciones deberán determinar las prioridades partiendo de las deficiencias más graves que afecten el funcionamiento de la misma.

*Principios de la estructuración de la política a seguir:* Las políticas son directrices que establecen el armazón sobre el que se construyen los procedimientos y programas de la planeación. Las políticas de cada empresa sirven para delimitar los procedimientos y rutinas, lo que provocará la uniformidad en las actividades cotidianas que se desarrollan dentro del corredor.

*Principios de la preparación en el tiempo:* Una planeación efectiva y eficiente requiere una adecuada preparación, tanto horizontal como vertical, en la estructura de los planes dependiendo de cada corredor. Los planes deben elaborarse en coordinaciones, jefaturas, secciones, etc., basándose en el organigrama de éste y en los problemas que se deseen solucionar en cada área, no olvidando el factor tiempo.

*Principio de la comunicación en la planeación:* Los responsables de la planeación deben contar con una completa información referente a su área departamental para una mejor estructuración y coordinación de estos planes; por ello deben reunir los datos necesarios para poder establecer las prioridades y lazos de comunicación entre los diferentes departamentos que tengan programas interrelacionados.

Estos cuatro principios indican la necesidad de un conocimiento dirigido para la estructuración efectiva de los planes; por otra parte las decisiones que conducen a estos planes, no pueden ser enfocados hacia los objetivos principales de la institución si no existe un armazón de política directriz que actúe como canal. En la práctica las mayores deficiencias de la planeación, se deben a planes defectuosamente estructurados. Es importante recordar que una de las mejores formas de obtener comunicación en la planeación, consiste en que el mayor número de integrantes que se responsabilicen y participen en la elaboración de dichos planes.

El proceso de planeación conlleva también estos principios:

*Principios del factor limitativo:* Al elegir entre varias alternativas, debe prestarse atención primordial a aquellos factores que son limitativos para la solución del problema en cuestión.

*Principio de alternativas:* En todo curso de acción existen alternativas y la planeación lleva inherente la selección de aquella que permita a la empresa alcanzar sus objetivos.

Los dos principios anteriores son elementos importantes en la toma de decisiones al planear las metas que se deseen alcanzar.

*Principio de compromiso:* Debe comprender un periodo de tiempo suficiente y realista para llevar a cabo los compromisos que los planes llevan consigo; los departamentos o secciones deben comprometerse a lograr las metas, por ello es importante que todos sus miembros participen y conozcan los programas a desarrollar.

*Principios de flexibilidad:* Requiere que se dé una consideración especial a la flexibilidad necesaria en la selección de planes, aunque los peligros de esa flexibilidad, como pueden ser los costos, deben ser estudiados tomando en consideración sus ventajas y desventajas.

*Principio del cambio de rumbo ( o mala planeación):* Requiere una comprobación continua de los acontecimientos y expectativas y la modificación de los planes para orientarlos hacia el objetivo deseado; por ejemplo, *este principio se presenta cuando, una vez iniciado el proyecto de incremento de la partida presupuestaria en las adquisiciones, se presentará un gran incremento en los costos de los productos, teniéndose que hacer una reorientación y/o modificación al plan para establecer las prioridades en la adquisición de nuevos y mejorados productos.*

El proceso de planeación abarca la elaboración de diferentes tipos de planes; el primero es el objetivo general de la institución para desprender de ahí el de cada área que conforme al corredor.

### **3.19.1 El proceso de la planeación estratégica.**

Cada empresa, independientemente del giro que tenga debe realizar planes de acción a corto plazo, llamados también operacionales que comprenden un año o menos y planes a largo plazo, también llamados estratégicos que implican más de un año.

Los objetivos tienen gran relación con el concepto de resultados, donde el fin de todo el proceso administrativo de apoyo ( no siendo éste el único) es precisamente la obtención de los resultados que se habrán fijado en esos objetivos. Cuando se planea una estructura organizativa demasiado perfecta y a su vez los objetivos se delinearán con excesivo detalle, las empresas no responderán adecuadamente a los cambios sociales y a las modificaciones del medio ambiente. Debe plantearse la necesidad de una constante evaluación de los objetivos básicos y de las necesidades que se pretende cubrir. Una vez considerados los principios al elaborar los planes deben tomarse en cuenta los objetivos individuales y colectivos, departamentales y organizacionales.

Algunos de ellos son:

- Pertinencia: en función de la posibilidad de ser aplicado integralmente.
- Flexibilidad: dada por la posibilidad de aplicarse a otras organizaciones con características no necesariamente idénticas a las seleccionadas dentro del universo investigado.
- Suficiencia: referida a la disponibilidad de toda la información (y su tratamiento) que se requiere para su aplicación en la organización.
- Consistencia lógica: en función de la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.
- Parsimonia: referido a su cualidad de ser simple dentro de la complejidad inherente que presentan estos estudios.
- Calidad de los resultados: desde el punto de vista del producto final.
- Racionalidad: de acuerdo con la relación gasto - beneficio que se requiere para su aplicación.
- Perspectiva o generalidad: dada la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos estudios en otras organizaciones dentro de esta rama.

Con estos puntos se procede a la elaboración de las etapas con las que se puede basar el procedimiento.

Etapas #1. Determinación de la filosofía de trabajo

Etapas #2. Determinación de la situación actual, es decir, análisis de la empresa.

Etapas #3. Estudio del Mercado (análisis interno):

- Definición de la cartera de productos.
- Definición de la probabilidad de éxito del/los productos en el mercado.
- Análisis de las ventas.
- Representación gráfica de la serie histórica.
- Definición de la subserie de estimación y control de pronóstico
- Obtención del modelo de pronóstico.

Etapa #4. Determinación del nivel óptimo de servicio al cliente (análisis interno).

Etapa #5. Comparación entre las diferentes empresas corredoras (análisis interno).

Etapa #6. Definición de la estrategia de servicio al cliente.

Etapa #7. Definición del Modelo de Inventario que permita cumplir con las expectativas de venta.

### **3.20 Definición de la misión de la organización, sus objetivos y metas.**

Los objetivos son puntos específicos y medibles a lograr dentro de los esfuerzos de su organización por alcanzar sus metas. Se enfocan hacia el interior, indicando los resultados deseados de los equipos e individuos específicos dentro de la organización. El desempeño en relación con estos objetivos será el principal indicador para juzgar si la organización está o no logrando sus metas.

Las metas deben guardar armonía entre sí. De ser posible, deben aprovechar las fortalezas ya existentes en la organización.

Los objetivos estratégicos amplían la declaración de misión, que es la meta o fin al que se quiere llegar. Aunque son más específicos, son todavía afirmaciones amplias de las aspiraciones de la organización hacia el futuro. Por lo general, no tienen un tiempo definido; son duraderas y con frecuencia no pueden ser medidas en términos cuantitativos. Las metas, por lo general, se definen en términos del entorno externo de negocios, y con frecuencia con afirmaciones relativas, como "mejor", o "calidad". Las metas pueden estar relacionadas con productos, mercados o funciones. El número de metas que se puedan lograr se ve limitado por los recursos; de forma ideal, no deberían haber más de dos o tres.

Un objetivo bien formulado debe:

- Ser expresado como sustantivo a lograr, relacionado directamente con la condición inicial que generó la necesidad del proyecto. Idealmente será la situación contraria a la situación inicial. Conviene redactarlo sin verbo en infinitivo, ya que esto suele generar confusiones de nivel con las actividades
- Especificar un solo resultado clave a lograrse;
- Especificar la fecha objetivo o el plazo a completarse; y,
- Aportar realmente a la consecución de la meta pertinente.

La evaluación del entorno, los factores claves del éxito y los aspectos relacionados con la población objetivo, deben formar la base para decidir objetivos realistas a ser logrados en el período planificado. Debe tomarse en cuenta también las restricciones bajo las cuales opera la organización y sus miembros – principalmente la disponibilidad de tiempo de personal, las limitaciones de habilidades, conocimientos, experiencia y destrezas, las necesidades de capacitación y/o personal adicional y la capacidad financiera.

Durante la primera iteración de su plan, posiblemente no pueda definir resultados cuantificables. En ese caso, se decide el desarrollo de un plan y/o análisis para establecer la cuantificación necesaria del objetivo actual sin olvidar especificar para cuando debe completarse.

### **3.21 Planeación de medios para el logro de metas.**

La planeación de medios es un desarrollo de acciones o proyectos específicos a través de los cuales se logran los objetivos. En general podemos decir que influyen factores determinantes para la planeación de dichos procesos en una empresa, en este caso para una empresa corredora de seguros:

- Los pasos o acciones específicas que se necesitan para lograr el objetivo al que apoya.
- Los responsables de ver que se complete cada paso o acción.
- Cuando deben tomarse esos pasos o acciones (cronograma).
- Los recursos necesarios a ser asignados para llevar a cabo cada paso o acción (presupuesto).
- Cual será el mecanismo de retroalimentación para rastrear el progreso de un paso o acción y para saber cuando ha sido completado (medición de indicadores o supervisión).

El aspecto más importante de la planeación es que constituye el vínculo entre el plan estratégico y el presupuesto. Proveen los recursos requeridos para lograr un objetivo. Vistos todos los planes de acción juntos, la gerencia puede determinar cuantos objetivos pueden realmente lograr a lo largo de un período dado. De no existir recursos suficientes, será necesario encontrar y asignar más o los objetivos deberán ser cambiados. Las decisiones en esta área pueden facilitarse usando el proceso de priorización de objetivos.

Los objetivos se dividen en tres categorías (*para planeación*):

- *Regular/Rutina* – objetivos básicos del presupuesto anual.
- *Resolución de Problemas* – objetivos que deben abordarse para remediar algo, como un nuevo sistema en ventas. Estos deben realizarse, pero pueden ser postergados si no existen los recursos o si no se puede asegurarlos.
- *Innovadores* – iniciativas nuevas, como la introducción de un nuevo producto/servicio. Aunque estas iniciativas podrían ser altamente importantes para el futuro de la organización, deben ser priorizadas en relación con los de rutina y de remedio. Es dentro del área de innovación que las organizaciones sin fines de lucro querrán orientar sus esfuerzos de financiamientos y aportes; cubriendo al mismo tiempo los de rutina y remedio a través de los precios de los productos/servicios. Después de desarrollar los planes de acción, será hora de revisar todos los objetivos para ser si exceden la disponibilidad razonable de recursos, ya que una vez aceptado el plan de acción por la gerencia, se convierte en la medida del rendimiento. Es mucho mejor modificar un objetivo hasta el punto en que se lo pueda lograr, antes que dejar expectativas irrealizables dentro del plan.

### **3.22 Planeación de recursos físicos, humanos y financieros**

Como cualquier empresa, se hacen presupuestos anuales para cada área, estos presupuestos son humanos, financieros y en algunas ocasiones físicos, en éste último, nos referimos a las ubicaciones de cada corredor, es decir, la apertura de nuevas oficinas que pueden estar en el mismo lugar, o bien en alguna parte del mundo.

Para poder saber como tener estos recursos, se verifican los resultados obtenidos cada cierre fiscal para determinar los nuevos, y ver las deficiencias y logros por área, y ver lo que hace falta o sobra en éstas.

Recursos Humanos, Ingresos y la Dirección General son las áreas que intervienen en el diagnostico de las necesidades de su empresa y de las áreas afectadas.

### **3.23 Implantación, control y seguimiento a planes**

Como se verá más adelante y como se mencionó en el punto anterior, las áreas que estudian las mejoras y deficiencias del corredor son las de Recursos Humanos, Ingresos y la Dirección General, que dependiendo de los resultados obtenidos evalúan la posibilidad de implementar nuevos sistemas para mejorar la calidad en el servicio y reducir los costos internos.

La forma en que intervienen es en la de cambiar sistemas administrativos, dar curso, etc., es decir, una reingeniería; más adelante se hablará del tema como una posible solución.

### **3.24 La organización**

La organización es una parte fundamental y de gran importancia para el funcionamiento de cualquier empresa. En el caso de una empresa corredora de seguro, la manera en que se organiza es por medio de subdirecciones y áreas especializadas, de las cuales se hablará de manera más estricta y explícita en secciones posteriores.

### **3.25 Estructura organizacional, importancia y procesos de la empresa corredora.**

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella. Jerarquizar es establecer líneas de autoridad (de arriba hacia abajo) a través de los diversos niveles y delimitar la responsabilidad de cada empleado ante solo un superviso inmediato. Esto permite ubicar a las unidades administrativas en relación con las que le son subordinadas en el proceso de la autoridad. El valor de una jerarquía bien definida consiste en que reduce la confusión respecto a quien da las órdenes y quien las obedece. Define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en los puestos.

En una empresa corredora de seguros el proceso y la manera de organización tienen las características siguientes:

Es una estructura lineal, basada en la autoridad directa del jefe sobre los subordinados. Esta obedece al hecho de que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad, cada jefe recibe y transmite todo lo que sucede en su área puesto que las líneas de comunicación se establecen con rigidez y tienen solo dos sentidos: uno orientado hacia arriba que lo une al cargo superior y representa la responsabilidad frente al nivel más elevado y otro orientado hacia abajo que lo une a los cargos directamente subordinados y representa su autoridad sobre el nivel más bajo.

- *Ventajas de la Estructura Lineal:* Es sencilla y de fácil comprensión: debido a que la cantidad de cargos es relativamente pequeña, la cúpula solo representa un cargo centralizador y el subordinado únicamente se relaciona con su superior. Posee una delimitación de las responsabilidades de los cargos involucrados: esto proporciona una jurisdicción notablemente precisa, además de tener una estabilidad considerable, es decir, permite el funcionamiento tranquilo de la organización gracias a la centralización del control y de las decisiones por un lado y a la rígida disciplina garantizada por la unidad de mando por el otro.

- *Desventajas de la Organización Lineal:*

La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal lo que dificulta la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones o condiciones externas.

Cabe mencionar que esta estructura se puede presentar dentro de cada UEN, siendo una de las estructuras, sea o no la más conveniente.

### **3.25.1 Estructura organizacional, unidad de mando, tramo de control, división de trabajo y departamentalización.**

Toda organización cuenta con una estructura, la cual puede ser formal o informal. La *formal* es la estructura explícita y oficialmente reconocida por la empresa. La estructura *informal* es la resultante de la filosofía de la conducción y el poder relativo de los individuos que componen la organización, no en función de su ubicación en la estructura formal, sino en función de influencia sobre otros miembros.

Para dar una buena estructura organizacional existen elementos que apoyan al diseño de una buena estrategia:

- *Especialización del Trabajo* o división. Se sustenta en el hecho de que en lugar de que un individuo realice todo el trabajo, este se divide en cierto número de pasos y cada individuo termina uno de los pasos.

- *Departamentalización*. Una vez divididos los puestos por medio de la especialización del trabajo, se necesita agruparlos a fin de que se puedan coordinar las tareas comunes. La departamentalización es el proceso que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos especializados en el cumplimiento de cierto tipo de actividades. Generalmente adopta la forma de gerencias, departamentos y/o secciones.

- *Tramo de Control o Cadena de mando*. Es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización hasta el escalón más bajo y define quien informa a quien. En la cadena de mando se tienen presentes dos importantes conceptos: Autoridad y Unidad de Mando. La autoridad se refiere al derecho inherente de una posición administrativa para dar órdenes y esperar que se cumplan y la unidad de mando ayuda a preservar el concepto de una línea ininterrumpida de autoridad, si se rompe la unidad de mando un subordinado podría tener que atender a demandas o prioridades conflictivas de varios superiores.

- *Extensión del Tramo de Control*. Determina en gran parte el número de niveles y administradores que tiene una organización.

- *Centralización y Descentralización*. La centralización se refiere al grado hasta el cual la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, la descentralización se da cuando hay aportes de personal de nivel inferior o se le da realmente la oportunidad de ejercer su discrecionalidad en la toma de decisiones, en una organización descentralizada se pueden tomar acciones con mayor rapidez para resolver problemas, mas personas contribuyen con información.

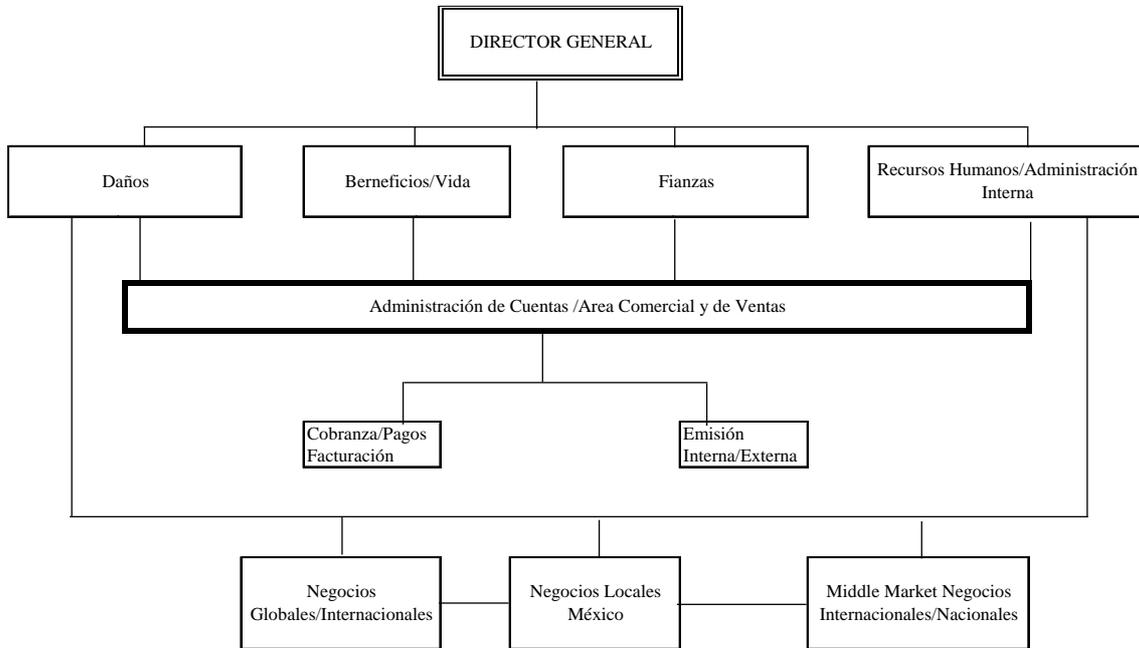
- *Formalización*. Se refiere al grado en que están estandarizados los puestos dentro de la organización. Si un puesto está muy formalizado, entonces su ocupante tienen una mínima posibilidad de ejercer su discrecionalidad sobre lo que se debe hacer, cuando se debe hacer y como se debe hacer. Cuando la formalización es baja, el comportamiento en el puesto no esta programado relativamente y los empleados tienen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en su trabajo.

### **3.25.2 Diseño de organización por función, producto, área geográfica, cliente.**

La organización de una empresa corredora de seguros tiene varias organizaciones, si ésta es reconocida a nivel mundial tiene varias subdivisiones dependiendo el área que se quiera manejar y extender.

Como ejemplo tenemos el siguiente cuadro con la organización de uno de los corredores en México según su área latina, centro sur y como esta a su vez esta subdividida en la región centro (México), departamentalización interna.

**Figura 3.14 Estructura por área y necesidad**



Fuente: Empresa bajo estudio, Estructura Interna

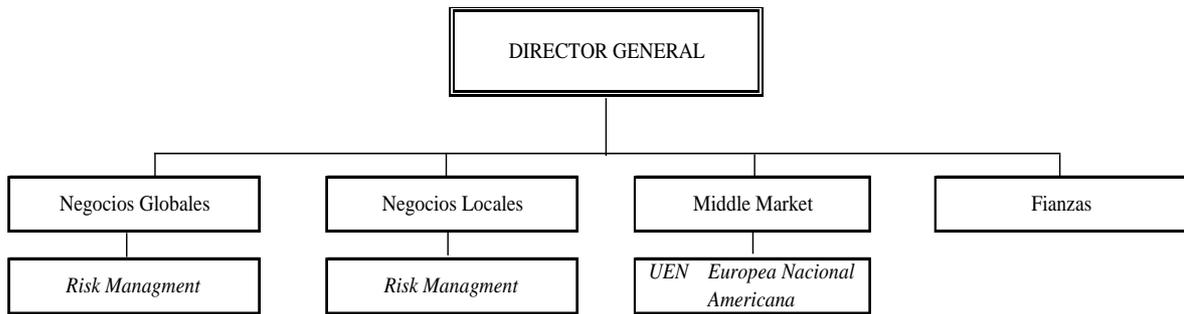
Como se ve en el cuadro anterior, la organización trata de cubrir todos los aspectos organizacionales, en el cual, no sólo se distribuye el trabajo, sino también el mercado, ya que cada área a nivel mundial y dentro de la misma República Mexicana esta cubierta por alguna oficina corredor.

### 3.25.3 La dirección

La dirección como en toda empresa, es la cabeza y es a la cual se rinden cuentas, si hablamos de la dirección general de una empresa corredora pues se esta hablando del director general que es aquel que lleva la responsabilidad de entregar cuentas a los accionistas y de disminuir riesgos y costos para beneficio de la empresa, este a su vez delega responsabilidades a las áreas correspondientes para el mejor funcionamiento de la empresa.

El siguiente cuadro muestra con claridad la forma en que está la estructura de la dirección general.

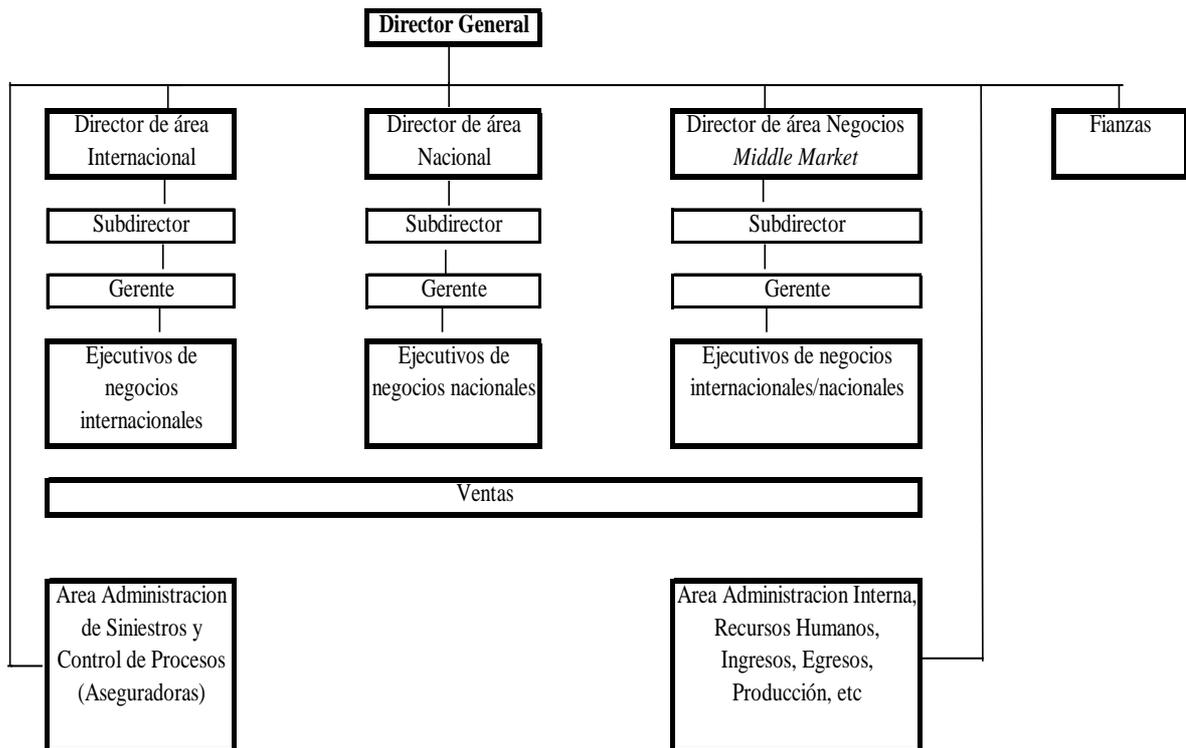
**Figura 3.15 Estructura Directiva**



Fuente: Empresa bajo estudio, Organización Región Centro Sur, Oficinas México

Como ejemplo, la figura 1.3 ilustra la distribución de área a partir de dicha dirección general y cada área tiene una subdirección y a su vez gerencias, cada subdirección delega a la gerencias y las gerencias que también son las UEN tienen su estructura interna.

**Figura 3.16 Estructura por UEN**



Fuente: Estructura por UE y área de negocio de la empresa bajo estudio.

Concluyendo que la dirección es una parte importante y fundamental para buen funcionamiento y rendimiento de un corredor y de una empresa en general.

### **3.26 Liderazgo y sus diferentes aspectos (otros procesos)**

El liderazgo lo lleva una persona que es el encargado de un área o bien de toda la empresa, es decir, un alto ejecutivo que respalda, autoriza y motiva el esfuerzo total de reingeniería. Debe tener la autoridad suficiente para que persuada a la gente de aceptar los cambios radicales que implica la reingeniería.

En el caso de los colocadores de riesgo el líder es aquel que dirige el área, en estos casos están los directores de área, que a su vez delegan a los subdirectores que a su vez delegan a los gerentes los cuales son los que mantienen el objetivo final del proceso, necesitan la visión para reinventar su área bajo nuevos esquemas competitivos, mantiene comunicados a empleados y directivos de los propósitos a lograr, así como los avances logrados.

En las empresas tradicionales de corretaje no se piensa en función de procesos, se departamentalizan las funciones, con lo que se ponen fronteras organizacionales a los procesos.

#### **3.26.1 El control**

Para llevar un control de los procesos y de las actividades que desarrolla cada área. la empresa colocadora de riesgo diversifica su estructura interna en las UEN formando grupos de individuos dedicados a rediseñar un proceso específico, con capacidad de diagnosticar el proceso actual, supervisar su reingeniería y su ejecución. En cada UEN el gerente es el encargado de realizar el trabajo pesado de producir ideas, planes y convertirlos en realidades.

Cabe mencionar que un equipo solo puede trabajar con un proceso a la vez, de tal manera que se debe formar un equipo por cada proceso que se está trabajando. El equipo debe tener entre 3 y 10 integrantes, máximo, de los cuales una parte debe de conocer el proceso a fondo, pero por poco tiempo para que no lo acepten como algo normal, y otra parte debe ser formada con personal ajeno al proceso, es decir el área administrativa, de cobranza, etc.

#### **3.26.2 Medición, comparación y acción administrativa**

Cada área tiene sus propios jefes, que son los encargados de la administración de su personal, como cada área está especializada no existe comparación entre ellas por especializarse y encargarse de su cartera, sin embargo, cada sección de la empresa tiene metas que cumplir en determinado tiempo, para esto se hacen pronósticos de cumplimiento y evaluación propia de cada empleado en cada área, estos son llamados *Balance Score o Registro de metas y propósitos* los cuales consisten en plantearse individualmente sus metas financieras, las satisfacciones del cliente, es decir, como se llega a tener un cliente y servicio completo, procesos efectivos de negocios y las capacidades de equipo que se pueden formar, este *balance score* puede aplicarse en cada área que constituye a la empresa, sin embargo, las áreas más comunes en donde se aplica es la de ventas, con este

tipo de registro cada uno lleva sus propias metas y al final de cada ciclo se auto evalúan y se ve que tan lejos pueden llegar a nivel personal.

### **3.27 Recientes metodologías de administración y eficientización de organizaciones**

Para la mejora continua de la relación aseguradora-corredor-cliente, se han hecho estudios para llegar a un producto óptimo.

Uno de estos estudios e investigación es la reingeniería que muestra que con cambios internos que afectan directamente a los externos, se puede llegar al mejoramiento y optimización de recursos para el beneficio de las partes que intervienen en el funcionamiento de un corredor. La reingeniería es un nuevo enfoque que analiza y modifica los procesos básicos de trabajo en el negocio.

Con lo anterior se busca el crecimiento y la eficiencia en las compañías no solo colocadoras de riesgos sino que también en cualquier tipo de empresa.

#### **3.27.1 Tipos de control y sistemas de información administrativa.**

Los tipos de control que existen dentro del *broker* de seguros son variables ya que cada área tiene un control interno establecido por el líder de cada área o bien de cada UEN. Como ejemplo se pueden describir los siguientes:

*A nivel gerencia los subordinados tiene un control de prioridades, es decir, de cada una de las cuentas y por nivel de importancia, esto no implica que sea por ingreso recibido, si no que es por nivel de trabajo que tiene el mantenimiento de dicha cuenta. Cada cuenta tiene varios ramos contratados, autos, transportes, vida, etc. Y cada uno tiene fluctuaciones diferentes.*

Es ahí donde entra la sistematización, cada cuenta tiene un número de cliente, el cual esta registrado en un sistema que contiene los datos de éstos y que a su vez tiene todos los programas con los que cuenta, cuantos años tiene como cliente y todos los movimientos que se han ido realizando en el transcurso de las vigencia, endosos de altas, disminuciones, modificaciones, pagos hechos, adeudos, etc.

De esta manera es como se mantiene un control no solo a nivel gerencia, si no que se mantiene todo el control en la empresa.

#### **3.27.2 Reingeniería de procesos y unidades de negocio**

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y actuales de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

La característica más común y básica de los procesos rediseñados es que desaparece el trabajo en serie. Es decir, muchas tareas que antes eran distintas se integran y/o comprimen en uno solo, tal es el caso de las UEN ( en la cual podemos ver una manera en la que se aplica la reingeniería, aunque a veces, como se vió con anterioridad, es de forma lineal y rígida y llega a funcionar), que como se vio en el capítulo anterior están conformadas por diversas personas, cada una de las cuales maneja una parte del proceso.

La reingeniería presenta en un intermediario de seguros dos funciones:

*Orientación al cliente.* Con esta organización, la empresa se torna mucho más flexible y se estructura para darle continuamente valor al cliente, lo que se convierte en la nueva definición de calidad. Como la empresa se organiza por procesos, basados en ciclos flexibles y completos, pueden bajar el tiempo de respuesta del proceso, aumentar la variedad de productos e innovar constantemente.

*Orientación al desarrollo humano.* Esta estructura junto con un enfoque sistémico, facilita la generación de conocimientos. La organización funciona con trabajo en equipo y los equipos de mejora continua pasan a formar equipos autodirigidos (UEN), donde ellos mismos eligen la manera en que desean trabajar para cumplir con los objetivos “negociados” con el equipo directivo y armonizados con la visión compartida.

El concepto de trabajo se modifica radicalmente y se instrumenta de la siguiente manera:

- 1.- Cada colaborador es responsable del proceso completo, aumentando el grado de responsabilidad del personal.
- 2.- Se desarrollan puestos de trabajo multidimensionales.
- 3.- El concepto de capacitación se convierte en educación.
- 4.- El criterio para las promociones se basa en los resultados concretos y cuantificables.

- *Orientación a procesos y estructuras de costos.*

Con la formación de UEN, se elimina parte de la burocracia, se cuestionan las áreas que no le den un valor agregado al cliente; esto a su vez provoca otra reducción importante de costos. Los ciclos de producción se vuelven más cortos y se responde más rápido a las necesidades del cliente, lo que reditúa en un aumento en las ventas.

Los sistemas de información a tiempo real y los proveedores de seguros, o bien de productos, son parte fundamental para el éxito del proceso.

### **3.27.3 Condiciones para el inicio de un proyecto de reingeniería**

Existen siete condiciones que deben formar parte del proceso de reingeniería:

*Habilidad para orientar* el proceso de reingeniería de acuerdo con una metodología sistemática y amplia. Esta metodología siempre debe comenzar con la elaboración de diagramas detallados del actual proceso de negocios.

*Administración coordinada* del cambio para todas las funciones del negocio que se vean afectadas. Las operaciones de negocios deben responder a los cambios iniciados por cuatro fuerzas: competencia, regulación, tecnología y mejoras internas. Para una mejor reacción ante el cambio, una operación debe ser flexible y estar diseñada para modificaciones sobre la marcha.

*Habilidad para evaluar, planificar e implementar* el cambio sobre una base continua. La reingeniería de los procesos de negocios se encuentra casi siempre, con dos problemas muy difíciles.

*Habilidad para analizar* el impacto total de los cambios propuestos. Un enfoque de reingeniería debe proveer la habilidad para analizar el impacto que los cambios de cualquier proceso tendrán en todas las unidades organizacionales. Además, resulta trascendental contar con la capacidad para prever el impacto de cualquier cambio en todos los procesos asociados de la empresa considerada en su totalidad, ya que normalmente los procesos interactúan entre sí.

*Habilidad para visualizar y simular los cambios propuestos.* Para el esfuerzo de reingeniería resulta fundamental la capacidad de simulación de los cambios que se proponen, pues este recurso permite el ensayo y la comparación de cualquier número de diseños alternativos. Aun cuando parece arriesgado implementar la reingeniería de procesos sin tratar de simular los resultados, ya se ha intentado hacerlo. En estos casos, el negocio mismo se convierte en el banco de pruebas para el nuevo proceso, contado únicamente con la oportunidad de rectificar alguna parte del diseño que no se encontró satisfactoria.

*Habilidad para utilizar estos modelos sobre una base continua.* Los diseños y los modelos de reingeniería se utilizan obviamente para respaldar los esfuerzos futuros en este campo.

*Habilidad para asociar entre sí todos los parámetros administrativos de la compañía.* Para comenzar el proceso de reingeniería se requiere acceso rápido a toda la información relacionada con los procesos que se van trabajar, a los planes de la compañía, los sistemas de información utilizados (que permita retroalimentar el proceso con información vital, de manera de monitorear su efectividad), la

tecnología, los organigramas, la declaración de la misión de la empresa y la descripción de funciones, al igual que muchos otros detalles de la administración de la empresa y la organización laboral.

#### **3.27.4 Comprensión del proceso**

Uno de los aspectos más importantes en la posición actual de los negocios es la falta de información sobre la que se decide el cambio. La información que se necesita en los proyectos de cambio está orientada hacia cómo trabaja en realidad la compañía y cuál será el mercado en el futuro. La información interna parece ser la más difícil de obtener. Por ejemplo cuando se examinan las opciones para un producto dado, o para la misma empresa, con frecuencia se encuentra que los costos no están tan bien asignados como se había supuesto y que los verdaderos costos de producción no se pueden definir con facilidad en el nivel detallado.

Es por esta razón que al momento de que se implementa un nuevo proceso tarda en adaptarse la gente que interviene en él, como una de las tantas causas, sin embargo, esto a la larga produce un beneficio doble.

#### **3.27.5 Rediseño del nuevo proceso**

En un *broker* de seguros el rediseño de un proceso es una variable constante, dado el crecimiento de las necesidades y de la competencia en el mercado, cada corredor debe mantener la vanguardia en sus productos y en su estructura, es decir, en productos y en los procesos que intervienen en la administración del colocador.

Esto implica una serie de cambios y reestructuras en la organización interna y externa de la empresa:

*Rediseño interno: Es en la cual el proceso se enfatiza en la optimización de recursos, es decir, dada la organización del corredor se implementan o modifican las áreas para un mejor funcionamiento y por ende un mejor rendimiento en tiempos y costos de cada área.*

*Rediseño externo: es el medio ambiente que rodea a la empresa corredora, el mercado y su competencia, no sólo en cuestión corredor-corredor, sino corredor-asegurador y corredor-cliente, tratando de modelar la estructura y necesidades de su entorno interno generando con estos cambios una mejor percepción de las necesidades y como consecuencia un mejor rendimiento.*

#### **3.27.6 Implantación del rediseño (transición de negocios)**

La implementación y mejoramiento de cada nueva estructura lleva un promedio de un año, es decir, cada nueva organización se mejora como un grupo piloto en el cual a corto plazo se ve si esa implementación funciona o no, sin embargo, existen rediseños a largo plazo.

Algunas de las implementaciones a corto plazo son los métodos y procesos de venta y captación de nuevos negocios y estos deben de notarse en el cierre contable del corredor, si no son buenos se trata de mejorar el proceso implementándolo o eliminando factores y variables que afecten el buen funcionamiento de éste. Cabe mencionar que en esta transición de negocios el cliente y la conservación de la cartera es un punto indispensable e importante, ya que dependiendo de las necesidades del cliente se puede rediseñar y cambiar muchos de los procesos que intervienen, como el ejecutivo que lo atiende, la aseguradora en la que está, el servicio que se le otorga de ambas partes, etc.

Las implementaciones de largo plazo son esencialmente aplicados a los procesos administrativos del corredor, son de índole sistemática, como el manejo de las bases de datos de cada cliente y sus necesidades, *como ejemplo está la matriz de complementación* que se vio en capítulos anteriores, por ser una nueva manera de administrar la cartera y a la empresa misma este tipo de implementación y modificación toma más tiempo en dar resultados y frecuentemente esta pensado de 3 a 5 años para notar el buen funcionamiento o bien pensar en un nuevo diseño o rediseñar el sistema existente.

### **3.27.7 Administración del cambio**

Cada compañía corredora tiene su propia estructura interna, pero como de ha visto con anterioridad tienen puntos similares en la manera de administrarse, cuando una empresa corredora de seguros tiene un rediseño e implementa su estructura interna y/o externa, cada área se vuelve responsable de administrar sus tiempos y funciones por lo que la intención de un rediseño es minimizar costo-tiempo para una mejor producción.

### **3.27.8 Ventajas y desventajas de la reingeniería**

#### *Ventajas*

1. Varios oficios se combinan en uno.
2. Los empleados toman decisiones.
3. Los pasos de los procesos en cada área se ejecutan en orden natural.
4. Se reducen las verificaciones y los controles.
5. La conciliación se minimiza, disminuyendo el número de puntos de contacto externo que tiene un proceso, y con ello reducen las probabilidades de que se reciba información incompatible que requiere conciliación.

#### *Desventajas*

6. Si no se tiene un curso de actualización y una buena disposición al cambio, este puede ser contraproducente a corto plazo, sin embargo, este proceso no es permanente.

Pero como en todo proceso algunos beneficios de la reingeniería serán tangibles, otros no.

### 3.27.9 Sistemas de mejora continua

Los sistemas de mejora continua, para una empresa colocadora de riesgo están enfocados principalmente en la mejora de sus empleados, es decir, en cursos los cuales tiene como consecuencia que cada empleado pueda saber como mejorarse y en consecuencia a la empresa.

Estos sistemas de mejoramiento interno son instrumentos de herramientas de negociación, técnicas de desempeño y motivación empresarial.

### 3.28 Administración por actividades y sistema de costos

La administración de un corredor de seguros es similar a la administración de una empresa que brinda servicios, e por ejemplo áreas tales como:

- a) Cobranzas
- b) Presupuestos
- c) Recursos Humanos
- d) Ventas
- e) Sistemas
- d) *Risk Management*
- e) *Middle Market*
- f) Legal

Estas áreas está subdivididas en regiones:  
***Nacional, Europea y Americana***

Cada una de las áreas tiene sus propias actividades y funciones, como tal, tiene sus propios presupuestos y sistemas de costos, los cuales varían según las necesidades de cada área, por ejemplo, en las áreas de *Risk Management* y de *Middle Market* tiene que considerarse la atención personalizada de clientes lo que implica gastos que en área legal no están contemplados.

### 3.29 Sistemas de calidad total y círculos de calidad

Como hemos visto la función de un colocador de riesgo es el servicio, como tal el sistema de calidad es lo más importante para mantenerse en el mercado, cada vez que un cliente contrata los servicios del colocador éste tiene como obligación y prioridad la calidad del producto que se esta entregando, es decir, que su póliza este como la solicitaron y sin ningún error, como el nombre del cliente, la dirección, las coberturas y los valores de las sumas aseguradas que se dieron antes de la emisión, en caso de autos que cada auto tenga el numero de serie y de motor correcto, etc.

La política de calidad debe ser redactada con la finalidad de que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado, igualmente podrá aplicarse a la calidad de los productos o servicios que ofrece la compañía. También es necesario establecer claramente

los estándares de calidad, y así poder cubrir todos los aspectos relacionados al sistema de calidad.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del mas bajo nivel jerárquico están comprometidos con los objetivos empresariales.

La calidad total es un sistema de gestión de calidad que abarca a todas las actividades y a todas las realizaciones de la empresa, poniendo especial énfasis en el cliente interno y en la mejora continua, esta calidad esta estrechamente relacionada con los círculos de calidad; la idea básica de los círculos de calidad consiste en crear conciencia de calidad y productividad en todos y cada uno de los miembros de una organización, a través del trabajo en equipo y el intercambio de experiencias y conocimientos, así como el apoyo recíproco. Todo ello, para el estudio y resolución de problemas que afecten el adecuado desempeño y la calidad de un área de trabajo, proponiendo ideas y alternativas con un enfoque de mejora continua.

Los puntos focales de los círculos de calidad son:

*La calidad.* Se puede considerar como el gran objetivo de los círculos; los mercados son cada vez más competitivos y los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia lo que provoca que la calidad sea una preocupación central para la mayor parte de las empresas.

*La Productividad.* Los círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la empresa. Viene a ser la resultante de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados.

*La mejora de costo.* El conocimiento de los costos evita el despilfarro y la mala administración de los recursos.

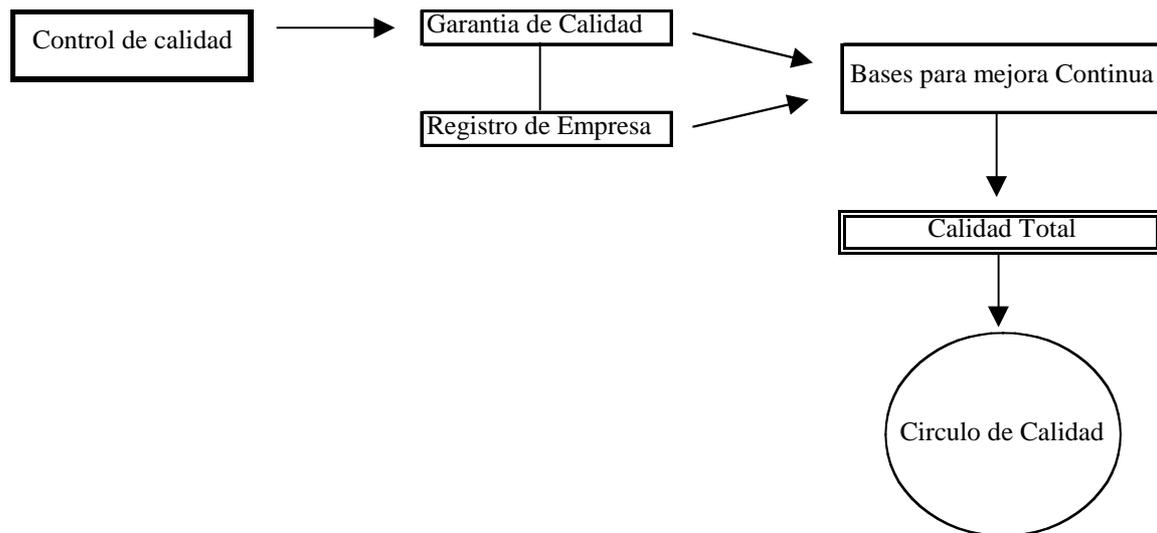
*La motivación.* Gracias a los círculos de calidad se puede conseguir motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.

*La integración.* Los círculos de calidad facilitan la ruptura de los compartimentos estancados, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.

*La reorganización.* Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias decisiones drásticas y urgentes, es una buena alternativa encomendar a los círculos el estudio de esta reorganización.

El proceso queda expresado en el siguiente cuadro:

**Figura 3.17 Calidad Total y Círculo de Calidad**



Fuente: Círculos de Calidad. Cómo hacer que funcionen. Philip C. Thomson. Editorial Norma. Impreso en Colombia, 1984

### **3.30 Conceptos para el diseño de productos de un grupo corredor y el establecimiento de tarifas.**

Un colocador de riesgo depende de los productos que las aseguradoras tienen en el mercado, sin embargo, cada producto puede modificarse dependiendo de las necesidades del cliente.

De esta manera podemos establecer cuestionamientos para identificar lo que el cliente necesita:





### **3.31 Distribución y venta**

La distribución y venta de productos esta separada en dos ramos: Daños y Beneficios, el corredor tiene la función de brindarle al cliente un asesoramiento completo en cuanto al producto se refiere, de esta manera la distribución y venta están fuertemente ligadas al área geográfica y a lo que el cliente esta dedicado.

Dependiendo del corredor que se trate, existen varias oficinas foráneas e incluso a nivel mundial para poder distribuir las ventas y los servicios que ofrecen.

### **3.32 Colocación y cobertura de riesgos por ramo**

Como se menciona en el punto anterior la colocación y cobertura de los servicios del corredor están altamente ligados a las funciones de su cliente y dependiendo de lo que el necesite se le brindan las coberturas que requiera.

Como ejemplo podemos citar el caso de *Ermenegildo Zegna*, como bien sabemos es una empresa de fabricación de trajes y prendas de vestir masculinas, así que lo que el cliente podría solicitar para evitar y disminuir sus riesgos son los de transportación, de incendio o daños múltiples, robo de mercancía, para los empleados que manejan la venta contratarían fianzas, gastos médicos, etc. Y como se ve aquí están inmiscuidos todos los ramos. Por lo que para cada cliente y dependiendo de las necesidades que se le presenten es la manera en que el asesor de la empresa corredora de riesgo encuentra las necesidades del cliente y las coberturas que necesitan contratar y en que pólizas se pueden encontrar para satisfacer su necesidad.

### **3.33 Instrumentos de Cobertura**

Los instrumentos de cobertura son todos aquellos que se encuentran en el mercado, es decir, los productos que las compañías de seguros ofrecen al cliente, sin embargo, como se ha mencionado anteriormente, estos productos sufren modificaciones que el cliente en determinado momento requiera.

Como algunos ejemplos de cobertura se mencionan los siguientes:

- Seguro de Vida
- Seguro de Gastos Médicos Mayores y Salud
- Seguro de Autos
- Fianzas de Fidelidad
- Seguro de Daños: como Incendio Todo Riesgo
- Seguro de Responsabilidad Civil
- Seguro Marítimo, Transportes, Aviación
- Seguro de Crédito y Caucción
- Seguros Generales: como Pérdidas, Defensa Jurídica, Asistencia, etc.

## CONCLUSIONES

En materia de seguridad, el agente corredor de seguros ha venido desarrollando un acercamiento en el medio, eficientando la actividad del sector asegurador y buscando sinergia para acrecentar la imagen del seguro como una solución a las necesidades de prevención, haciendo visible el crecimiento del seguro como un instrumento de ahorro mediante estudios técnicos y de sistemas de comercialización, entrando en el mercado de la oferta y la demanda, atrayendo a una población en general.

El seguro satisface la necesidad humana de seguridad, destacando, además, que representa una inversión financiera. Una de las razones que llevan al prospecto a la suscripción de la póliza es que, en caso de que se produzca el siniestro, reciba como contraprestación, a cambio del pago de una cantidad cierta, la cobertura de las consecuencias desfavorables de aquél.

Al igual que en otros sectores, el corretaje de seguros ha comenzado a responder a las nuevas exigencias de la demanda, ajustando sus productos a los riesgos y necesidades reales que se van planteando a sus asegurados actuales y potenciales. El cambio incluye una transformación de las estructuras internas tendente hacia un acercamiento al cliente a través de una mejora del servicio y de la calidad.

La calidad del servicio y la buena imagen de la entidad de corretaje serán factores determinantes en las motivaciones del cliente para elegir los productos más idóneos, siendo el factor de diferenciación, por excelencia, la calidad del servicio, pues la novedad de un producto puede ser, en ocasiones, un factor con un impacto reducido. Una de las preferencias de los clientes se manifiesta en la exigencia de más calidad de servicio, productos innovadores de acuerdo con sus necesidades, coberturas bien definidas, una mayor simplificación en las cláusulas contractuales y rapidez en la respuesta.

La tendencia que se observa en el sector delata una necesidad por parte del consumidor de una información cada vez más amplia sobre los productos a contratar. Como consecuencia directa de ello se aprecia cómo el corredor interviene en la orientación directa de un servicio de protección, ya que uno de los principales problemas con los que se puede enfrentar un consumidor es la dificultad de elección del seguro más adecuado para su caso particular, por ello, la capacitación del agente de seguros es un factor trascendental para la satisfacción final del cliente. Cada vez más se hace necesaria una mayor información por parte del mediador para poder satisfacer las demandas de los consumidores, ya que en el nuevo mercado la innovación en los diseños y el desarrollo de productos es un incentivo para los empresarios que tienen que competir con las grandes empresas (multinacionales) del sector corredor. Analizando el potencial de los mercados aseguradores y de *brockers* de seguros, como ayuda complementaria del *marketing*, que estimula el descubrimiento de

nuevas prestaciones y servicios, aparece una serie de estrategias enfocadas tanto a la oferta como a la demanda.

La oferta está vinculada a la empresa corredora de seguros que ha de hacer frente a retos importantes relacionados con su actividad, en la que se entrelazan aspectos laborales, comerciales y técnicos. La prestación del servicio se fundamenta en la valoración de unos riesgos de posible acaecimiento e indemnización y se materializa en un contrato y en la estipulación de unas condiciones. Establecer la prima es imprescindible para atraer y hacer mejor la inversión de la asesoría mediante un corredor de seguros.

La demanda está integrada por los consumidores o clientes de seguros (tomadores, asegurados o beneficiarios) que necesitan cubrir un riesgo y, para ello, están dispuestos al pago de la prima correspondiente.

Cuanto mayor sea la especialización de los agentes mayor será el beneficio que obtengan los clientes, si los mediadores de seguros y reaseguros estén en posesión de la experiencia y de los conocimientos generales, mercantiles y profesionales adecuados, comenzará así una etapa de formación y crecimiento no solo económico sino también de cultura.



## **ANEXO I**

### Artículo 140 de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público

#### Disposiciones de la SHyCP sobre Seguros

En el Diario Oficial del 14 de Mayo del 2004, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público con opinión de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, publica la "Resolución por la que se expiden las Disposiciones de carácter general a que se refiere el Artículo 140 de la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros", que actualiza las publicadas anteriormente (Diario Oficial 2 de Diciembre de 1999).

El objetivo fundamental de estas Disposiciones es "fortalecer las reglas para prevenir, detectar y reportar operaciones que pudieran favorecer la comisión del delito previsto en el Artículo 139 del Código Penal Federal, o ubicarse en los supuestos del Artículo 400 BIS del mismo ordenamiento legal".

La SHyCP "ha considerado: los compromisos internacionales adquiridos por nuestro País, fundamentalmente los del Grupo de Acción Financiera sobre Blanqueo de Capitales (GAFI), para incluir el combate al financiamiento al terrorismo, los trágicos acontecimientos terroristas que se han observado en el mundo, la legislación penal aprobada por el Congreso de la Unión, así como el reconocimiento de que el País está expuesto a ser objeto o conducto de operaciones con recursos que procedan de una actividad ilícita o que pretendan financiar actos terroristas."

Expone la SHyCP que estas Disposiciones están en armonía con las reformas a diversas leyes financieras del 28 de Enero del 2004 que reforman disposiciones de las Leyes de Instituciones de Crédito, de Ahorro y Crédito Popular, de Instituciones de Fianzas, de Instituciones de Seguros, del Mercado de Valores, de Sociedades de Inversión y de Organizaciones y Actividades Auxiliares de Crédito, en las que, entre otros objetivos, se fortalece el concepto de "conoce a tu cliente" con el fin de identificar plenamente a las personas que realicen operaciones financieras.

Estas Disposiciones establecen los criterios sobre las operaciones de seguros que puedan ser calificadas de "inusuales, preocupantes, o relevantes", estas últimas con primas por más de \$10 mil dls, que puedan relacionarse con la comisión de los delitos mencionados.

Las Compañías de Seguros, a través de los Agentes de Seguros, deberán integrar un expediente de los Asegurados, personas físicas y morales, que en el caso de personas morales, comprenderán los siguientes datos y documentos (copias):

Nota: Se presenta resumida la transcripción del Diario Oficial.

1. Denominación o razón social
2. Giro, actividad u objeto social

3. RFC
4. Domicilio
5. Teléfono
6. Correo electrónico o página de Internet
7. Fecha de constitución
8. Nacionalidad y nombre del administrador o administradores, director, gerente general o apoderado legal
9. Escritura constitutiva
10. Cédula de Identificación Fiscal
11. Comprobante de domicilio
12. Poderes del representante legal
13. Identificación del representante legal (Si es persona física extranjera, documento que acredite su legal estancia)

La Disposición Novena establece que "tratándose de grupos financieros, el expediente de identificación del Cliente podrá ser integrado por cualquiera de las entidades del grupo, siempre que se cuente con la autorización expresa del Cliente, que las entidades que conforman el grupo financiero lo convengan por escrito, y se estipule expresamente en el convenio proporcionar a las entidades que integran el grupo financiero los datos y documentos del Cliente y/o mantener el expediente a disposición de las otras entidades"

La cláusula Tercera Transitoria establece que "a partir de los 30 días siguientes de la entrada en vigor de las presentes Disposiciones, las Instituciones de Seguros, en la celebración de contratos, deberán integrar los expedientes de los Clientes".

Mientras recibimos más información y detalles de las Compañías de Seguros, agradeceremos a Ustedes preparar la información y documentación necesaria, misma que, en caso de que haya sido requerida a ustedes por un Banco u otra entidad de un Grupo Financiero al que pertenezca su Compañía de Seguros, procederíamos a coordinar que se eviten duplicidades, según lo mencionado en la Disposición Novena.

Atentamente

Agente de Seguros y de Fianzas, S.A. de C.V.

## GLOSARIO

**Agencia de Seguros:** Persona jurídica que actúa como intermediaria en la suscripción de contratos de seguros, vinculada contractualmente con una Entidad aseguradora, ofreciendo a los posibles Tomadores los seguros de dicha aseguradora y creando una apariencia de prolongación de ésta, obteniendo como retribución a la contraprestación de su labor, una comisión.

**Agente:** En Latino América es la persona física o jurídica que, estando vinculada a una entidad aseguradora mediante un contrato de agencia de seguros, se dedica a la mediación o producción de seguros y a la conservación de la cartera conseguida, mediante las gestiones comerciales y administrativas precisas para la obtención de los contratos de seguro que la integran y su mantenimiento en vigor.

**Agente de seguros:** La persona que está vinculada a una compañía de seguros mediante un contrato de agencia y cuya labor /actividad es la mediación o producción de seguros. Entre sus obligaciones principales destacan: asesorar en caso de siniestro, informar al asegurado de las condiciones de las pólizas, etc.

**Benchmarking:** Metodología que promueve la incorporación en las empresas de prácticas y métodos exitosos, no importa donde estén. Incita a ser creativos mediante la copia de estrategia, productos y procesos aplicados en otras áreas, no necesariamente similares a la de la empresa que los implanta.

**Brief:** Es el resumen de los elementos más relevantes de una marca para dar un punto inicial a un proceso que puede ser una promoción, una investigación de mercado, una campaña publicitaria, etc.

**Broker:** de Seguros Productor de seguros en el idioma inglés.

**Correduría de Seguros:** Estableciendo las comisiones y otras condiciones de contratación respecto de los contratos de seguro que éstos puedan intermediar a favor de aquélla.

**Cartera:** Conjunto de pólizas o contratos de seguros cuyos riesgos están cubiertos por *las* instituciones de seguros.

**Cartera del productor o de la entidad aseguradora:** Conjunto de clientes que tiene un productor o asegurador con información de cantidad de casos y prima involucrada.

***Cedente:*** Es el término que se utiliza para definir a la compañía que asume un riesgo pero que transfiere parte del mismo a una reaseguradora, pero siempre es la primera compañía en hacerle frente a una indemnización.

***Comisión:*** Es el sistema utilizado para retribuir económicamente las funciones de mediación o producción de seguros de los agentes. Equivale a una parte proporcional de las primas conseguidas por éstos en su labor comercial directa a través de su intervención o colaboración.

***Contrato de Seguro:*** Es el contrato mediante el cual una parte se obliga al pago de una prima para poder tener derecho a recibir las indemnizaciones a consecuencia de una pérdida o daño amparada en el mismo. La otra parte se obliga a cubrir dichas indemnizaciones de acuerdo con el clausulado de dicho contrato en donde generalmente se establecen las condiciones en que deben ocurrir los siniestros, se definen las exclusiones, las limitaciones y las condiciones de pago, temporalidad del compromiso y definiciones de los aspectos relacionados con el seguro.

***Corredor:*** En Latino América es la persona física o jurídica que realiza la actividad mercantil de mediación en seguros privados, sin mantener contrato de agencia o vínculos que supongan afección con entidades aseguradoras o pérdida de independencia respecto a éstas, y ofreciendo asesoramiento profesional imparcial a quienes demandan la cobertura de los riesgos a que se encuentran expuestas sus personas, patrimonios, intereses o responsabilidades.

***Corredor de reaseguro:*** Es la persona intermediaria entre los aseguradores y los reaseguradores y obtienen su ingreso por las comisiones pagadas por el reasegurador.

***Corredor de seguros:*** En Latino América es la persona que poseyendo el título de "Mediador de Seguros Titulado", y sin mediar contrato de agencia con determinada entidad aseguradora, ejerce su actividad profesional sirviendo de mediador entre ésta y los posibles tomadores de seguros.

***Cotización:*** Es la estimación o costo de la prima de seguros que ofrece la aseguradora al asegurado.

***Cuota:*** Es la cantidad que se establece en las tarifas para el cálculo de una prima de seguro, normalmente se fija un porcentaje o al millar de la suma asegurada.

***Deducible:*** Es la cantidad que queda a cargo del asegurado a partir de la cual la aseguradora empezará a indemnizar, o bien es la cantidad que se deducirá del pago total de la indemnización. Su razón de ser es para evitar el pago de una cantidad muy grande de pequeñas indemnizaciones que se podrían presentar en un ramo de seguros determinado.

**Fronting:** Sistema de aseguramiento por el que la entidad aseguradora que contrata una póliza transfiere el riesgo íntegramente, o en su mayor parte a otras aseguradoras o reaseguradoras.

**Intermediario de Seguros:** Es el agente de seguros que normalmente realiza las labores de promoción de los productos de las aseguradoras entre sus clientes. Asume también la responsabilidad de asesorarlos en la contratación de las coberturas, ponerlo al tanto de las alternativas del mercado, aclararle las limitaciones, exclusiones y costos del seguro, realizar los trámites para la contratación de la póliza y en muchos de los casos asesorarlo para la obtención de las indemnizaciones en caso de siniestro.

**Prospecto:** Término usado para denominar al cliente potencial. [Neologismo que viene de la palabra inglesa "prospect"].

**Ramo:** Es el término que se utiliza para determinar el tipo o clase de seguro que existe. Hay varios ramos.- de vida, de daños, de accidentes y enfermedades, de autos, de responsabilidad civil, etc.

**Reasegurador:** Es la empresa que da o acepta una cobertura de reaseguro.

**Reasegurar:** Es cuando los aseguradores transfieren parte de su riesgo a una reaseguradora.

**Reaseguro:** Es el método por el cual las compañías de seguros distribuyen sus riesgos entre otras compañías de seguros o de reaseguro para disminuir su responsabilidad frente a un asegurado y disminuir al máximo su pérdida probable. Es también la cantidad que asume la reaseguradora frente a un riesgo.

**Retail:** Tiendas con capacidad de mercado menor a las grandes cadenas, son aquellas llamadas de menudeo, con detalle, tiendas especializadas en un producto

**Reducción del riesgo:** Acción y efecto de aminorar cuantitativa y/o cualitativamente la posibilidad de acaecimiento de un siniestro y/o sus consecuencias económicas.

**Reservas:** Es la cantidad determinada por la aseguradora, que considera necesaria para hacerle frente a las indemnizaciones que se le presentaran en un período determinado de tiempo. Es en otras palabras la cantidad que tiene la compañía estimada para el pago de los siniestros y que calcula mediante las matemáticas y el cálculo actuarial.

**Responsabilidad Civil:** Necesidad de responder pecuniariamente por actos realizados que ocasionen perjuicios a terceros.

**Retención:** Es la parte del riesgo que no se transfiere a una reaseguradora, y que es la parte que asume la aseguradora dependiendo de sus capacidades de pago, sus reservas y su solvencia económica.

**Retrocesión:** Reaseguro que hace un reasegurador a otro reasegurador de los riesgos que él previamente había asumido.

**Riesgo:** Es la probabilidad de que por azar ocurra un hecho que produzca una necesidad de reparación. En el seguro, la probabilidad del riesgo tiene dos acepciones diferentes: el riesgo del objeto asegurado y la aparición real o existencia de un acontecimiento posible prevenido y garantizado en la póliza.

**Siniestralidad:** Conjunto de siniestros producidos durante un periodo de tiempo determinado en un póliza o grupo de ellas. Por regla general se realiza en base a una cartera y en periodos anuales. También se puede entender este concepto como la proporción entre el importe total de las primas recaudadas por la entidad y el importe total de los siniestros

**Siniestro:** Es la realización del riesgo. Quiere decir que es cuando sucede lo que se está amparando en la póliza y es motivo de indemnización, por ejemplo un robo, un choque, una enfermedad o accidente, un incendio, etc.

**Suma Asegurada:** Es el valor asignado en la póliza como la responsabilidad máxima que debe pagar la Compañía de seguros en caso de pérdida o daño a los beneficiarios de la misma.

**Tarifa:** Es el repertorio de los distintos tipos de prima aplicables en cada ramo de seguros para los distintos riesgos.

