UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
GERENCIAL APLICADO**

**ESTRATEGIAS PARA FIDELIZAR LA CARTERA
DE CLIENTES DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS
PACÍFICO VIDA**

ARMANDO MEJÍA CAPUÑAY

**EXECUTIVE MBA
DÉCIMO PRIMERA PROMOCIÓN
2000 - I**

PARA ALCANZAR

LA EXCELENCIA

EN TIEMPO REAL

UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL APLICADO

ESTRATEGIAS PARA FIDELIZAR LA CARTERA DE CLIENTES DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS PACÍFICO VIDA

ARMANDO MEJÍA CAPUÑAY

**EXECUTIVE MBA
DÉCIMO PRIMERA PROMOCIÓN
2000 - I**

**ESCUELA DE
POSTGRADO**
UNIVERSIDAD SAN IGNACIO DE LOYOLA

**ESTRATEGIAS PARA FIDELIZAR LA CARTERA
DE CLIENTES DE LA COMPAÑÍA DE SEGUROS
PACÍFICO VIDA**

RESUMEN EJECUTIVO

El desarrollo del presente trabajo se debe a una inquietud personal de poder plantear a la empresa Pacífico Vida una nueva estrategia que la conduzca a lograr la fidelización de su cartera de clientes.

Si bien es cierto muchas empresas del sector seguros han implementado varias estrategias para lograr una mayor participación de mercado, esto no les ha permitido mantener su cartera de clientes, permitiéndole de esta manera obtener el liderazgo en el mercado de seguros de vida individual.

Este proyecto se ha diseñado con el objetivo de que la empresa lo ponga en práctica y en base a ello pueda ejecutar mejores estrategias de fidelización.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	15
CAPÍTULO I.....	17
1. GENERALIDADES.....	17
1.1. Áreas de estudios.....	17
1.2. Áreas de apoyo y soporte.....	17
1.3. Problemática del área tratada.....	19
1.4. Selección del problema.....	19
1.5. Objetivo general.....	21
1.6. Objetivos específicos.....	21
CAPÍTULO II.....	22
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	22
2.1. La empresa.....	22
2.1.1. El perfil	22
2.1.2. Fundamentos.....	23
2.1.3. Descripción de la institución por línea de negocios....	24
2.1.4. Participación de mercado de Pacífico Vida.....	25
2.1.5. Clasificación de riesgo.....	26
2.1.6. Estructura organizacional.....	27
2.1.7. Valores y misión Pacifico Vida.....	27
2.2. Análisis de las necesidades.....	30
2.2.1. Análisis de macro segmentación.....	30
a. Mercado de referencia.....	30
b. Variables de segmentación.....	30
2.2.2. Análisis de micro segmentación.....	32
a. Segmentación sociodemográfica.....	32
b. Segmentación por ventajas buscadas.....	32

c. Segmentación por estilo de vida.....	33
d. Segmentación comportamental.....	33
2.3. Análisis del atractivo del mercado.....	34
2.3.1. Potencial de mercado.....	34
a. Demanda potencial.....	34
b. Demanda global de seguros de vida individual....	34
c. Demanda de la empresa.....	35
2.3.2. Ciclo de vida.....	35
2.4. Análisis de competitividad.....	36
2.4.1. Situación competitiva.....	36
2.4.2. Rivalidad ampliada.....	37
a. El poder de los competidores.....	37
b. El poder de los nuevos integrantes potenciales.....	38
c. El poder de los productos sustitutos.....	39
d. El poder de los proveedores.....	39
e. El poder de los compradores.....	39
2.4.3. Análisis FODA y Matriz EFE - EFI.....	40
a. Análisis FODA.....	40
b. Evaluación de factores externos e internos (Matriz EFE - EFI).....	41
c. Evaluación de la fortaleza competitiva.....	44
CAPÍTULO III.....	48
3. ANÁLISIS OPERATIVO.....	48
3.1. Análisis del mercado.....	48
3.1.1. Sistema de empresas de seguros.....	48
3.1.2. Visión del mercado asegurador.....	49
3.1.3. Participación de mercado de seguros de individual.....	53

3.2. Análisis del consumidor.....	55
3.2.1. Estructura del mercado.....	55
3.2.2. Presencia mental.....	56
3.2.3. Atributos / Beneficios.....	57
3.2.4. Imagen institucional.....	58
a. Priorización de atributos.....	58
b. Empresas líderes por atributos evaluados.....	59
3.3. Marketing mix.....	60
3.3.1. Producto.....	60
3.3.2. Precio.....	63
3.3.3. Comunicación.....	65
3.3.4. Distribución (agencias)	66
CAPÍTULO IV.....	68
4. ANÁLISIS DE LA FIDELIDAD DE LA CARTERA DE	
 CLIENTES DE PACÍFICO VIDA.....	68
4.1. Definición de la persistencia	68
4.2. Evolución de la persistencia	69
4.3. Perfil de la persistencia.....	70
4.3.1. Persistencia de vida general y por tipo de cartera.....	70
4.3.2. Persistencia por frecuencia de pago.....	73
4.3.3. Persistencia por modalidad de pago.....	74
4.3.4. Persistencia por edades.....	77
4.3.5. Persistencia por prima.....	78
4.3.6. Persistencia por tipo de plan.....	80
4.4. Evaluación de los ex asegurados de Pacífico Vida.....	82
4.4.1. Análisis de resultados de ex asegurados con pólizas caducadas.....	83
4.4.2. Análisis de resultados de ex clientes con pólizas	

canceladas.....	85
4.4.3. Evaluación de la calidad de servicio de Pacífico Vida.	88
a. Evaluación de la calidad del servicio de ex clientes con pólizas caducadas.....	89
b. Evaluación de la calidad del servicio de ex clientes con pólizas canceladas.....	91
c. Evaluación de los clientes de Pacífico Vida.....	94
CAPÍTULO V.....	98
5. ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN.....	98
5.1. Segmentación de clientes.....	100
5.1.1. Criterio de segmentación.....	100
5.1.2. Determinación y tamaño de los segmentos.....	102
a. División de la cartera de clientes en subgrupos.....	102
b. Determinación del valor de cada subgrupo.....	105
c. Participación de cada grupo en la suma asegurada total de la compañía.....	107
d. Determinación de los segmentos de acuerdo a su contribución en la suma asegurada total.....	110
5.2. Estrategias de fidelización para clientes del segmento A...	113
5.2.1. Objetivos de la estrategia	113
5.2.2. Políticas	113
5.2.3. Presupuesto	115
5.3. Estrategias de fidelización para clientes del segmento B...	116
5.3.1. Objetivos de la estrategia.....	116
5.3.2. Políticas.....	117
5.3.3. Presupuesto.....	118
5.4. Estrategias de fidelización para clientes del segmento C...	119
5.4.1. Objetivos de la estrategia.....	119

5.4.2. Políticas.....	119
5.4.3. Presupuesto.....	120
5.5. Estrategias para clientes del segmento D.....	121
5.6. Estrategias para recuperar ex clientes del segmento A....	121
5.6.1. Objetivos de la estrategia.....	121
5.6.2. Plan de acción.....	122
5.6.3. Políticas.....	122
5.6.4. Presupuesto.....	123
5.7. Presupuesto total de la nueva estrategia en el año 2002.....	123
5.8. Adecuación de la organización para llevar a cabo la estrategia orientada al cliente.....	124
CAPÍTULO VI.....	126
6. CONTRIBUCIÓN INCREMENTAL DE LA NUEVA ESTRATEGIA.....	126
6.1. Sumas aseguradas totales de la compañía al término del año 2002 con la actual estrategia.....	126
6.2. Sumas aseguradas totales de la compañía al término del año 2002 con la nueva estrategia.....	128
6.3. Comparación de las dos estrategias.....	132
CAPÍTULO VII.....	133
7. CONCLUSIONES.....	133

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 2.1: Rating de clasificación de riesgo - Septiembre 2001....	26
Cuadro 2.2: Crecimiento del mercado de seguros de vida individual -Septiembre 2001.....	36
Cuadro 2.3: Nivel de importancia de las fuerzas competitivas del	

mercado.....	40
Cuadro 2.4: Evaluación de factores externos.....	42
Cuadro 2.5: Evaluación de factores internos.....	43
Cuadro 2.6: Factores claves para el éxito.....	45
Cuadro 2.7: Calificación de los factores por empresa.....	46
Cuadro 2.8: Evaluación ponderada de la fortaleza competitiva.....	46
Cuadro 3.1: Empresas de seguros autorizadas a operar por ramos...	49
Cuadro 3.2: Mercado asegurador peruano.....	50
Cuadro 3.3: Participación de mercado de seguro de vida individual.	54
Cuadro 3.4: Recordación espontánea de las compañías de seguros - Top of mind.....	57
Cuadro 3.5: Razón de compra del seguro de vida	58
Cuadro 3.6: Atributos más importantes al contratar un seguro de vida.....	59
Cuadro 3.7: Evaluación de las compañías de seguros	60
Cuadro 3.8: Productos de seguro de vida de la compañía de Seguros Wiese Aetna Vida.....	62
Cuadro 3.9: Productos de seguro de vida de la compañía de Seguros Rímac Internacional.....	63
Cuadro 3.10: Productos de seguro de vida de la compañía de Seguros Pacífico Vida.....	63
Cuadro 3.11: Estructura de las agencias de las principales compañías de seguros de vida.....	67
Cuadro 4.1: Evolución de la persistencia.....	69
Cuadro 4.2: Persistencia de vida general por tipo de cartera y año de vigencia.....	72
Cuadro 4.3: Persistencia de vida por frecuencia de pago y año de vigencia.....	74

Cuadro 4.4: Persistencia de vida por modalidad de pago y año de vigencia.....	76
Cuadro 4.5: Persistencia de vida por rango de edades y año de vigencia.....	78
Cuadro 4.6: Persistencia de vida por prima anual y por año de vigencia.....	80
Cuadro 4.7: Persistencia de vida por plan y por año de vigencia.....	82
Cuadro 5.1: Asignación de valores por variable.....	102
Cuadro 5.2: Cartera total de vida por plan y edad (Suma asegurada mayor a US \$ 80,000).....	103
Cuadro 5.3: Cartera total de vida por plan y edad (Suma asegurada mayor a US \$ 60,000 y hasta US \$ 80,000).....	104
Cuadro 5.4: Cartera total de vida por plan y edad (Suma asegurada mayor a US \$ 40,000 y hasta US \$ 60,000).....	104
Cuadro 5.5: Cartera total de vida por plan y edad (Suma asegurada hasta US \$ 40,000).....	105
Cuadro 5.6: Asignación de valores por subgrupo de clientes (Suma asegurada mayor a US \$ 80,000).....	106
Cuadro 5.7: Asignación de valores por subgrupo de clientes (Suma asegurada mayor a US \$ 60,000 y hasta US \$ 80,000)..	106
Cuadro 5.8: Asignación de valores por subgrupo de clientes (Suma asegurada mayor a US \$ 40,000 y hasta US \$ 60,000)..	107
Cuadro 5.9: Asignación de valores por subgrupo de clientes (Suma asegurada hasta US \$ 40,000).....	107
Cuadro 5.10: Valor y tamaño de los subgrupos.....	108
Cuadro 5.11: Participación de la suma asegurada por cada grupo de clientes.....	110
Cuadro 5.12: Segmentos y participación en la suma asegurada.....	111

Cuadro 5.13: Tamaño y participación de los segmentos en cartera total.....	112
Cuadro 5.14: Persistencia de los segmentos.....	112
Cuadro 5.15: Cronograma de actividades para el segmento A.....	115
Cuadro 5.16: Presupuesto anual de servicio al cliente para el segmento A.....	116
Cuadro 5.17: Cronograma de actividades para el segmento B.....	118
Cuadro 5.18: Presupuesto anual de servicio al cliente para el segmento B.....	119
Cuadro 5.19: Cronograma de actividades para el segmento C.....	120
Cuadro 5.20: Presupuesto anual de servicio al cliente para el segmento C.....	121
Cuadro 5.21: Cronograma de actividades.....	122
Cuadro 5.22: Presupuesto anual de servicio al cliente para ex clientes del segmento A.....	123
Cuadro 5.23: Presupuesto de fidelización - Año 2002.....	123
Cuadro 6.1: Sumas aseguradas para el año 2002 con la actual estrategia.....	128
Cuadro 6.2: Suma asegurada estimada de la cartera actual al finalizar el año 2002 con las nuevas estrategias.....	129
Cuadro 6.3: Sumas aseguradas de las nuevas ventas por segmento..	130
Cuadro 6.4: Sumas aseguradas estimadas para nuevas ventas (Año 2002).....	130
Cuadro 6.5: Sumas aseguradas estimadas de recuperación de ex clientes (Año 2002).....	131
Cuadro 6.6: Sumas aseguradas totales para el año 2002 con la actual estrategia.....	131
Cuadro 6.7: Comparación de las dos estrategias.....	132

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.1: Evolución de la persistencia (1998-2001).....	20
Gráfico 2.1: Estructura de cartera por línea de negocio. Septiembre 2001.....	25
Gráfico 2.2: Participación de mercado – Septiembre 2001.....	26
Gráfico 2.3: Organigrama de Pacífico Vida.....	27
Gráfico 3.1: Tasa de variación de las primas de seguros anualizados. Junio 1998 – Junio 2001.....	52
Gráfico 3.2: Tasa de variación anual de primas de seguros por ramos.....	53
Gráfico 3.3: Participación de mercado de seguros de vida individual.....	54
Gráfico 3.4: Porcentaje de jefes de familias del NSE A que no tienen seguro de vida.....	55
Gráfico 3.5: Porcentaje de jefes de familias del NSE B que no tienen seguro de vida.....	56
Gráfico 4.1: Evolución de la persistencia.....	69
Gráfico 4.2: Comunicación / Pólizas caducadas.....	84
Gráfico 4.3: Pólizas caducadas / Motivos por los que caducó.....	84
Gráfico 4.4: Pólizas caducadas / Motivos de cancelación.....	87
Gráfico 4.5: Compañía en la que adquirió su nuevo seguro de vida.....	87
Gráfico 4.6: Razones de desvinculación de Pacífico Vida al buscar una nueva compañía de seguros.....	88
Gráfico 4.7: Evaluación del asesor.....	90
Gráfico 4.8: Evaluación general del servicio.....	90
Gráfico 4.9: Evaluación general como compañía.....	91

Gráfico 4.10: Evaluación de la calidad de servicio de los asesores.....	92
Gráfico 4.11. Evaluación general del servicio.....	93
Gráfico 4.12: Evaluación general como compañía.....	93
Gráfico 4.13: Razones de compra de los seguros de vida.....	96
Gráfico 4.14: Razones de permanencia en Pacífico Vida.....	96
Gráfico 4.15: Nivel de satisfacción al tener un seguro de vida en Pacífico Vida.....	97
Gráfico 5.1: Organigrama de la nueva Gerencia de Fidelización.....	125
ANEXOS.....	134
Anexo 1: Demanda en los seguros de vida.....	135
Anexo 2: Método para calificar los factores de éxito de la industria en cada empresa de seguros.....	137
Anexo 3: Análisis de desvinculación de ex clientes de Pacífico Vida – Atento.....	140
Anexo 4: Encuesta a clientes de Pacífico Vida. Metodología de la investigación.....	144
Anexo 5: Descripción de los productos de seguro de vida del Mercado peruano.....	146
BIBLIOGRAFÍA.....	157
REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	159

INTRODUCCIÓN

La fidelidad de los clientes y la fortuna que supone conservarlos durante toda la vida son algo así como el santo grial para las compañías de seguros de vida. La agresividad de las compañías competidoras en este sector, la reducción de la clase media y los altos costos que generan los nuevos clientes durante los dos primeros años, convierte la estrategia del mantenimiento de los actuales clientes en un imperativo empresarial básico.

Hoy en día los clientes son más exigentes y la balanza del poder parece haberse inclinado a su favor. Pero todavía no se han desarrollado estrategias claras y definidas para conseguir la fidelidad de los clientes, en muchos casos todavía está a la orden del día un servicio descortés tanto de las personas de servicio al cliente como de los asesores de seguros. Todavía queda mucho por desarrollar en centros de atención al cliente, racionalización de procesos de trabajo, base de datos para marketing que faciliten la focalización de las campañas y segmentación del mercado.

Para llevar a cabo el análisis de fidelidad de los clientes de la compañía de seguros Pacifico Vida empezamos describiendo el problema organizacional que es la rotación o pérdida de asegurados cuyo ratio de medida es la persistencia de la cartera.

Describimos como se debería implementar un sistema que permita fidelizar la cartera de asegurados y supervisar una estrategia adecuada de gestión para cada segmento.

La estrategia de fidelización de clientes empieza con la segmentación de los asegurados considerando el valor que cada uno representa para la compañía lo cual está dado por el valor intrínseco y el valor de confianza.

El resultado de esta segmentación nos permitirá definir estrategias diferenciadas para cada segmento con la finalidad de retener a nuestros asegurados más valiosos.

CAPÍTULO I

1. Generalidades

Para analizar este proyecto es importante tener en cuenta las siguientes variables:

1.1. Área de estudio - vida individual

Vida individual es una de las unidades de negocios de la compañía de seguros Pacífico Vida.

Las principales responsabilidades son:

- a. Distribución de los seguros de vida.
- b. Mantenimiento de la cartera de clientes.
- c. Reclutamiento y desarrollo de asesores.
- d. Desarrollo de nuevos mercados.

La distribución de los productos se realiza a través del sistema de agencias¹ a nivel nacional y el mantenimiento de la cartera se realiza con apoyo del departamento de servicio al cliente.

1.2. Áreas de apoyo y soporte

Las áreas de apoyo y soporte son:

¹ El sistema de agencias es parte de la estructura comercial en donde cada agencia tiene en promedio 30 personas con un Gerente de agencia, tres o cuatro supervisores y 25 asesores.

a. Evaluación / Suscripción

Tiene la responsabilidad desde el sometimiento de la solicitud hasta que la póliza es emitida y entregada al cliente. Incluye el proceso de evaluación.

b. Servicio al cliente

Tiene la responsabilidad de atender los requerimientos de los clientes de Pacifico Vida desde el momento en que la póliza es emitida y entregada al cliente.

Las principales funciones son:

- Atención para asegurados y para asesores.
- Fidelización de asegurados.
- Base de datos.
- Todas las modificaciones en la póliza.

c. Afiliación y cobranzas

Tienen dos responsabilidades:

- Afiliación de cuentas de ahorro: Es el proceso mediante el cual el banco autoriza cargar el importe de nuevas primas de manera mensual, semestral o anual.
- Realizar las cobranzas periódicas de la cartera de Pacifico Vida vía tarjeta de crédito, cuentas de ahorro, cuentas corrientes y por cupones.

1.3. Problemática del área tratada

Los principales problemas de la unidad de negocios vida individual son:

- a. Rotación de asesores.
- b. Productividad de las agencias.
- c. Fidelización de la cartera de clientes. El ratio de medida es la persistencia, este ratio actualmente es de 64.635%.
- d. Estructural gerencial de las agencias.
- e. Capacitación.
- f. Crecimiento de la fuerza de ventas.
- g. Reclutamiento y selección de nuevos asesores.

1.4. Selección del problema

El problema seleccionado para este estudio es la fidelización de la cartera de clientes. Pacifico Vida debido a su sistema de agencias tiene gran capacidad en la captación de nuevos clientes, pero una debilidad reconocida en los últimos años ha sido el mantener a sus clientes.

La fidelidad de la cartera se mide con el ratio de persistencia, este indicador es una medida de gestión y toma en cuenta solo la cartera de los dos últimos años.

La persistencia de la cartera al mes de noviembre del año 2001 es de 64.73 %². El siguiente gráfico ilustra como ha evolucionado este ratio en los cuatro últimos años.

**Gráfico 1.1: Evolución de la persistencia
(1998-2001)**

Fuente: Base de datos de la empresa Pacífico Vida. Noviembre, 2001
Elaboración propia

Las principales razones que explican los resultados de la persistencia son:

- Ventas mal realizadas desde la clasificación del candidato hasta la entrega de la póliza.
- Mal servicio post venta: cobranzas, problemas no resueltos, pocos contactos al año, etc.
- Competencia: por precio y mala información.
- Recesión actual del país que obliga a priorizar los gastos de la familia.

² Un análisis detallado de la persistencia se realiza en el capítulo IV de este estudio

1.5. Objetivo general

Mejorar la persistencia de la cartera de la compañía de seguros Pacífico Vida a través de una estrategia orientada a segmentos específicos de cliente.

1.6. Objetivos específicos

- a. Segmentar a nuestros clientes para determinar una estrategia de fidelización diferenciada.
- b. Definir la cantidad y calidad del servicio que brindará la compañía a cada uno de los segmentos de clientes.
- c. Determinar la contribución incremental que generará la nueva estrategia.

CAPÍTULO II

2. Análisis estratégico

El análisis estratégico se forma luego de evaluar la empresa, sus necesidades, el atractivo del mercado y la competencia.

2.1. La empresa

Para analizar la empresa tomaremos en cuenta sus principales características, lo cual nos indicará la situación en la que se encuentra.

2.1.1. El perfil

Pacífico Vida, compañía de seguros y reaseguros (El Pacífico Vida) inició sus operaciones en enero de 1997, como subsidiaria de la compañía de seguros Pacifico Peruano Suiza (PPS) en asociación con American International Group (AIG). De ese modo, la compañía de seguros Pacifico Peruano Suiza trasladó su cartera de clientes a El Pacifico Vida.

La composición accionaria de la compañía es la siguiente: Compañía de seguros Pacifico Peruano Suiza tiene el 62% y AIG el 38%. Por su parte, los accionistas de PPS son Credicorp (75.7%) y AIG (20.1%). Por lo tanto, AIG es propietaria del 50.4% del capital de El Pacifico Vida,

incluyendo su participación directa e indirecta (a través de PPS).

Seguros Compañía de Seguros y Reaseguros, líder en el mercado peruano y con la mayor participación y rentabilidad entre las empresas del sector; miembro además del grupo Credicorp que agrupa a las más importantes empresas peruanas de servicios financieros y de seguros, es titular del 62% del capital social de Pacífico Vida.

El Pacífico Vida brinda los siguientes servicios: seguros de vida individual, seguros de vida grupal, seguros de vida ley, seguros complementarios de trabajo de riesgo, seguros de vida previsionales y rentas vitalicias.

2.1.2. Fundamentos

El Pacífico Vida es una compañía líder en el ramo de seguros de vida, incluyendo seguros previsionales y rentas vitalicias. Su vinculación accionaria con el grupo Credicorp la ha favorecido considerablemente, alcanzando una participación de mercado de 29.4%³ en seguros de vida, rentas vitalicias y seguros previsionales, a Junio del 2001.

³ SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. **Reporte mensual**. Lima: SBS., set., 2001.p. 15.

El know how recibido de sus patrocinadores le ha permitido controlar adecuadamente sus riesgos y crecer de manera sostenida.

El principal riesgo que presenta la compañía es el riesgo del mercado de las inversiones, puesto que cambios en la tasa de interés podrían comprometer la rentabilidad esperada en los flujos futuros. Cabe mencionar que en el mercado peruano existe un reducido número de instrumentos de larga duración, lo cual dificulta el calce de plazos, principalmente para las rentas vitalicias.

En los primeros años de operación hemos administrado más de US\$ 55'000,000 en pago de beneficios para los familiares de los asegurados y tiene más de 600,000 personas aseguradas.

2.1.3. Descripción de la institución por línea de negocios

Al 30 de septiembre del año 2001⁴, El Pacífico Vida obtuvo una producción de primas totales de US\$ 47,055 millones compuestos por rentas vitalicias (30%), seguros previsionales (30%), seguros de vida individual (19%), seguros de vida ley (7%), seguros de vida grupo (6%), seguros de vida crédito (4%) y seguros complementarios de trabajo de riesgo (4%).

⁴ SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. **Reporte mensual**. Lima: SBS., set., 2001. p. 15.

Gráfico 2.1: Estructura de cartera por línea de negocio
Septiembre 2001
(En %)

^e
Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. **Reporte mensual**. Lima: SBS., set., 2001
Elaboración propia

2.1.4. Participación de mercado de Pacífico Vida

En cuatro años y 10 meses de operación, la compañía ha alcanzado una participación de mercado de 29.6%⁵ a septiembre del 2001, incrementado su participación respecto a septiembre del año 2000 en 3.3%.

⁵ SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. **Reporte mensual**. Lima: SBS., set., 2001. p. 15.

Gráfico 2.2: Participación de mercado total - Septiembre 2001
(En %)

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. **Reporte mensual.** Lima: SBS., set., 2001
Elaboración propia

2.1.5. Clasificación de riesgo

El año 2001 Pacifico Vida fue calificada en la categoría "A", la mejor calificación de riesgo en el mercado, lo que la identifica como una empresa solvente, con excepcional fortaleza financiera intrínseca, con buen posicionamiento en el sistema, con cobertura total de los riesgos presentes y con la capacidad de administrar riesgos futuros.

Cuadro 2.1: Rating de clasificación de riesgo - Septiembre 2001

	RATING ACTUAL	RATING ANTERIOR	FECHA CAMBIO
Institución	A	A-	17/03/2002

Fuente: APOYO, OPINIÓN Y MERCADO S.A. **Usos y actitudes en el mercado de seguros.** Lima: Apoyo, Opinión y mercado, 1999.
Elaboración propia

2.1.6. Estructura organizacional

La estructura organizacional esta dada por un sistema de unidades de negocio como vida individual, vida grupo, rentas vitalicias y accidentes personales. Adicionalmente se cuenta con unidades o gerencias de apoyo como operaciones y administración y recursos humanos.

Gráfico 2.3: Organigrama de Pacifico Vida

Fuente: Organigrama de la empresa Pacifico Vida
Elaboración propia

2.1.7. Valores y misión Pacifico Vida

a. Valores

- Lealtad
- Honradez
- Responsabilidad y compromiso
- Respeto a la dignidad del trabajo

b. Misión

Ayudar a las personas a proteger su estabilidad económica familiar ofreciéndoles seguros e instrumentos financieros que faciliten el ahorro a largo plazo. Nuestros productos y acciones están orientados a lograr ese propósito.

Reconocemos la iniciativa y la capacidad de trabajo en equipo, respetando las individualidades y exigiendo un alto grado de compromiso con la empresa. Ofrecemos a nuestros empleados oportunidades de desarrollo profesional y personal, dándole especial énfasis a su capacitación integral dentro de nuestra organización.

Los objetivos de rentabilidad y crecimiento de la empresa serán consecuencia del desarrollo y consolidación de los valores antes indicados.

Para cumplir con la misión de la empresa aunaremos esfuerzos para lograr:

- Una empresa diferenciada por su excelencia operativa, que permita ofrecer a sus clientes productos al costo adecuado, determinado este por el efecto del precio, calidad y oportunidad en el servicio. Nuestra vinculación con AIG y Credicorp, será mostrada para transmitir la imagen de solvencia y seriedad que requiere la actividad.

- Una organización estructurada por procesos y centros de gestión, tratando en lo posible de estandarizar nuestros productos y servicios. Daremos importancia al control de nuestros gastos, flexibilizándolos según nuestros niveles de producción y relacionándolos con los estándares de excelencia del mercado global.
- Capacidad para atender a la evolución del mercado y sus oportunidades, desarrollando canales alternativos de distribución. Particular importancia tendrá el desarrollar una red de asesores exclusivos, profesionales altamente comprometidos con las necesidades del cliente e identificados con la cultura y filosofía de Pacifico Vida, y el maximizar los beneficios de estructuras como Credicorp y Pacifico Peruano Suiza.
- La tecnología necesaria para cumplir con los objetivos de calidad de servicio que posibilite una eficaz administración de los costos de la compañía.
- Mayor presencia para cubrir las necesidades de protección y ahorro de las personas en todo el país.

2.2. Análisis de las necesidades

Para analizar las necesidades del mercado he dividido el análisis en micro y macro segmentación.

2.2.1. Análisis de macro segmentación

a. Mercado de referencia

Los productos y servicios de Pacifico Vida ayudan a las personas a proteger su estabilidad económica familiar ofreciéndoles seguros e instrumentos financieros que faciliten el ahorro a largo plazo.

Las contingencias ante las cuales ayudamos a las familias son:

- Incapacidad por accidente o enfermedad.
- Vejez.
- Muerte prematura.

b. Variables de segmentación

Las funciones o necesidades a satisfacer son la protección del estilo de vida familiar y el ahorro a largo plazo.

- Por grupo de compradores tenemos:
 - Las familias de los niveles socioeconómicos A y B.
 - Empresas de todo ámbito. Los productos ayudarán a otorgar los mejores beneficios a los

empleados tomando en cuenta las características particulares de tu empresa.

- Por tecnología tenemos:
 - Tarificación y evaluación: Es el sistema de evaluación de los asegurados de la compañía, se maneja por tablas de mortalidad de acuerdo a los planes de seguro en las cuales por edades del futuro asegurado se ubica la tasa que corresponde a cada persona, la cual tiene un rango entre 18 y 65 años para el Pacifico Vida.
 - Las tablas son análisis estadísticos en donde se mide la probabilidad de muerte o sobrevivencia del futuro asegurado. En Perú se utilizan las tablas de mortalidad de los EE.UU. La parte final de la tarificación estándar es el proceso de evaluación en donde se verifica el estado de salud.
 - Política de inversiones: La política de inversiones es el documento que establece lineamientos generales de Inversión que busca calce adecuado de reservas con máxima rentabilidad.
 - Sistema de agencias: Sistema agencias propias que tiene por finalidad llegar directamente al consumidor y no depender de intermediarios. En

el sistema de agencias se incorpora el manejo de “Las mejores practicas en la venta de seguros de vida”. El sistema de mejores prácticas es el resultado de años de estudio y experiencia de AIG en la comercialización de seguros de vida en el mundo.

2.2.2. Análisis de micro segmentación

a. Segmentación sociodemográfica

- Familias del NSE A y B de Lima metropolitana y provincias.
- Jefe de hogar: de 25 a 45 años.
- Con hijos en edad escolar y universitaria.
- Ingreso familiar bruto promedio mínimo: US \$800.
- Ocupación del jefe de hogar: empresario, gerente, ejecutivo, profesional, independiente, empleado de mando medio.
- Tenencia de cuenta bancaria o tarjeta de crédito.

b. Segmentación por ventajas buscadas

- Las personas que toman seguros de vida buscan:
- Claridad en los términos del contrato.
- Buena situación financiera de la compañía de seguros.
- Promptitud en el pago de siniestros.
- Confianza en la institución por el respaldo de accionistas.

c. Segmentación por estilo de vida

Son personas preocupadas por el futuro de su familia, para que esta pueda mantener en el tiempo el mismo estilo de vida, los hijos puedan acudir a los mismos colegio o universidades. Por lo tanto buscan la seguridad de su familia ante las siguientes contingencias:

- Incapacidad por accidente o enfermedad.
- Vejez.
- Muerte prematura.

d. Segmentación comportamental

- Tasa de uso del producto. El 10% de la cartera tiene dos seguros de vida y el 5% tres seguros de vida.
- Status de fidelidad. Persistencia de la cartera 64.73% (el 35.27% restante de la cartera han cancelado sus pólizas).
- Sensibilidad a un factor de marketing. El mercado es sensible al precio. El 35% de los clientes que cancelaron su seguro de vida lo hicieron para tomar una póliza en otra compañía de seguros. La segunda razón (la principal fue mejores productos) de este grupo para elegir la nueva compañía fue mejores precios 12%.⁶

⁶ ATENTO PERÚ. Análisis de desvinculación de clientes, Informe final. Lima: Atento Perú, jul., 2001

2.3. Análisis del atractivo del mercado

Para analizar el atractivo del mercado se medirá el potencial del mercado y el ciclo de vida del sector.

2.3.1. Potencial de mercado

a. Demanda potencial

El número de compradores potenciales está conformado las 559,600 familias a nivel nacional del NSE A y B. Si tomamos en cuenta que la prima media es US \$560 al año y que en promedio las personas pagan 8 años⁷ la demanda potencial para la industria de seguros de vida individual es: 2.659,200 millones de dólares.

b. Demanda global de seguros de vida individual

- El mercado total general de la industria de seguros de vida, considerando las primas acumuladas desde el año 1997 a septiembre del año 2001 es de 158,731⁸ millones dólares.
- El volumen de mercado de la línea de seguros de vida individual es de 26,561 millones de dólares acumulados.

⁷ Esta información es un promedio de los años de vigencia de las pólizas en la región en las empresas de AIG

⁸ SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. **Reporte mensual**. Lima: SBS., set., 2001. p. 16.

c. Demanda de la empresa

Las primas acumuladas a septiembre del 2001 son de 9,101 millones de dólares.⁹

2.3.2. Ciclo de vida

La industria de seguros de vida individual se encuentra en la fase de crecimiento.

Actualmente existen muchos consumidores satisfechos, que debido a su alto poder de referencia hacen crecer el mercado.

La difusión del producto se está dando en todo el segmento a nivel nacional por medio de la fuerza de ventas de siete compañías de seguros de vida y a través de los bancos.

El año 2000 ingresó al mercado Mapfre Perú Vida y en mayo del 2001, inició sus operaciones Royal & Sunalliance Vida. En los próximos dos años se espera el ingreso de nuevas compañías de seguros de vida y la participación de compañías extranjeras en el accionariado de compañías existentes.

El crecimiento mostrado por la industria de seguros de vida individual ha sido superior al mostrado por el PBI. El crecimiento del mercado de seguros de vida fue de

⁹ SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. **Reporte mensual**. Lima: SBS., set., 2001

4.74% entre septiembre del año 2000 y septiembre del año 2001. Pero el mercado de seguros de vida individual creció entre el año 1999 y 2000 en 31.5% y entre el año 2000 y 2001 25.9%.

**Cuadro 2.2: Crecimiento del mercado de seguros de vida individual -
Septiembre 2001
(En miles de US\$)**

PRIMAS DE SEGUROS NETAS (Mil \$ acumulado.. Anual)			CRECIMIENTO	
Sep. 1999	Sep.2000	Sep. 2001	99/00	01/00
16,044	21,099	26,561	31.5 %	25.9 %

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. **Reporte mensual**. Lima: SBS., set., 2001. p. 18.

2.4. Análisis de competitividad

Para analizar la competencia se analizará la situación competitiva de la empresa y luego las cinco fuerzas de Michael Porter.

2.4.1. Situación competitiva

La situación competitiva de la industria de seguros de vida es en el Perú es considerada un oligopolio.

Las razones para ser considerada oligopolio son:

- Existe un número reducido de competidores, siete compañías de seguros de vida en el mercado.
- Existe fuerte dependencia entre empresas rivales.

- c. Presencia de una empresa dominante, Pacifico Vida con el 29.6% de participación de mercado. Y entre tres compañías dominantes Pacifico Vida, Rímac Internacional y Wiese Vida concentran el 68% de la participación de mercado.

2.4.2. Rivalidad ampliada

a. El poder de los competidores

El mercado asegurador esta conformado por un total de 17 compañías de seguros, de las cuales siete: Pacifico Vida, Santander Vida, Interseguros, Mapfre Perú Vida, Altas Cumbres, Wiese Aetna y Royal & Sunalliance Vida- operan exclusivamente en el ramo de vida. Desde 1997 es notoria la tendencia de las aseguradoras a separar los negocios de seguros generales y seguros de vida.

Una característica del mercado asegurador peruano es la propiedad de tener una alto nivel de concentración puesto que las dos compañías con mayor participación – en forma consolidada - suscriben el 49.4% del total de primas y las cinco más importantes el 76.2%. La rivalidad entre las compañías de seguros de vida esta enfocada en la imagen de marca y el servicio después de la venta.

La estrategia de las compañías competidoras se ha basado en captar los clientes que ya tienen un seguro

de vida con Pacifico Vida, para ello realizaron las siguientes acciones:

- Analizaron las debilidades de los productos de Pacifico Vida
- Contrataron a vendedores de Pacifico Vida.
- Desarrollaron sistemas de compensaciones más atractivos.

Pacifico Vida reaccionó ante esta estrategia en el año 2000 bloqueando en parte la estrategia competitiva.¹⁰

b. El poder de los nuevos integrantes potenciales

La amenaza de nuevos competidores potenciales depende de las barreras para el ingreso las cuales son consideradas altas en la industria como:

- Economías de escala.
- Necesidad de tener acceso a conocimientos prácticos de nueva tecnología y especializados, las cuales no están fácilmente disponibles.
- Los requerimientos de recurso son altos.
- La necesidad de desarrollar canales de distribución propios.

Sin embargo no se descarta la posibilidad de ingreso de empresas extranjeras asociadas a compañías nacionales.

¹⁰ La estrategia se basó en analizar las debilidades corporativas y de los productos de la compañía de seguros Wiese Vida y definir políticas para los clientes que desean desvincularse de Pacifico Vida.

c. El poder de los productos sustitutos

El único producto sustituto de los seguros de vida son los seguros de sobrevivencia y de jubilación de las Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP)¹¹.

d. El poder de los proveedores

Los proveedores de las compañías de seguros son las compañías reaseguradoras. Las reaseguradoras son de vital importancia para la industria pues permiten compartir los riesgos de los siniestros.

Pacifico Vida utiliza los servicios de la Swiss Re Life & Health, esta empresa también es la principal reaseguradora de vida en el mercado peruano.

El poder de las compañías reaseguradoras es alto.

e. El poder de los compradores

El mercado de los seguros de vida esta compuesto por compradores individuales del NSE A y B.

El poder de los compradores es alto por las siguientes circunstancias:

¹¹ Los seguros de sobrevivencia y jubilación son parte de los beneficios que obtienen los trabajadores al incorporarse al Sistema Privado de Pensiones

- Los costos de los compradores de cambiar a marcas o sustitutos competitivos son relativamente bajos, porque los productos son aparentemente idénticos.
- Los compradores están exigiendo mejores servicios después de la venta.

Cuadro 2.3: Nivel de importancia de las fuerzas competitivas del mercado

PERFIL DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS Y GRADO DE INFLUENCIA	
FUERZAS COMPETITIVAS	GRADO DE INFLUENCIA
1. Competidores	Alto
2. Potenciales integrantes	Mediano
3. Sustitutos	Bajo
4. Proveedores	Mediano
5. Compradores	Alto

Fuente: Entrevista realizada al Gerente Comercial y Gerentes de sucursales de Pacífico Vida, para la elaboración de este proyecto en Lima, en el mes de noviembre 2001.

Elaboración propia

2.4.3. Análisis FODA y Matriz EFE - EFI

a. Análisis FODA

- Oportunidades:
 - Crecimiento del mercado.
 - Ampliación de línea de productos.
 - Incrementar participación de mercado.
 - Utilizar al 100% Capacidad instalada a nivel nacional.

- Abundancia de recursos humanos.
- Amenazas:
 - Los bancos como productores y distribuidores.
 - Probable ingreso de compañías aseguradoras extranjeras.
 - Recesión.
 - Incertidumbre política y económica.
- Fortalezas:
 - Canal de distribución.
 - Participación de mercado.
 - Capacitación de asesores.
 - Sistema de compensaciones de asesores.
 - Imagen de la compañía.
 - Solidez financiera.
- Debilidades:
 - Rotación de asesores.
 - Fidelización de la cartera de clientes.
 - Reclutamiento y selección de nuevos asesores.
 - Competencias de supervisores de agencias.

b. Evaluación de factores externos e internos (Matriz EFE - EFI)

A continuación en el cuadro 2.4 detallaremos los factores externos e internos de la empresa.

Cuadro 2.4: Evaluación de factores externos

MATRIZ EFE			
OPORTUNIDADES (O)	Peso	Calificación	Total
Crecimiento del mercado	0.2	4	0.8
Ampliación de línea de productos	0.1	3	0.3
Incrementar participación de mercado	0.15	3	0.45
Utilizar al 100% Capacidad instalada a nivel nacional	0.05	4	0.20
Abundancia de recursos humanos	0.1	2	0.2
AMENAZA (A)	Peso	Calificación	Total
Los Bancos como productores y distribuidores	0.1	2	0.2
Probable ingreso de compañías aseguradoras extranjeras	0.1	3	0.3
Recesión	0.1	3	0.3
Incertidumbre política y económica	0.1	3	0.3
TOTAL	1.00		3.05

Fuente: Entrevista realizada al Gerente Comercial y Gerentes de sucursales de Pacifico Vida, para la elaboración de este proyecto en Lima, en el mes de noviembre 2001.
Elaboración propia

Pacifico Vida obtuvo un promedio ponderado de 3.05 en la Evaluación de los Factores Externos, es decir, las estrategias de la empresa se están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Es necesario resaltar que el factor más importante que afecta a esta industria es el mercado en crecimiento, así como el incremento de la participación del mercado.

A manera de conclusión, podemos indicar que Pacifico Vida está siguiendo estrategias que capitalizan muy bien estas oportunidades.

Cuadro 2.5: Evaluación de factores internos

MATRIZ EFI			
FORTALEZAS (F)	Peso	Calificación	Total
Canal de distribución	0.15	4	0.6
Participación de mercado	0.1	4	0.4
Capacitación de asesores	0.05	3	0.15
Sistema de compensaciones de Asesores	0.1	3	0.3
Imagen de la compañía	0.1	4	0.4
Solidez financiera	0.1	4	0.4
DEBILIDADES (D)	Peso	Calificación	Total
Rotación de asesores	0.05	1	0.1
Fidelización de los clientes	0.1	1	0.1
Reclutamiento y selección de asesores	0.1	2	0.2
TOTAL	1.00		2.65

Fuente: Entrevista realizada al Gerente Comercial y Gerentes de sucursales de Pacífico Vida, para la elaboración de este proyecto en Lima, en el mes de noviembre 2001.

Elaboración propia

Pacífico Vida obtuvo un promedio ponderado de 2.65. Es necesario notar que la fortaleza más importante de la compañía es su canal de distribución.

Particularmente, las fortalezas descritas, tienen una buena calificación en su industria, por lo que se puede concluir que Pacífico Vida orienta muy bien el desarrollo de sus fortalezas a aquellos sectores que representan la mejor calificación para la industria.

c. Evaluación de la fortaleza competitiva

La forma más reveladora para determinar la fuerza con la cual Pacifico Vida mantiene su posición competitiva es evaluar cuantitativamente si la compañía es más poderosa o débil que sus rivales más cercanos en cada uno de los factores claves del éxito en la industria.

El primer paso es determinar cuales son los factores claves del éxito en la industria y el segundo es calificar a la empresa y sus rivales en cada factor.

- **Factores claves para el éxito competitivo o el fracaso:**

Los factores claves para el éxito son aquellos aspectos que afecta más la capacidad las compañías de seguros de vida en el ramo de vida individual para prosperar en el mercado nacional y concierne a cada miembro de la industria hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito. Los factores claves para el éxito en la industria de seguros de vida están enumerados en el cuadro 2.6

Cuadro 2.6: Factores claves para el éxito

FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO	
1.	Canal de distribución
2.	Rotación de Asesores
3.	Participación de mercado
4.	Fidelización de la cartera de clientes
5.	Reclutamiento y selección de nuevos asesores
6.	Capacitación
7.	Sistema de compensación
8.	Competencias de supervisores
9.	Imagen de la compañía
10.	Solidez financiera

Fuente: Entrevista realizada al Gerente Comercial y Gerentes de sucursales de Pacifico Vida, para la elaboración de este proyecto en Lima, en el mes de noviembre 2001. Ver anexo 3.

Elaboración propia

- **Calificación de la empresa y los competidores**

En vista que cada factor clave para el éxito tiene diferente importancia o peso en la industria es conveniente utilizar un sistema de evaluación ponderada, a cada factor se le asigna un valor basado en su importancia percibida para modelar el éxito competitivo. La suma de todos los pesos debe sumar 1.

Cuadro 2.7: Calificación de los factores por empresa

CALIFICACIÓN DE LOS FACTORES POR EMPRESA			
FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO	Pacífico Vida	Rímac	Wiese Vida
Canal de distribución	4	3	2
Participación de mercado	4	3	2
Capacitación	3	3	2
Sistema de compensaciones	3	3	3
Imagen de la compañía	4	3	3
Solidez financiera	4	3	2
Rotación de asesores	1	2	1
Fidelización de los clientes	1	2	1
Reclutamiento y selección de asesores	3	3	2
Competencias de supervisores	2	2	2
TOTAL	29	27	20

Fuente: Entrevista realizada al Gerente Comercial y Gerentes de sucursales de Pacífico Vida, para la elaboración de este proyecto en Lima, en el mes de noviembre 2001. Ver anexo 3.
Elaboración propia

Cuadro 2.8: Evaluación ponderada de la fortaleza competitiva

EVALUACIÓN PONDERADA DE LA FORTALEZA COMPETITIVA				
FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO	Peso	Pacífico Vida	Rímac	Wiese Vida
Canal de distribución	0.15	4/0.6	3/0.45	2/0.3
Participación de mercado	0.1	4/0.4	3/0.3	2/0.2
Capacitación	0.05	3/0.15	3/0.15	2/0.1
Sistema de compensaciones	0.1	3/0.3	3/0.3	3/0.3
Imagen de la compañía	0.1	4/0.4	3/0.3	3/0.3
Solidez financiera	0.1	4/0.4	3/0.3	2/0.2
Rotación de asesores	0.05	1/0.05	2/0.1	1/0.05
Fidelización de los clientes	0.1	1/0.1	2/0.2	1/0.1
Reclutamiento y selección de asesores	0.1	3/0.3	3/0.3	2/0.2
Competencias de gerentes y supervisores de agencias	0.15	2/0.3	2/0.3	2/0.3
TOTAL		3.45	2.7	2.05

Fuente: Entrevista realizada al Gerente General y Gerente Comercial de Pacífico Vida y Gerente de Ventas de vida individual de la Compañía de Seguros Rímac Internacional, para la elaboración de este proyecto en Lima, en el mes de noviembre 2001. Ver anexo 3.
Elaboración propia

La calificación ponderada de Pacífico Vida es 3,45 le brinda una ventaja neta sobre sus dos más cercanos rivales Rímac y Wiese Vida que obtienen 2.7 y 2.05 respectivamente. Las ventajas las

obtiene al manejar muy bien los factores más importantes de la industria como el canal de distribución, participación de mercado, imagen de la compañía y solidez de compañía.

CAPÍTULO III

3. Análisis operativo

Para realizar este análisis he tenido en cuenta las variables que definen en qué mercado se desenvuelve la empresa, las características del consumidor del servicio y el marketing mix de Pacífico Vida.

3.1. Análisis del mercado

El análisis del mercado de seguros depende del sistema de empresas que lo conforman, así como de la participación que cada empresa posee en dicho mercado.

3.1.1. Sistema de empresas de seguros

Continuando con la tendencia internacional hacia la separación de las operaciones por riesgos generales y de vida, en marzo de 2001 la Compañía de Seguros La Fénix Peruana (cuya denominación se modificó en abril a Royal & Sunalliance - Seguros Fénix), dedicada a realizar operaciones en ambos ramos, se escindió dando origen a Royal & Sunalliance - Vida como empresa especializada en seguros de vida.

Por otro lado, en abril de 2001 Mapfre Perú Vida, compañía de seguros absorbió a La Real Compañía de Seguros de Vida S.A. Como resultado de estos eventos, a fines de junio de 2001 operaban en el sistema de seguros

17 empresas, de las cuales 5 estaban dedicadas a ramos generales y de vida; 5 únicamente a ramos generales y 7 únicamente a ramos de vida. Cabe destacar que 16 de estas empresas cuentan con participación accionaria extranjera, siendo ésta mayoritaria en 8 de ellas.

**Cuadro 3.1: Empresas de seguros autorizadas a operar por ramos
(Al 30 de junio de 2001)**

RAMOS GENERALES Y DE VIDA	RAMOS GENERALES	RAMOS DE VIDA
Generalli Perú	El Pacífico Peruano Suiza	Altas Cumbres
La Positiva	Mapfre Perú	El Pacífico Vida
Popular y Porvenir	Royal & Sunalliance – Seguros99 Fénix	Interseguro
Rímac Internacional	Secrex	Mapfre Perú Vida
Sul América	Wiese Atenía	Royal & Sunalliance Vida
		Santander Vida
		Wiese Aetna Vida

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. Evolución del sistema de empresas de seguros al primer semestre de 2001. Lima: SBS, set., 2001.

Elaboración propia

3.1.2. Visión del mercado asegurador

Como consecuencia de la difícil situación económica del país se ha tenido una disminución en la colocación de las primas de US\$ 560.5 millones en 1999 a US\$ 550.3 en el 2000, decreciendo en 2%. Diferenciando las primas de Riesgos Generales¹² y de Vida de los últimos tres años tenemos el siguiente resultado:

¹² Riesgos Generales es la línea de negocios de seguros que cubre los riesgos de automóviles, asistencia médica, incendio y otros.

**Cuadro 3.2: Mercado asegurador peruano
(Prima de riesgos)**

	1998	%	1998	%	1998	%	Var 00/99
Automóviles	110.8	19	100.6	18	83.7	15	-17
Asistencia Médica	80.8	14	78.6	14	66.2	12	-16
Incendio	78.9	13	79.8	14	79.3	14	0
Otros	148.3	26	130.8	23	119.3	22	-10
Riesgos Generales	418.5	72	389.8	69	348.5	63	-11
Vida	90.8	16	107.9	19	131.1	24	22
Previsionales	67	12	62.8	12	70.7	13	13
Vida y Previsionales	157.8	28	170.7	31	201.8	37	18
Total	576.3	100	560.5	100	550.3	100	-2

Fuente: COMPAÑÍA DE SEGUROS PACÍFICO VIDA. *Memoria anual*. Lima: Compañía de Seguros Pacífico Vida, 2000. p.20

Apreciamos en el cuadro que la disminución de las primas totales se debe principalmente al comportamiento de los seguros de riesgos generales, cuya producción decreció en 11% al 31 de diciembre del 2000.

Varios factores explican esta situación. En primer lugar, el traslado de las primas de asistencia médica a las entidades prestadoras de salud que dieron lugar al decrecimiento de este riesgo en 16%.

En segundo lugar la recesión en el sector automotriz, producto de la situación económica, por la ausencia de financiamiento bancario, la desleal competencia creada por la importación de vehículos usados (muchos de ellos convertidos), explican la importante reducción del 17% en el volumen de primas de automóviles.

El ramo incendio ha tenido un comportamiento estable, principalmente debido a que en los últimos meses se noto una discreta recuperación en el nivel de las primas dentro del mercado nacional, debido entre otras razones al notorio aumento del nivel de las primas en el mercado internacional de reaseguros.

Caso contrario son los casos de los ramos de vida y previsionales, cuyo crecimiento del 22% y 13% respectivamente, obedecen en el caso de vida: al crecimiento del seguro de rentas vitalicias y en el caso de seguros previsionales: al incremento de los afiliados al Sistema Privado de Pensiones.

Los ingresos financieros se incrementaron en 12,2% producto especialmente de la rentabilidad de las inversiones provenientes de las reservas de vida y previsionales. Hay que tener en cuenta que algunas compañías tuvieron que hacer provisiones por la disminución de las cotizaciones de sus portafolios.

En junio de 2001, las primas de seguros netas del sistema ascendieron a 1001 millones de nuevos soles, lo que representó un nivel 11,2% mayor al registrado en junio de 2000. Asimismo, la evolución de la tasa de variación anual de las primas de seguros netas anualizadas muestra que ésta se habría recuperado en el primer semestre de

2001, luego de la reducción que registrara desde fines de 1999.

Gráfico 3.1: Tasa de variación de las primas de seguros anualizadas
Junio 1998 – Junio 2001
(En %)

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. Evolución del sistema de empresas de seguros al primer semestre de 2001. Lima: SBS, set., 2001. p.15.

El crecimiento registrado en las primas de seguros se explica fundamentalmente por el crecimiento de las primas por ramos generales (13,3%) y por ramos de vida (15,2%). En el primer caso, el crecimiento de los seguros generales se debió en parte al aumento en las primas de seguros contra incendio (45,0%), terremoto (45,3%) y líneas aliadas incendio (18,6%); mientras que en el segundo caso, al aumento en las primas por renta de jubilación (26,4%) y por seguros de vida individual (38,6%). Con respecto a los seguros de accidentes y enfermedades y seguros previsionales, ambos experimentaron un crecimiento con relación al nivel

alcanzado el año anterior, al ubicarse en 2,3% y 8,6% respectivamente.

**Gráfico 3.2: Tasa de variación anual de primas de seguros por ramos
(En %)**

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. Evolución del sistema de empresas de seguros al primer semestre de 2001. Lima: SBS, set., 2001. p.18.

3.1.3. Participación del mercado de seguros de vida individual

Al mes de septiembre del año 2001 Pacífico Vida mantiene el liderazgo en el mercado de seguros de vida individual. La pérdida de mercado sufrida entre los periodos 00/99 y 01/00 de -2.8% y -7.4% es entre otras cosas, consecuencia de la compra de la cartera de seguros de sepelio de Finisterre por parte de Mapfre Perú Vida¹³ y por la pérdida de cartera de Pacifico Vida (clientes).

¹³ La SBS considera a los seguros de sepelio como seguros de vida

Cuadro 3.3: Participación de mercado de seguro de vida individual
Septiembre 1999 – Septiembre 2001
(En %)

Compañía	Sep. 1999 (%)	Sep. 2000 (%)	Sep. 2001 (%)
Pacífico Vida	44.4	41.5	34.3
Rimac	15.1	16.0	16.1
Wiese	8.2	15.9	13.8
La Positiva	18.7	9.9	8.7
Mapfre Perú Vida	2.7	4.3	15.1
Generali	5.5	5.9	5.5
Interseguros	2.4	3.1	4.5
Santander Vida	0.0	0.7	1.0
Altas Cumbres	0.0	0.3	0.4
La Real	1.9	1.4	0.0
Sul América	0.4	0.5	0.3
Fénix	0.7	0.8	0.3
Popular	-0.1	-0.5	0.0

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. **Ranking de primas de ramos de vida y previsionales.** Lima: SBS, set., 2001. p.21.

Gráfico 3.3: Participación de mercado de seguros de vida individual -
Septiembre 2001

Fuente: SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. **Evolución del sistema de empresas de seguros al primer semestre de 2001.** Lima: SBS, set., 2001. p.25.

3.2. Análisis del consumidor

Para conocer al consumidor se ha realizado el análisis de quien compra el seguro, en este caso del jefe de familia. Así mismo se ha analizado cuál es la presencia mental que tiene la empresa en las personas y cuál es el atributo que más recuerdan.

3.2.1. Estructura del mercado

Se estima que del total de la población trabajadora de Lima, el 7% tiene seguro de vida privado.

La tenencia de seguros entre la población trabajadora de nivel socioeconómico A es la más elevada. Así el 34% tienen seguro de vida.

Entre la población del nivel socioeconómico B el 30% tiene seguro de vida.

Gráfico 3.4: Porcentaje de jefes de familias del NSE A que tienen seguro de vida

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO S.A.. Usos y actitudes en el mercado de seguros. Lima: Apoyo, Opinión y Mercado, 1999. p.17.

Gráfico 3.5: Porcentaje de jefes de familias del NSE B que tienen seguro de vida

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO S.A.. Usos y actitudes en el mercado de seguros. Lima: Apoyo, Opinión y Mercado, 1999. p.18.

Las razones por las que no tienen seguros de vida son principalmente por razones económicas o porque consideran que son caros.

En el nivel socioeconómico A, el 33% es por razones económicas, 21% no está interesado y el 10% porque está afiliado al IPPS o AFP.

En el nivel socioeconómico B el 42% es por razones económicas/ los seguros son caros, 23% no está interesado y el 10% porque está afiliado al IPPS o AFP.

3.2.2. Presencia mental

En lo que se refiere a la recordación de las compañías de seguros la mayoría recuerda en primer lugar a la Positiva (20%), seguida de Pacífico Seguros (13%). Estos

resultados varían si se analiza la información por nivel socioeconómico.

En los NSE A y B es Pacifico seguros la compañía más recordada (35 y 24% respectivamente). Cabe recordar que el 27% de la población no recordó empresa alguna. Este porcentaje es menor en el nivel NSE A (3%) y mayor en C donde 39% de los entrevistados no pudo precisar empresa alguna.

**Cuadro 3.4: Recordación espontánea de las compañías de seguros –
Top of mind
(En %)**

Compañía	Total(%)	Nivel socioeconómico		
		A(%)	B(%)	C(%)
La Positiva	20	12	17	23
El Pacifico Peruano Suiza	15	39	28	6
Rimac	11	22	13	8
Popular y Porvenir	5	5	10	2
La Fénix Peruana	5	6	6	3
Otros	17	13	14	19
No recuerda ninguna	27	3	12	39
Total	100	100	100	100

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Usos y actitudes en el mercado de seguros. Lima: Apoyo, 1999. p.20.

3.2.3. Atributos / Beneficios

Las principales motivaciones que tienen quienes adquieren un seguro de vida son proteger a la familia (66%) y como una forma de ahorro (9%). Esta razón obedece a que existen algunos seguros de vida que

ofrecen la posibilidad de retirar lo invertido luego de cierto numero de años.

Cuadro 3.5: Razón de compra del seguro de vida
(En %)

RAZÓN DE COMPRA	RESPUESTAS (%)
Para proteger a mi familia	66
Como una forma de ahorro	9
Para asegurar mi vejez	6
Me lo exigió el banco	5

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Usos y actitudes en el mercado de seguros. Lima: Apoyo, 1999. p.21.

3.2.4. Imagen institucional

La imagen institucional se mide por los siguientes atributos:

a. Priorización de atributos

Se solicito a los entrevistados que indicaran el nivel de importancia de una serie de atributos que se consideran al elegir la compañía de seguros. Se dio más importancia a la claridad en los términos del contrato, la situación financiera de la empresa y la prontitud en el pago de siniestros.

Cuadro 3.6: Atributos más importantes al contratar un seguro de vida
(En %)

Ranking	Atributos	Porcentaje de entrevistados
1	Claridad en los términos del contrato	70 %
2	Situación financiera de la Cía. de seguros	66 %
3	Prontitud en el pago de siniestros	66 %
4	Confianza en la institución por el respaldo de los accionistas	49 %
5	Costo del seguro	47 %
6	Que la Cía. de seguros sea recomendada por mi broker	35 %
7	Que la Cía. de seguros sea recomendada por mis amigos / familiares	29 %

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Usos y actitudes en el mercado de seguros. Lima: Apoyo, 1999. p.28.

b. Empresas líderes por atributos evaluados

La evaluación de las empresas aseguradoras se realizó entre aquellos entrevistados que declararon tener algún conocimiento de una compañía de seguros.

A ellos se les solicitó que las evalúen en relación de los tres atributos que consideraron importantes.

Así, en lo que se refiere a la claridad en términos del contrato y situación financiera son el Pacífico Vida y El Pacífico Peruano Suiza las empresas que obtuvieron las más altas calificaciones. En lo que se refiere a la prontitud en el pago de siniestro, El Pacífico Peruano Suiza y la Vitalicia fueron mejor evaluados.

Cuadro 3.7: Evaluación de las compañías de seguros

Compañías de seguros	Situación financiera de la Cía. de seguros	Confianza en la institución por respaldo de accionistas	Claridad en los términos de contrato	Prontitud en el pago de siniestros	Costo del seguro
El Pacífico Peruano Suiza	4.3	4.3	4.1	4.0	3.7
Pacífico Vida	4.3	4.2	4.1	3.5	3.5
Generali Perú	3.9	3.9	3.7	3.8	3.5
La Fénix Peruana	3.8	3.6	3.7	3.5	3.7
La Positiva	3.9	3.8	4.0	3.8	4.3
La Vitalicia	3.6	3.8	4.0	4.0	3.8
Popular y Porvenir	3.5	3.3	3.7	3.3	3.5
Rímac Internacional	3.9	3.7	3.9	3.8	3.5
Wiese Atenía	3.9	3.9	3.9	3.6	3.5
Promedio	3.9	3.8	3.9	3.7	3.7

Leyenda: 1: Muy Malo; 5: Muy Bueno

Fuente: APOYO OPINIÓN Y MERCADO. Usos y actitudes en el mercado de seguros. Lima: Apoyo, 1999. p..30

3.3. Marketing mix

En el marketing mix se analizará al producto o servicio, el precio, la comunicación y la distribución que realizar Pacífico Vida en sus actividades.

3.3.1. Producto

En el mercado de seguros de vida individual compiten los siguientes tipos de seguros de vida: Seguros temporales, seguros de vida entera y seguros de vida dotales.

a. Los seguros de vida sin ahorro: temporales

Protegen la vida del asegurado por un periodo (periodo de vigencia de la póliza) y por un determinado capital asegurado. Si el asegurado fallece durante el periodo de protección los beneficiarios recibirán el capital asegurado. Si sobrevive al período de vigencia de la póliza ni el asegurado ni los beneficiarios recibirán ninguna indemnización. Son los seguros más económicos. El periodo de vigencia es el mismo que el periodo de pago.

b. Los seguros de vida con ahorro: vida entera, y dotales

Estos seguros van a pagar el capital asegurado a los beneficiarios sin importar a que edad ocurra el siniestro. Una parte de la prima pagada anualmente va a cubrir la probabilidad de que el asegurado muera en ese año, el saldo se va a acumular y va ir creciendo de acuerdo al interés ofrecido por la compañía de seguros. Si hacemos este ejercicio año tras año el ahorro va creciendo año a año, y el asegurado puede decidir en un año determinado que ya no necesita seguir protegiendo a sus beneficiarios y retirar sus ahorros acumulados hasta esa fecha.

La compañía de seguros Wiese Vida tiene la mayor gama de productos en el mercado, en total son 11 productos del tipo temporal, temporal con ahorro, vida

entera y dotales. La compañía de seguros Rímac Internacional cuenta con 4 productos del tipo temporal, temporal con ahorro, vida entera y dotales. Pacifico Vida cuenta con vida entera sensible a intereses (Global 2000), temporales 5 y 10 y Term 65.

Los seguros de vida entera son prácticamente indiferenciados en el mercado, la diferenciación esta entre los seguros temporales, pues algunos cuentan con la posibilidad de recuperar las primas invertidas.

A continuación veremos el detalle en los cuadros 3.9 y 3.10.

Cuadro 3.8: Productos de seguros de vida de la Compañía de Seguros Wiese Aetna Vida

Compañía	Producto	Tipo	Características
Wiese Vida	Temporales	Simple	Solo cubre el riesgo
		Garantizado 75 %	Retorno de 75 % primas
		Garantizado 100 %	Retorno 100 % de las primas
	Vida entera	Vida entera	Ahorro
		Con beneficio adelantado	Ahorro, 50 % capital asegurado y vitalicia por el 50 % restante
	Dotales	Dotal	Cobertura pequeña y ahorro
		Dotal doble capital	Cobertura pequeña y ahorro
		Dotal doble protección	Cobertura pequeña y ahorro
		Dotal triple protección	Cobertura pequeña y ahorro
		Dotal doble creciente	Doble del capital asegurado
		Dotal triple creciente	Triple del capital asegurado

Fuente: Investigación realizada por Pacifico Vida
Elaboración propia

**Cuadro 3.9: Productos de seguros de vida de la Compañía de Seguros
Rímac Internacional**

Compañía	Producto	Tipo	Características
Rímac	Temporales	Temporal constante	Solo cubre el riesgo
		Con devolución de primas	Retorno 100 % de las primas
	Vida entera	Vida entera	Cobertura pequeña y ahorro
	Dotal	Dotal simple	Cobertura pequeña y ahorro

Fuente: Investigación realizada por Pacífico Vida
Elaboración propia

**Cuadro 3.10: Productos de seguros de vida de a Compañía de Seguros
Pacífico Vida**

Compañía	Producto	Tipo	Características
Pacífico Vida	Temporales	Temporal 5	Cobertura solo de riesgo
		Temporal 10	Cubre solo riesgo
		Term – 65	Cubre solo riesgo
	Vida entera	Global 2000	Cobertura y Ahorro
		Global Life	Cobertura y Ahorro

Fuente: Investigación realizada por Pacífico Vida
Elaboración propia

3.3.2. Precio

La prima es el valor determinado por la aseguradora, como contraprestación por las coberturas de seguro contratadas. El valor de la prima puede ser pagado mensualmente, semestralmente o en forma anualizada.

El valor de la prima va a estar en función de la edad del asegurado al momento de solicitar el seguro, de la suma

asegurada, el ser o no fumador y el sexo del asegurado. Adicionalmente el valor de la prima puede incrementarse dependiendo del estado de salud y las actividades que realice que incrementen el riesgo de muerte del asegurado.

Las primas de los de seguros de vida entera que ofrecen las compañías nacionales son muy similares, debido a que utilizan las mismas tablas internacionales de mortalidad y las tarifas de las reaseguradoras son estándar para los países de la región.

Debido a lo anterior el precio no puede ser manejado fácilmente por las compañías de seguros nacionales lo que convierte a esta variable de marketing en no crítica en la competencia interna de los seguros de vida entera.

Los seguros de vida temporales son productos más baratos que los seguros de vida entera pero tienen la desventaja de brindar protección por un tiempo determinado. Estos productos se convierten muy atractivos cuando ofrecen la posibilidad de devolución de primas. Las compañías que tienen este producto son el Rímac y Wiese Vida.

Los seguros temporales con devolución de prima permiten obtener una cobertura de vida por un precio inferior en un 30% al de un seguro de Vida Entera pero

por un periodo temporal de tiempo que puede ser 20 o 25 años.

3.3.3. Comunicación

Las Compañías de seguros de vida utilizan la siguiente mezcla de comunicación: venta personal, mercadotecnia directa y relaciones públicas

a. Venta personal

El sistema de ventas le permite a la compañía captar a los clientes vía asesores. Estos sistemas son resultados de años de experiencia e investigación y buscan la mayor efectividad de los asesores en las ventas personales.

Los sistemas de venta consideran:

- Sistema de prospección: Permite identificar posibles candidatos y clasificar a los que se ajustan al perfil.
- Sistema de concertación: Permite contacto con el posible candidato para obtener una entrevista.
- Sistema de entrevistas: Permite en la entrevista descubrir las necesidades de los posibles candidatos y brindar la solución apropiada para la necesidad.
- La venta personal está acompañada de ayudas visuales.

b. Mercadotecnia directa

Las compañías de seguros buscan la fidelidad de su cartera de clientes desarrollando estrategias de comunicación que permiten el contacto permanente con el cliente, para ellos han constituido departamentos de servicio al cliente.

c. Relaciones públicas

Un medio que se usa en menor medida es el de relaciones publicas, no es otra cosa que publicar vía prensa escrita todas las actividades importantes realizadas por la compañía como por ejemplo cenas de premiación, eventos de fuerza de ventas, alianzas estratégicas, etc.

3.3.4. Distribución (agencias)

Una de las estrategias que diferencia a las compañías de seguros de vida de las compañías de seguros generales es la utilización de los canales de distribución. La comercialización de los seguros generales se realiza a través de corredores de seguros, el principal problema de esta estrategia es que los corredores tienen gran poder de negociación con las compañías aseguradoras no permitiendo en muchos casos lograr los objetivos de venta de presupuestados.

Las compañías de seguros de vida tienen como estrategia la utilización de sus propios canales de distribución a

través de una red de agencias la diferenciación de una a otra compañía dependerá en gran medida de la fortaleza de sus canales de distribución.

Las tres empresas más importantes de seguros de vida en el Perú tienen la siguiente estructura de su canal de distribución:

Cuadro 3.11: Estructura de las agencias de las principales compañías de seguros de vida

Compañía	Agencias en Lima	Agencias provincias
Pacifico Vida	13 Agencias 250 personas	3 agencias con oficinas en 14 ciudades y con 170 personas
Rímac	6 agencias en Lima con 150 personas	Presencia en Arequipa sin agencia
Wiese Vida	2 agencias 100 personas	No tiene presencia

Fuente: Investigación realizada por Pacifico Vida.
Elaboración propia

CAPÍTULO IV

4. Análisis de la fidelidad de la cartera de clientes de Pacífico Vida

Para este análisis se ha definido y evaluado la variable persistencia, la cual mide el nivel de fidelidad de los clientes de Pacífico Vida.

4.1. Definición de la persistencia

La persistencia de la cartera es el ratio que mide el nivel de fidelidad de los asegurados de la compañía.

La persistencia de la cartera se obtiene por la división de las pólizas vigentes sobre el total de pólizas emitidas en un determinado periodo.

Fórmula para el cálculo de la persistencia:

$$\text{Persistencia (\%)} = \frac{\text{Pólizas vigentes}}{\text{Pólizas emitidas}} \times 100$$

Pólizas vigentes: Es la cantidad de pólizas emitidas en un determinado periodo y que continúan vigentes

Pólizas emitidas: Es la cantidad de pólizas emitidas en un determinado periodo, comprende la sumatoria de las pólizas vigentes y no vigentes.

4.2. Evolución de la persistencia

La persistencia de la cartera de los asegurados de Pacífico Vida ha tenido una evolución negativa desde el año 1998 al 2000, llegando incluso a niveles del 60.23%. Ya en el presente año hay visos de una ligera mejoría que se traduce en valores del 4.10%, con lo que se llega a una persistencia del 64.73%; persistencia que comparada a los estándares internacionales¹⁴ fijados por la compañía está por debajo del promedio.

Cuadro 4.1: Evolución de la persistencia

Año	Vigentes	Emitidas	Persistencia
1,998	8,724	10,806	80.73%
1,999	12,325	16,865	73.08%
2,000	11,945	19,702	60.63%
2,001	11,228	17,346	64.73%

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida. Octubre, 2001.
Elaboración propia

Gráfico 4.1: Evolución de la persistencia

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida. Octubre, 2001
Elaboración propia

¹⁴ La persistencia de la Compañía de Seguros Interamericana en Chile es de 75%

4.3. Perfil de la persistencia

Existen dos formas de medir la persistencia, lo cual explico a continuación:

4.3.1. Persistencia de vida general y por tipo de cartera

La persistencia general es aquélla que considera toda la cartera de asegurados de Pacífico Vida en sus cinco años de gestión; es decir desde que iniciaron sus operaciones en el país. La persistencia general promedio actual es de 41.65% y de acuerdo al cuadro mostrado líneas abajo, decrece en los dos años subsiguientes marcándose significativamente esta baja en el año 1998 (26.07%). En los dos últimos años ocurre lo contrario, vemos una tendencia creciente. Esto ya nos da un indicador que nos lleva a plantear estrategias que nos permitan tener un mejor manejo de la cartera antigua.

Al dividir la cartera general, nos encontramos que cada asesor posee dos tipos de asegurados: aquellos que han sido vendidos por ellos mismos – cartera propia – y aquellos que les han sido transferidos (cartera huérfana: asegurados que se quedaron sin asesor porque dejaron de pertenecer a la compañía, etc.). Actualmente, la persistencia de la cartera propia es de un 62.09% y de la cartera transferida es de 29.08%. Esto se explicaría por el mejor mantenimiento que el asesor le da a su “propia cartera” y la poca o nula atención que se le brinda a la

cartera que le fue asignada, al parecer, el asesor aún no logra asimilar el concepto de que a partir de la transferencia se rompe la división de cartera propia y transferida; pasando a conformar una única cartera.

Las razones de la baja persistencia de la cartera transferida respecto a la propia (33.01%), se deben entre otros motivos a:

- a. El asegurado transferido se siente desatendido y se queja por el mal servicio. El asegurado desea ser escuchado y atendido.
- b. Constantemente los asegurados son acechados por la competencia y al encontrar a estos clientes insatisfechos, les resulta muy fácil poder convencerlos de traspasarse a otra compañía.
- c. El asesor cesado normalmente se va a otra empresa de seguros¹⁵ y generalmente hace que su cartera de asegurados migren a la nueva compañía en donde hasta reciben un bono adicional por cada asegurado que le “quiten” a Pacífico Vida, de esta manera se ahorran la prospección para generar nuevos clientes y trabajan sobre los mismos que tenían hasta antes de salir de la compañía.

¹⁵ El 50 % de los asesores que se desvinculan con Pacífico Vida van a trabajar a otra compañía de seguros. Esta información proviene de una análisis interno.

d. No existe un adecuado servicio para el nuevo asegurado incorporado a la cartera del asesor, ya no existen las llamadas de cumpleaños, las visitas esporádicas, la atención inmediata a sus reclamos o simplemente el sólo hecho de ser escuchados; el asesor está concentrado en la generación de nuevos asegurados y de su trabajo fuera de la oficina.

Esto nos lleva a tener que desarrollar estrategias inmediatas para el mantenimiento de cartera brindando un óptimo servicio que satisfaga especialmente a este tipo de asegurados (cartera huérfana).

Cuadro 4.2: Persistencia de vida general por tipo de cartera y año de vigencia

Año / Propia		SI	NO	Total por Año
1,997	Vigencia	121	532	653
	Emitidas	298	1,717	2,015
	%	40.60%	30.98%	32.41%
1998	Vigencia	469	1,658	2,127
	Emitidas	1,385	6,775	8,160
	%	33.86%	24.47%	26.07%
1999	Vigencia	1,201	2,534	3,735
	Emitidas	2,821	10,376	13,197
	%	42.57%	24.42%	28.30%
2000	Vigencia	2,586	2,160	4,746
	Emitidas	5,098	6,564	11,662
	%	50.73%	32.91%	40.70%
2001	Vigencia	5,881	926	6,807
	Emitidas	6,920	1,428	8,348
	%	84.99%	64.85%	81.54%
Total por Plan	Vigencia	10,258	7,810	18,068
	Emitidas	16,522	26,860	43,382
	%	62.09%	29.08%	41.65%

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida a Octubre 2001.
Elaboración propia

4.3.2. Persistencia por frecuencia de pago

Contamos con tres tipos de frecuencia de pago: la mensual, semestral y anual.

Haciendo un análisis por frecuencia de pago, encontramos que el promedio de frecuencia anual (61.31%) es superior al promedio de frecuencia mensual (41.33%), esto se debe al compromiso adelantado que asumen los asegurados. Es más fácil que un asegurado deje su seguro habiendo pagado menos de un año que aquel que ya lo pagó.

El nivel de la persistencia de la cartera con pago anual de los últimos dos años (62,11% y 97,70%), es muy superior a la persistencia que registra la cartera de los asegurados de más de dos años (35,29% y 33,33%), esto se debería a que no se realizó un adecuado seguimiento para que continúen con sus pólizas, ya sea porque el asesor inicial ya no está en la compañía o por descuido del asesor que efectuó la venta.

Podríamos deducir que aumentando el número de asegurados que paguen con frecuencia anual (actualmente esta cartera es del 1.19%), mejoraríamos significativamente la persistencia actual de la compañía y paralelamente desarrollar estrategias para mantener a los clientes después de los dos años.

Cuadro 4.3: Persistencia de vida por frecuencia de pago y año de vigencia

Año / Frec. Pago		Mensual	Semestral	Anual	Total por Año
1,997	Vigencia	643	4	6	653
	Emitidas	1.951	47	17	2.015
	%	32,96%	8,51%	35,29%	32,41%
1998	Vigencia	2.070	39	18	2.127
	Emitidas	7.961	145	54	8.160
	%	26,00%	26,90%	33,33%	26,07%
1999	Vigencia	3.629	68	38	3.735
	Emitidas	12.850	264	83	13.197
	%	28,24%	25,76%	45,78%	28,30%
2000	Vigencia	4.538	149	59	4.746
	Emitidas	11.198	369	95	11.662
	%	40,53%	40,38%	62,11%	40,70%
2001	Vigencia	6.449	273	85	6.807
	Emitidas	7.967	294	87	8.348
	%	80,95%	92,86%	97,70%	81,54%
Total	Vigencia	17.329	533	206	18.068
	Emitidas	41.927	1.119	336	43.382
	%	41,33%	47,63%	61,31%	41,65%

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida a Octubre 2001.
Elaboración propia

4.3.3. Persistencia por modalidad de pago

Las modalidades de pago que exige la compañía a sus asegurados pueden ser de tres formas:

- a. Por débito automático vía tarjeta de crédito.
- b. Por débito automático vía cuenta bancaria.
- c. Por cupón para aquellos que tienen frecuencia de pago anual.

Existe otra alternativa, pero ésta no es alentada por Pacífico Vida salvo cuando el asegurado haya tenido algún problema con la entidad donde se le debita. Este procedimiento es el Credipago, donde el asegurado se

acerca a cualquier ventanilla del Banco de Crédito y dando el número de su póliza se hace el pago directo a su seguro entre los días del 8 y 28 de cada mes. La tendencia de la compañía es que todos sus asegurados tengan una cuenta o tarjeta.

Observamos según el cuadro seguido que la modalidad de pago realizada mediante tarjetas de crédito es la de mayor persistencia (52.33%), le siguen en ese orden la modalidad de pago realizada por débito en cuenta- bancos (42.18%) y el pago por cupón (16.18%), esto se explica principalmente por la facilidad que representa el débito por tarjeta de crédito dado que estas tienen la posibilidad del sobregiro.

Ocupa un segundo lugar a pesar de ser la modalidad que agrupa a la mayor cantidad de asegurados la del débito en cuenta, la cual muchas veces se ve imposibilitada de realizar los cargos ya sea porque no hay saldo suficiente o porque el cliente cambio de cuenta y no dio aviso a la compañía, o porque el asegurado no logró abonar en los días fijados por la compañía para efectuar dichos cargos.

Con las tarjetas de crédito se presenta un problema que deriva del vencimiento de las mismas. Muchos asegurados ignoran que tienen que informar a la compañía cuando se vence su tarjeta, creen que esto es automático, además porque no se les avisó, lo cual es

tarea del asesor. Como consecuencia de ello suele suceder que la póliza caduque¹⁶, es decir que el asegurado ignore incluso que ya no tiene cobertura, esto es que si le pasara algo ya no contaba con su seguro. Es por ello importante que la compañía mantenga un constante contacto con los asegurados y al mismo tiempo mantenerlos informados de que tiene que informarnos de todos estos cambios.

Cuadro 4.4: Persistencia de vida por modalidad de pago y año de vigencia
(Año / Modalidad de pago)

Año / Modalidad de Pago		Cupón	Bancos	Tarjeta de Crédito	Total por Año
1,997	Vigencia	13	311	329	653
	Emitidas	240	901	874	2.015
	%	5,42%	34,52%	37,64%	32,41%
1998	Vigencia	63	1.186	878	2.127
	Emitidas	1.184	4.429	2.547	8.160
	%	5,32%	26,78%	34,47%	26,07%
1999	Vigencia	118	2.384	1.233	3.735
	Emitidas	2.074	8.429	2.694	13.197
	%	5,69%	28,28%	45,77%	28,30%
2000	Vigencia	225	3.307	1.214	4.746
	Emitidas	900	8.622	2.140	11.662
	%	25,00%	38,36%	56,73%	40,70%
2001	Vigencia	360	4.836	1.611	6.807
	Emitidas	416	6.125	1.807	8.348
	%	86,54%	78,96%	89,15%	81,54%
Total	Vigencia	779	12.024	5.265	18.068
	Emitidas	4.814	28.506	10.062	43.382
	%	16,18%	42,18%	52,33%	41,65%

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida. Octubre, 2001
Elaboración propia

¹⁶ Las pólizas caducadas son las que quedan sin vigencia por falta de pago.

4.3.4. Persistencia por edades

Pacífico Vida exige ciertos límites de edad asegurable; esto es que las personas podrán solicitar un seguro de vida a partir de los 18 años hasta una edad máxima de 65 años.

Para analizar la cartera general de asegurados considerando las edades, los dividimos en cinco (5) grupos. El resultado obtenido nos indica que la más baja persistencia la obtienen los asegurados con menos de 27 años de edad (34.62%) y la mejor persistencia la tienen los asegurados mayores a 57 años de edad (51.81%). Los otros grupos de asegurados tienen persistencias muy similares (rango entre 28 y 37 años: 41.59%, rango entre 38 y 47 años: 45.25%, rango entre 49 y 57 años: 47.89%).

La baja persistencia alcanzada por los asegurados menores a 27 años se debería principalmente a que la mayoría de ellos son solteros carentes de responsabilidades familiares; aún en nuestro país no está muy fomentada la necesidad previsor e incluso de inversión de un seguro de vida, normalmente toman este tipo de seguros por la insistencia de alguno de sus amigos que está en el rubro. Caso contrario ocurre con la persistencia de los asegurados mayores a 57 años, los cuales ya tienen la exigencia de un seguro de vida por las responsabilidades y carga familiar que tienen para ellos ya pasó a un primer plano el futuro de su familia.

Es importante que la compañía defina políticas para limitar la captación de clientes menores de 27 años y solteros.

Cuadro 4.5: Persistencia de vida por rango de edades y año de vigencia

Años / Edad		Hasta 27 años	Entre 28 y 37 años	Entre 38 y 47 años	Entre 49 y 57 años	Más de 57 años	Total por Año
1.997	Vigencia	75	312	221	43	2	653
	Emitidas	326	980	605	96	8	2.015
	%	23,01	31,84	36,53	44,79	25,00	32,41
1998	Vigencia	253	1.072	660	129	13	2.127
	Emitidas	1.468	4.053	2.216	381	42	8.1160
	%	17,23	26,45	29,78	33,86	30,95	26,07
1999	Vigencia	524	1.881	1.092	214	24	3.735
	Emitidas	2.451	6.551	3.484	650	61	13.197
	%	21,38	28,71	31,34	32,92	39,34	28,30
2000	Vigencia	771	2.300	1.415	238	22	4.746
	Emitidas	2.227	5.802	3.065	531	37	11.662
	%	34,62	39,64	46,17	44,82	59,46	40,70
2001	Vigencia	1.118	3.401	1.872	377	39	6.807
	Emitidas	1.446	4.170	2.255	432	45	8.348
	%	77,32	81,56	83,02	87,27	86,67	81,54
Total	Vigencia	2.741	8.966	5.260	1.001	100	18.068
	Emitidas	7.918	21.556	11.625	2.090	193	43.382
	%	34,62	41,59	45,25	47,89	51,81	41,65

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida. Octubre, 2001
Elaboración propia

4.3.5. Persistencia por prima

Los límites en el pago de primas están dados por una prima mínima de US\$ 132.00 y como prima máxima el 7% de los ingresos del cliente.

Para realizar el análisis dividimos la cartera en grupos. El primer grupo está conformado por asegurados que pagan menos de US\$ 400 al año y el último grupo está

conformado por asegurados que pagan más de US\$ 600 al año. Observamos que la menor persistencia es de los asegurados que pagan menos de US\$ 400 al año (37.05%).

Analizando el grupo de asegurados que pagan menos US\$ 400 al año encontramos que la persistencia de los que fueron asegurados durante el año 2001 es de 77.15% y la de los clientes asegurados durante el año 2000 es de 32.9%.

Adicionalmente la participación de este grupo de clientes en la cartera total de la compañía es 34.88%, esta importante participación sesga negativamente el promedio general de la persistencia. Adicionalmente una de las razones de la baja persistencia de este grupo es el nivel de ingresos, estos clientes pertenecen al NSE B2 y el C1 que tienen ingresos inferiores a US\$ 600¹⁷. Este segmento es el más afectado por la recesión y ante cualquier dificultad económica suelen prescindir de su póliza de seguro de vida, a esto se aúna el hecho de que normalmente las esposas en algunos casos consideran este tipo de protección como un gasto.

El análisis anterior indica que la compañía debe orientar su estrategia de ventas a otros mercados poniendo

¹⁷ APOYO, OPINIÓN Y MERCADO S.A. Niveles socioeconómicos y perfil del jefe de hogar de Lima Metropolitana. Lima: Apoyo, Opinión y Mercado, 1999. p. 32.

restricciones a la captación de pólizas con primas inferiores a US\$ 400.

Cuadro 4.6: Persistencia vida por prima anual y por año de vigencia

Año/Prima		Hasta US\$ 400	Hasta US\$ 500	Hasta US\$ 600	Más de US\$ 600	Total por Año
1997	Vigencia	70	74	102	407	653
	Emitidas	307	260	337	1.111	2.015
	%	22,80%	28,46%	30,27%	36,63%	32,41%
1998	Vigencia	307	337	407	1.076	2.127
	Emitidas	1.694	1.365	1.462	3.639	8.160
	%	18,12%	24,69%	27,84%	29,57%	26,07%
1999	Vigencia	942	756	691	1.346	3.735
	Emitidas	4.592	2.519	2.108	3.978	13.197
	%	20,51%	30,01%	32,78%	33,84%	28,30%
2000	Vigencia	1.828	985	701	1.232	4.746
	Emitidas	5.557	2.197	1.498	2.410	11.662
	%	32,90%	44,83%	46,80%	51,12%	40,70%
2001	Vigencia	2.607	1.638	1.064	1.498	6.807
	Emitidas	3.379	1.975	1.247	1.747	8.348
	%	77,15%	82,94%	85,32%	85,75%	81,54%
Total	Vigencia	5.754	3.790	2.965	5.559	18.068
	Emitidas	15.529	8.316	6.652	12.885	43.382
	%	37,05%	45,57%	44,57%	43,14%	41,65%

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida. Octubre, 2001

Elaboración propia

4.3.6. Persistencia por tipo de plan

Pacífico Vida ofrece cuatro tipos de seguro de vida (planes o productos), estos son:

- Global Life. (seguro de vida con retorno).
- Seguro de Vida Temporal por 10 años.
- Seguro de Vida Temporal por 5 años y
- Seguro de Vida Term 65 (hasta los 65 años)

De los antes mencionados, sólo el Global Life tiene retorno (protección y ahorro y largo plazo), el resto de seguros no tienen retorno son seguros de protección únicamente.

Cada uno de ellos está diseñado para cada necesidad y de acuerdo a las posibilidades económicas de cada futuro asegurado. A continuación evaluamos la persistencia de cada tipo de plan o producto.

Al analizar la persistencia de la cartera de asegurados de acuerdo al tipo de plan elegido, tenemos que la mejor persistencia la obtienen los seguros Term 65 (49.43%), seguido de los Temporales a 10 años (46.90%), vienen luego los seguros Global Life (43.46%) y por último la más baja persistencia recae en los seguros temporales a 5 años (26.63%). Es evidente que el seguro temporal 5 es el más vulnerable dentro de los tipos de plan o productos que maneja la compañía, esto se explicaría por la competencia que tienen productos similares pero con devolución de primas aunque ésta sea poco significativa, paralelamente algunos malos asesores al tratar de cumplir los objetivos que les pide la empresa ven en este tipo de seguro la manera más fácil de convencer a su entorno por el bajo costo de los mismos o también no cumplen con el perfil mínimo requerido que se les pide para poder asegurar a alguien y ponga en riesgo su persistencia a

corto plazo, el manejo en estos casos es “vender por vender”.

Nuevamente es importante recomendar que la compañía elabore políticas que pongan límites y evaluaciones adicionales a los clientes que soliciten seguros de vida del tipo temporal 5.

Cuadro 4.7: Persistencia de vida por plan y por año de vigencia

Año / Plan		Global	Temp 10	Temp 5	Term 65	Total por Año
1,997	Vigencia	619	3	26	5	653
	Emitidas	1.861	18	123	13	2.015
	%	33,26%	16,67%	21,14%	38,46%	32,41%
1998	Vigencia	2.027	10	83	7	2.127
	Emitidas	7.482	44	584	50	8.160
	%	27,09%	22,73%	14,21%	14,00%	26,07%
1999	Vigencia	3.327	79	309	20	3.735
	Emitidas	10.755	322	2.002	118	13.197
	%	30,93%	24,53%	15,43%	16,95%	28,30%
2000	Vigencia	3.808	278	558	102	4.746
	Emitidas	8.511	842	2.007	302	11.662
	%	44,74%	33,02%	27,80%	33,77%	40,70%
2001	Vigencia	5.599	462	445	301	6.807
	Emitidas	6.783	548	620	397	8.348
	%	82,54%	84,31%	71,77%	75,82%	81,54%
Total por el Plan	Vigencia	15.380	832	1.421	435	18.068
	Emitidas	35.392	1.774	5.336	880	43.382
	%	43,46%	46,90%	26,63%	49,43%	41,65%

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida. Octubre, 2001

Elaboración propia

4.4. Evaluación de los ex asegurados de Pacífico Vida

Pacifico Vida solicitó a Atento Perú una investigación cuantitativa con la finalidad de analizar los motivos de la desvinculación de ex clientes. Con este objetivo, se realizaron

294 encuestas telefónicas efectivas distribuidas de la siguiente manera: 150 a ex asegurados cuya póliza caducó por falta de fondos y 144 a ex asegurados que cancelaron sus pólizas. El trabajo de campo telefónico se realizó del 11 al 13 de julio del 2001.

4.4.1. Análisis de resultados de ex asegurados con pólizas caducadas

El primer grupo de análisis está conformado por ex asegurados cuyas pólizas han caducado sin fondos.

Este grupo declara que ha tenido poca comunicación de parte de la compañía y del asesor (ver gráfico 4.2).

El tener problemas económicos se presenta como el motivo principal de caducidad de pólizas (48%) y sólo un pequeño grupo (5%) porque compró otro seguro de vida.

Estos hechos nos llevan a las siguientes conclusiones:

- a. Es necesaria una mayor aproximación de la compañía a sus asegurados, desarrollando mayores y mejores canales de comunicación, así como potenciando las capacidades y habilidades de sus asesores de seguros, cara primera, permanente y visible de la compañía.
- b. Y trabajar con los asesores para que realicen una mejor clasificación de los posibles clientes para

disminuir la posibilidad de caducidad por problemas económicos.

Gráfico 4.2: Comunicación / Pólizas caducadas

Fuente: ATENTO PERÚ. **Encuesta del sector de seguros**. Lima: Atento Perú, jul., 2001. p. 15.
Elaboración propia.

Gráfico 4.3: Pólizas caducadas / Motivos por los que caducó

Fuente: ATENTO PERÚ. **Encuesta del sector de seguros**. Lima: Atento Perú, jul., 2001. p. 17.
Elaboración propia.

4.4.2. Análisis de resultados de ex clientes con pólizas canceladas

El segundo grupo de análisis está conformado por ex asegurados que cancelaron sus pólizas, estos clientes tuvieron la iniciativa de enviar una carta a la compañía pidiendo el término del contrato de seguro de vida.

Este grupo en su mayoría (61%) manifestó que se comunicó con su asesor para informar de la decisión de cancelar su póliza.

La razón principal de cancelación (35%) de la póliza fue para comprar un seguro de vida en otra compañía, seguido de problemas económicos (25%).

De los asegurados que cancelaron su póliza para comprar otro seguro de vida el 46% prefirió Wiese Aetna y el 40% compañías extranjeras.

Las principales razones de la elección de nueva compañía de seguros fueron mejores productos (42%) y mejores precios (12%).

Al indagar por las ventajas percibidas de la nueva compañía de seguros de vida vs. Pacífico Vida, se menciona en primer lugar el respaldo (42%). Otras ventajas reportadas en proporción significativa son:

rentabilidad (16%), mejor servicio (14%) y mayor solidez (12%).

Los hechos anteriores nos llevan a las siguientes conclusiones:

- a. Los ex asegurados que optaron por otra compañía de seguros, de manera consistente, evalúan de manera más positiva su nueva compañía. Ellos piensan que su nueva compañía tiene grandes ventajas corporativas y de productos vs. Pacifico Vida.
- b. Los asesores deben ser preparados y capacitados para estar en capacidad de retener a los asegurados cuando manifiestan su deseo de cancelar su póliza. Dentro de esta preparación se debe incluir el conocimiento total de las ventajas de Pacífico Vida y sus productos vs. las compañías competidoras.
- c. La compañía debería comunicar a los clientes sobre las ventajas corporativas y de los productos.
- d. Los clientes que manifestaron que las razones para elegir la nueva compañía es porque esta ofrece mejores precios. La variable precio es una ventaja que el cliente percibe a favor de los seguros de vida temporales vs. los seguros de vida entera.

Gráfico 4.4: Pólizas canceladas / Motivos de cancelación

Fuente: ATENTO PERÚ. **Encuesta del sector de seguros**. Lima: Atento Perú, jul., 2001. p. 18.

Gráfico 4.5: Compañía en la que adquirió su nuevo seguro de vida

Fuente: ATENTO PERÚ. **Encuesta del sector de seguros**. Lima: Atento Perú, jul., 2001. p. 20.

Gráfico 4.6: Razones de desvinculación de Pacifico Vida al buscar nueva compañía de seguros

Fuente: ATENTO PERÚ. **Encuesta del sector de seguros**. Lima: Atento Perú, jul., 2001. p. 22.

4.4.3. Evaluación de la calidad de servicio de Pacifico Vida

Resulta interesante como dato diagnóstico el hecho de que las evaluaciones realizadas a los ex asegurados con pólizas caducadas o pólizas canceladas respecto al desempeño del asesor de seguros, del servicio en general y de Pacifico Vida como compañía, resulta en una brecha a favor de la evaluación de Pacifico Vida como compañía (es decir, una evaluación de imagen) frente a evaluaciones menos positivas del asesor y del servicio (es decir, evaluaciones de desempeño). De esta forma se constituye como tarea pendiente el lograr un mejoramiento gradual del desempeño de los asesores y servicio al cliente, con el fin de lograr reducir la brecha y poder acercar el desempeño percibido a la imagen

percibida de Pacífico Vida, logrando una evaluación consistente y positiva en general.

a. Evaluación de la calidad del servicio de ex clientes con pólizas caducadas

Entre los ex asegurados cuyas pólizas han caducado sin fondos y que reportaron como motivo de esta situación cualquier razón que no sea la vinculación o interés de vinculación con otra compañía de seguros, se realizó la indagación de la evaluación del servicio de Pacifico Vida.

Al evaluar la asesoría del asesor de seguros de PV en una escala del 1 al 5 donde 1 es mala y 5 es excelente, se obtiene una evaluación promedio de 3.0, es decir, alrededor del punto escalar “bueno”, lo que representa una evaluación positiva pero con restricciones.

Además, al calificar con la misma escala el servicio en general brindado por PV se observa que la evaluación promedio resultante, 3.2, es similar a la evaluación del asesor de seguros.

Gráfico 4.7: Evaluación del asesor

Fuente: ATENTO PERÚ. **Encuesta del sector de seguros.** Lima: Atento Perú, jul., 2001. p. 25.

Gráfico 4.8: Evaluación general del servicio

Fuente: ATENTO PERÚ. **Encuesta del sector de seguros.** Lima: Atento Perú, jul., 2001. p. 26.

Gráfico 4.9: Evaluación general como compañía

Fuente: ATENTO PERÚ. Encuesta del sector de seguros. Lima: Atento Perú, jul., 2001. p. 27

b. Evaluación de la calidad del servicio de ex clientes con pólizas canceladas

Al evaluar la asesoría de un asesor de Pacífico Vida en una escala del 1 al 5 donde 1 es mal y 5 es excelente, se obtiene una evaluación promedio de 3.1 es decir, alrededor del punto escalar “bueno” lo que representa una evaluación positiva pero con restricciones. Por otro lado, esta misma calificación, pero del asesor de la nueva compañía de seguros, arroja un promedio de 3.6, es decir, tendiente al punto de escalamiento “muy bueno”. Ver gráfico 4.8.

Al calificar con la misma escala el servicio en general brindado por Pacífico Vida se obtiene una evaluación promedio resultante de 3.1, igual que la evaluación de

sus asesores de seguros. Asimismo manteniendo la evaluación de sus asesores de seguros, las nuevas compañías presentan un promedio de evaluación de su servicio de 3.6. Ver grafico 4.9.

Realizando la misma evaluación, pero respecto a Pacifico Vida como compañía en general, se observa que el promedio sube a 3.6, es decir, acercándose la distribución de resultados al punto escalar “muy bueno”. No obstante, las nuevas compañías de seguros obtienen un promedio en este indicador de 4.1, superando significativamente a Pacífico Vida (ver grafico 4.10).

Gráfico 4.10: Evaluación de la calidad de servicio de los asesores

Fuente: ATENTO PERÚ. Encuesta del sector de seguros. Lima: Atento Perú, jul., 2001. p. 28.

Gráfico 4.11: Evaluación general del servicio

Fuente: ATENTO PERÚ. Encuesta del sector de seguros. Lima: Atento Perú, jul., 2001. p. 29.

Gráfico 4.12: Evaluación general como compañía

Fuente: ATENTO PERÚ. Encuesta del sector de seguros. Lima: Atento Perú, jul., 2001. p. 30.

c. Evaluación de los clientes de Pacifico Vida

Para evaluar las razones de compra y permanencia de los clientes de Pacifico Vida, así como la satisfacción que percibe al tener un seguro de vida con la compañía, se realizó una encuesta telefónica a 80 clientes con pólizas vigentes de vida y con una antigüedad no menor a un año.

El trabajo de campo telefónico se realizó del 8 al 9 de noviembre del 2001.

Este grupo manifestó que la razón principal por la que adquirió su seguro de vida fue para proteger el estilo de vida de su familia (54%), seguido de garantizar la educación de sus hijos (25%) y como una forma de ahorro (16%).

La razón principal por cual mantienen su seguro de vida con Pacífico Vida es la confianza en la institución (59%). Otras razones reportadas fueron por el servicio que brindan (14%) y por la situación financiera de la institución (13%).

Al evaluar el nivel de satisfacción que percibe al tener un seguro de vida con Pacifico Vida en una escala del 1 al 5 donde 1 es mala y 5 es excelente, se obtiene una evaluación promedio de 4.64 es decir, alrededor del

punto escalar “excelente” lo que representa una evaluación positiva.

Al indagar por su fidelidad futura la mayoría (95%) manifestó que en los próximos seis (6) meses piensa continuar con Pacifico Vida.

Las conclusiones que podemos obtener son las siguientes:

- La razón de compra más poderosa es proteger a la familia y en segundo lugar la educación de los hijos, este hecho conjuntamente con la razón principal de permanencia (confianza en la institución) indicaría sobre cual debe ser el mensaje de la comunicación de la compañía con los asegurados.
- Los clientes actuales valoran mucho la confianza en la institución y la consideran la razón principal de permanencia. Al realizar una comparación de este hecho con los resultados de la evaluación a ex clientes al indagar sobre las ventajas de la nueva compañía de seguros vs. Pacifico Vida en donde perciben como la principal ventaja el mayor respaldo de la nueva compañía, nos lleva a la conclusión que Pacifico Vida no ha podido realizar la adecuada comunicación de fortalezas corporativas.

Por ello es importante mejorar los canales de comunicación y los mensajes a los clientes.

Gráfico 4.13: Razones de compra de los seguros de vida

Fuente: Encuesta realizada para la elaboración de este proyecto en Lima, en el mes de noviembre del 2001.
Elaboración propia

Gráfico 4.14: Razones de permanencia en Pacífico Vida

Fuente: Encuesta realizada para la elaboración de este proyecto en Lima, en el mes de noviembre del 2001.
Elaboración propia

**Gráfico 4.15: Nivel de satisfacción al tener un seguro de vida en
Pacífico Vida**

Fuente: Encuesta realizada para la elaboración de este proyecto en Lima, en el mes de noviembre del 2001.
Elaboración propia

CAPÍTULO V

5. Estrategias de fidelización

Cualquier negocio tiene cuatro metas clave:

- a. Satisfacer a sus clientes.
- b. Conseguir una mayor satisfacción del cliente que la de sus competidores.
- c. Conservar a sus clientes en el largo plazo.
- d. Ganar penetración en el mercado.

Para alcanzar estas metas, un negocio debe entregar a sus clientes un valor siempre creciente. Los clientes ya no hacen sus adquisiciones sólo en base al precio, estos ahora comparan el paquete total de productos y servicios que ofrece un negocio (conocido a veces como paquete de beneficios al consumidor) con el precio y la oferta de la competencia. El paquete de beneficios al consumidor influye en la percepción de la calidad e incluye el producto físico y sus dimensiones cualitativas”¹⁸

Las dimensiones cualitativas aplicadas al negocio de seguros serían: el impacto del primer contacto con el cliente antes de la venta (pre venta), la calidad de las entrevistas con el mismo, la rapidez en la entrega de la póliza, el servicio post venta y el número de contactos con el ya asegurado en el año. Si la competencia ofreciera mejores alternativas a un precio similar, lógicamente que este tendería a evaluar a aquella compañía que le ofrezca mejores ventajas y esto decidiría la permanencia o la adquisición de una nueva póliza.

En el rubro de seguros de vida como en todo negocio la conservación de los ya asegurados viene a ser el factor clave para el éxito competitivo y esta íntimamente ligado a la calidad del servicio que se le ofrece y la satisfacción de los mismos.

“La satisfacción del cliente resulta de proporcionar servicios que satisfagan o excedan sus necesidades”¹⁹.

La base de este capítulo es identificar a los asegurados más valiosos para la compañía (más rentables) brindándoles el mejor servicio orientado a su permanencia con la completa confianza y plena satisfacción de acuerdo a la medida de sus necesidades, de esta manera estaría desarrollando una estrategia de fidelización centrada en la diferenciación del servicio.

Las estrategias de fidelización están dirigidas a los actuales asegurados y a los que están por venir. Una tarea inmediata para la compañía es analizar cada uno de los pasos establecidos para lograr una asesoría integral y satisfactoria del asegurado; esto es determinar si se está realizando un buen trabajo en la asesoría inicial (llámese primera y segunda entrevista – pre venta), cierre de la operación (venta), entrega de la póliza, lo cual realizado satisfactoriamente coadyuvaría a la obtención de nuevos clientes.

¹⁸ EVANS, James; LINDSAY, William. **Administración y control de la calidad**. 4ª ed. México: International Thompson Editores, 2000. p.173.

¹⁹ EVANS, James; LINDSAY, William. **Administración y control de la calidad**. 4ª ed. México: International Thompson Editores, 2000.p.176.

Para ello se debe determinar si el ciclo de venta está alineado con el proceso de compra de los consumidores.

5.1. Segmentación de clientes

Comúnmente, los clientes tienen necesidades y expectativas diferentes. Por lo general, una empresa no puede satisfacer a todos los clientes con los mismos productos o servicios. Es por ello que la segmentación de los clientes y personalización de los servicios es un imperativo básico para responder a las necesidades de los mismos.

La segmentación está orientada a diferenciar a los asegurados más rentables de los menos rentables. Los criterios de segmentación, la determinación y tamaños de los segmentos lo veremos a continuación.

5.1.1. Criterio de segmentación

El criterio básico de segmentación orienta a agrupar a los asegurados de acuerdo a su rentabilidad o valor. Consideraremos dos variables de segmentación el valor intrínseco y el valor de confianza²⁰.

a. Valor intrínseco

El valor intrínseco de una póliza es un método contable habitual en el sector seguros. Mediante

²⁰ WARHAFTIG, Wanda. **De meros asegurados a clientes valorados. Estrategias de gestión de clientes en el seguro de Vida.** Londres: Swiss Re Publishing, Compañía suiza de reaseguros, 1999. p. 20.

hipótesis acerca del riesgo, la persistencia, los rendimientos de las inversiones y los gastos, se estima el flujo de caja que una póliza generará a la compañía. El valor intrínseco de un cliente sería la suma de los valores intrínsecos de sus pólizas.

El valor intrínseco depende del tipo de producto y de la suma asegurada²¹. Los planes de seguros de vida Global Life son más rentables que los seguros temporales. Los planes de seguros con sumas aseguradas altas tienen mayor rentabilidad que los planes de seguros con sumas aseguradas bajas.

b. Valor de confianza

El valor de confianza se estima de las pólizas que aún estarían por adquirirse. Es un supuesto basado en datos específicos de cada cliente. Si se supiese a ciencia cierta que pólizas va a adquirir un cliente y cuando, sería fácil estimar el valor de confianza. Pero como no se dispone con certeza de esta información, se elabora un perfil de las probabilidades de adquisición, considerando la edad del cliente.

Los clientes jóvenes tienen mayor probabilidad de adquirir nuevas pólizas, no obstante, según el estudio hecho en el capítulo 4 los clientes muy jóvenes

²¹ Suma Asegurada: Es el compromiso aceptado por “la compañía” en virtud del cual se hace cargo, hasta el límite estipulado en la póliza, de las consecuencias económicas derivadas del siniestro.

(menores a 27 años) presentan la persistencia más baja de la cartera (34,62%).

Tomando como base los conceptos anteriores se procederá a elaborar una tabla que asigne valores a los diferentes grupos de clientes. La tabla tomará en cuenta la suma asegurada, el tipo de producto y la edad de los clientes. Los valores se reflejan en el cuadro 5.1 “Asignación de valores por variable”.

Cuadro 5.1: Asignación de valores por variable

VARIABLE		VALOR
Suma Asegurada	Mayor a US \$80,000	4
	Mayor a US \$60,000 y hasta US \$80,000	3
	Mayor a US \$40,000 y hasta US \$60,000	2
	Menor a US \$40,000	1
Tipo de producto	Global Life	2
	Temporal	1
Edad	Entre 28 a 35 años	2
	Entre 36 a 45 años	1
	Menor de 27 años	0
	Mayor 46 años	0

Fuente: Tabla asignada por el Gerente General de Pacifico Vida, oct., 2001.

5.1.2. Determinación y tamaño de los segmentos

Para determinar los segmentos seguiremos los cuatro pasos:

a. División de la cartera de clientes en subgrupos

La primera división de la cartera está en función de la suma asegurada, el tipo de plan (producto) y edades

de los clientes. El resultado de esta división nos dio 32 subgrupos.

A continuación presentamos el cuadro de subgrupos de la cartera total de vida.

Cuadro 5.2: Cartera total de vida por plan y edad
(Suma asegurada mayor a US\$ 80,000)

		Hasta 27 años	Entre 28 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Más de 46 años	Total
Global	Vigentes	88	298	262	89	737
	Emitidas	234	756	631	187	1,808
	%	37.61%	39.42%	41.52%	47.59%	40.76%
Temporales	Vigentes	6	68	73	22	169
	Emitidas	14	136	175	46	371
	%	42.86%	50.00%	41.71%	47.83%	45.55%
Total	Vigentes	94	366	335	111	906
	Emitidas	248	892	806	233	2,179
	%	37.90%	41.03%	41.56%	47.64%	41.58%

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida. Nov., 2001.
Elaboración propia

Cuadro 5.3: Cartera total de vida por plan y edad
(Suma asegurada mayor a US\$ 60,000 y hasta US\$ 80,000)

		Hasta 27 años	Entre 28 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Más de 46 años	Total
Global	Vigentes	33	165	151	38	387
	Emitidas	95	407	363	65	930
	%	34.74%	40.54%	41.60%	58.46%	41.61%
Temporales	Vigentes	3	37	19	8	67
	Emitidas	7	72	43	11	133
	%	42.86%	51.39%	44.19%	72.73%	50.38%
Total	Vigentes	36	202	170	46	454
	Emitidas	102	479	406	76	1,063
	%	35.29%	42.17%	41.87%	60.53%	42.71%

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida. Nov., 2001.

Elaboración propia

Cuadro 5.4: Cartera total de vida por plan y edad
(Suma asegurada mayor a US\$ 40,000 y hasta US\$ 60,000)

		Hasta 27 años	Entre 28 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Más de 46 años	Total
Global	Vigentes	331	928	814	228	2,301
	Emitidas	898	2,331	1,802	493	5,524
	%	36.86%	39.81%	45.17%	46.25%	41.65%
Temporales	Vigentes	106	479	393	70	1,048
	Emitidas	724	1,835	1,207	227	3,993
	%	14.64%	26.10%	32.56%	30.84%	26.25%
Total	Vigentes	437	1,407	1,207	298	3,349
	Emitidas	1,622	4,166	3,009	720	9,517
	%	26.94%	33.77%	40.11%	41.39%	35.19%

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida. Nov., 2001.

Elaboración propia

Cuadro 5.5: Cartera total de vida por plan y edad
(Suma asegurada hasta US\$ 40,000)

		Hasta 27 años	Entre 28 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Más de 46 años	Total
Global	Vigentes	2,098	4,993	3,900	1,024	12,015
	Emitidas	5,653	11,324	8,397	2,102	27,476
	%	37.11%	44.09%	46.45%	48.72%	43.73%
Temporales	Vigentes	49	370	746	217	1,382
	Emitidas	324	1,073	1,737	428	3,562
	%	15.12%	34.48%	42.95%	50.70%	38.80%
Total	Vigentes	2,147	5,363	4,646	1,241	13,397
	Emitidas	5,977	12,397	10,134	2,530	31,038
	%	35.92%	43.26%	45.85%	49.05%	43.16%

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida. Nov., 2001.
 Elaboración propia

b. Determinación del valor de cada subgrupo

Asignaremos un valor a cada uno de los 32 subgrupos.

Este valor es el resultado de sumar los puntos que se obtienen del cuadro 5.1, estos valores dependen de la suma asegurada, tipo de producto y edades de los clientes. El resultado nos da subgrupos con valores que van desde 8 a 2. El más rentable es el 8 y menos rentable es el de 2. A continuación veremos el cuadro 5.6 y 5.7 con los valores obtenidos.

Cuadro 5.6: Asignación de valores por subgrupo de clientes
(Suma asegurada mayor a US\$ 80,000)

	Hasta 27 años	Entre 28 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Más de 46 años
Global	6	8	7	6
Temporales	5	7	6	5

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida. Nov., 2001.
 Elaboración propia

Cuadro 5.7: Asignación de valores por subgrupo de clientes
(Suma asegurada mayor a US\$ 60,000 y hasta US\$ 80,000)

	Hasta 27 años	Entre 28 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Más de 46 años
Global	5	7	6	5
Temporales	4	6	5	4

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida. Nov., 2001.
 Elaboración propia

Cuadro 5.8: Asignación de valores por subgrupo de clientes
(Suma asegurada mayor a US\$ 40,000 y hasta US\$ 60,000)

	Hasta 27 años	Entre 28 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Más de 46 años
Global	4	6	5	4
Temporales	3	5	4	3

Elaboración propia

Cuadro 5.9: Asignación de valores por subgrupo de clientes
(Suma asegurada hasta US\$ 40,000)

	Hasta 27 años	Entre 28 y 35 años	Entre 36 y 45 años	Más de 46 años
Global	3	5	4	3
Temporales	2	4	3	2

Elaboración propia

c. Participación de cada grupo en la suma asegurada total de la compañía.

Primero agruparemos a los clientes por el valor obtenido en el paso anterior y determinaremos cual es el tamaño de cada grupo. El resultado lo observamos en el cuadro 5.10.

Cuadro 5.10: Valor y tamaño de los subgrupos

SUBGRUPOS POR VALORES	NUMERO DE CLIENTES	PARTICIPACIÓN DEL TOTAL DE CLIENTES (%)
8	298	1.65
7	495	2.73
6	1,366	7.54
5	6404	35.37
4	5,233	28.9
3	4,044	22.34
2	266	1.47
TOTAL	18,106	100

Elaboración propia

Con la finalidad de definir los segmentos el paso siguiente es encontrar una relación con la rentabilidad que representa cada grupo.

Como la rentabilidad esta en función directa de la suma asegurada, determinaremos cual es promedio de suma asegurada que representa cada grupo de clientes.

Para encontrar la suma asegurada promedio de cada grupo multiplicamos el tamaño del grupo (N° de clientes) por el nivel de suma asegurada promedio en que se encuentra.

Los clientes que se encuentran en el nivel de suma asegurada mayor de US \$80,000, son los que han adquirido pólizas de hasta US \$1'000,000, por lo tanto asumiremos que en promedio las sumas aseguradas son de US \$100,000

Para los clientes que se encuentran en el nivel de suma asegurada mayor de US \$60,000 y hasta US \$80,000. Asumiremos un promedio de US \$70,000

Para los clientes que se encuentran en el nivel de suma asegurada mayor de US \$40,000 y hasta US \$60,000. Asumiremos un promedio de US \$5,000.

Para los clientes que se encuentran en el nivel de suma asegurada hasta US \$40,000 asumiremos un promedio de US \$35,000 debido a que la suma asegurada mínima es de US \$30,000. Este criterio nos permite determinar cual es la contribución de cada grupo de clientes en la suma asegurada total de la compañía.

El resultado lo tenemos en el cuadro 5.11.

Cuadro 5.11: Participación de la suma asegurada por cada grupo de clientes

SUBGRUPOS POR VALORES DE RENTABILIDAD	NUMERO DE CLIENTES	PARTICIPACIÓN DEL TOTAL DE CLIENTES (%)	SUMA ASEGURADA PROMEDIO (Millones de US\$)	PARTICIPACIÓN DE LA SUMA ASEGURADA TOTAL
8	298	1.65	29,800	4.3
7	495	2.73	44,550	6.03
6	1,366	7.54	84,560	11.4
5	6404	35.37	264,405	35.76
4	5,233	28.9	216,420	29.27
3	4,044	22.34	108,340	14.65
2	266	1.47	9,310	1.26
TOTAL	18,106	100	739,385	100

Elaboración propia

d. Determinación de los segmentos de acuerdo a su contribución en la suma asegurada total

Estableceremos cuatro (4) grandes segmentos de clientes que serán nombrados como A, B, C y D.

Los grupos con valores 8,7 y 6 representan el 11.92% de los clientes y generan el 21.5% de la suma asegurada de la compañía, por lo tanto se convierte en nuestro primer segmento (segmento A).

El grupo con valor de 5 representa el 35.37% de los clientes y genera el 33.5% de la suma asegurada de compañía, es nuestro segundo segmento (segmento B).

Los grupos con valor 4 y 3 representan el 51.24% de los clientes y generan el 43.9% de la suma asegurada de compañía, es nuestro tercer segmento (segmento C).

Y por último el grupo con valor 2 representa el 1.47% de los clientes y generan el 1.26% de la suma asegurada de compañía, es nuestro cuarto segmento (segmento D).

Cuadro 5.12: Segmentos y participación en la suma asegurada

SEGMENTOS	NUMERO DE CLIENTES	PARTICIPACIÓN DEL TOTAL DE CLIENTES (%)	SUMA ASEGURADA (Miles de US\$)	PARTICIPACIÓN DE LA SUMA ASEGURADA TOTAL
A	2,159	11.92	158,910	21.5
B	6,404	35.37	246,405	33.33
C	9,277	51.24	324,760	43.9
D	266	1.47	9,310	1.26
TOTAL	18,106	100	739,385	100

Elaboración propia

Los cuadros 5.13 y 5.14 nos muestran el tamaño de los cuatro segmentos y la persistencia de cada

segmento respectivamente. Estos cuadros nos servirán para definir los objetivos de las estrategias y para calcular los presupuestos.

Cuadro 5.13: Tamaño y participación de los segmentos en cartera total

SEGMENTO	TAMAÑO (N° DE CLIENTES)	PARTICIPACIÓN (%)
A	2,159	11.9
B	6,404	35.4
C	9,277	51.2
D	266	1.5
Total	18,106	100

Elaboración propia

Cuadro 5.14: Persistencia de los segmentos

SEGMENTO	VIGENTES	EMITIDAS	PERSISTENCIA (%)
A	2159	5,292	40.8
B	6404	15224	42.07
C	9277	22,529	41.18
D	266	752	35
TOTAL	18106	43,797	41.34

Elaboración propia

5.2. Estrategias de fidelización para clientes del segmento A

Este segmento es el más rentable para la compañía y se les brindará el mejor servicio. Adicionalmente la definición de este segmento debe servir para las futuras estrategias de captación.

Este segmento esta conformado por 2,159 clientes con pólizas vigentes. La atención que reciben refleja el valor potencial para la compañía y recibirán un servicio personal activo, con iniciativa por parte de la compañía.

5.2.1. Objetivos de la estrategia

Obtener la más alta persistencia de la cartera:

- Ventas del año 2002, persistencia 92%.
- Perder solamente el 8 % de la cartera total actual.

La pérdida estimada para el año con la actual estrategia es de 20%.

5.2.2. Políticas

Entre ellas tenemos:

- a. Estos clientes deberán recibir como mínimo tres visitas personales al año en las siguientes fechas: En su cumpleaños, antes de navidad, en la fecha de aniversario de la póliza. El servicio personal es una responsabilidad que recae en el asesor de seguros y en el gerente de la agencia.
- b. Elaboración del documento “Servicio Personal” que debe ser portado por el asesor en cada visita y

posteriormente debe ser devuelto a servicio al cliente con la firma del cliente.

- c. El departamento de servicio al cliente es el responsable de enviar a las Agencias con dos semanas el documento “Servicio Personal”.
- d. El servicio de Mailing para este segmento será tres veces al año. Esta comunicación debe tener información de compañía, de los productos, nuevos productos y temas de interés general como economía, salud y gestión empresarial. El responsable es el departamento de servicio al cliente.
- e. Aprovechar el envío del mailing para incluir los estados de cuenta. El responsable es el departamento de servicio al cliente.
- f. Invitación a eventos y seminarios: Recibirá de Pacífico Vida la invitación a dos eventos. Los eventos son exposiciones sobre la actualidad económica, y temas empresariales. El responsable es servicio al cliente.
- g. Regalos: Recibirá dos regalos al año en su cumpleaños y en navidad.
- h. Recibirá tarjetas en navidad y en el aniversario de su póliza.

Cuadro 5.15: Cronograma de actividades para el segmento A

ACTIVIDADES	FECHAS
Vistas personales	Cumpleaños, Navidad y Aniv. .Póliza. desde Marzo 2002
Elaborar documento “Servicio Personal	En el mes de Febrero
Enviar a agencias documento “Servicio Personal”	Marzo 2001
Elaboración del Mailing	Febrero 2002
Servicio de Mailing	Abril, Agosto y Diciembre 2002
Eventos y seminarios	Mayo y Noviembre 2002
Regalos	Cumpleaños y navidad
Tarjetas	Aniversario póliza y navidad

Elaboración propia

5.2.3. Presupuesto

Actualmente este segmento tiene 2,159 clientes que representan el 11.9% de la cartera.

El presupuesto debe tomar en cuenta las nuevas ventas. Se estima que las nuevas ventas serán de 9,000²² pólizas para el año 2002. El porcentaje del segmento A de las nuevas ventas debe ser 12%, que equivale a 1,080. Los nuevos clientes no reciben tarjeta por aniversario de la póliza.

²² Dato del presupuesto de la Compañía Pacífico Vida del año 202

Cuadro 5.16: Presupuesto anual de servicio al cliente para el segmento A

ACTIVIDADES	COSTO UNITARIO US \$	UNIDADES	COSTO US \$
Diseño del Mailing	700	3	2,100
Impresión del Mailing	0.17	3,239 x 3	1,651
Alquiler fotos	150	2 x 3	900
Eventos y seminarios	5,000	2	10,000
Regalos	2.5	3,229 x 2	16,145
Diseño de tarjetas	700	2	1,400
Impresión de tarjetas	0.4	3,229 + 2,159	2,155
COSTO TOTAL			34,352

Elaboración propia

5.3. Estrategias de fidelización para clientes del segmento B

Este segmento esta conformado por 6,404 clientes con pólizas vigentes. Recibirán un servicio personal activo, con iniciativa por parte de la compañía.

5.3.1. Objetivo de la estrategia

Obtener la segunda mejor persistencia de la cartera:

- Ventas del año 2002, persistencia 87%.
- Perder solamente el 13% de la cartera total actual.

La pérdida estimada para el año con la actual estrategia es de 20%.

5.3.2. Políticas

Entre ellas tenemos:

- a. Estos clientes recibirán como mínimo dos visitas personales al año en las siguientes fechas: En su cumpleaños y en la fecha de aniversario de la póliza. El servicio personal es una responsabilidad que recae en el asesor de seguros, el supervisor y el gerente de la agencia.
- b. El departamento de servicio al cliente es el responsable de enviar a las agencias con dos semanas el documento “Servicio Personal”
- c. El servicio de mailing para este segmento se realizará dos veces al año. Esta comunicación debe tener información de compañía, de los productos, nuevos productos y temas de interés general como economía, salud y gestión empresarial. El responsable es el departamento de servicio al cliente.
- d. Aprovechar el envío del mailing para incluir los estados de cuenta, cuatro veces al año. El responsable es el departamento de servicio al cliente.
- e. Invitación a eventos y seminarios: Recibirá de Pacífico Vida la invitación a un evento al año. El evento estará relacionado a salud y actualidad económica. El responsable es servicio al cliente.
- f. Regalos: Recibirá dos regalos al año en su cumpleaños y en navidad.
- g. Recibirá tarjetas en navidad y en el aniversario de su póliza.

Cuadro 5.17: Cronograma de actividades para el segmento B

ACTIVIDADES	FECHAS
Vistas personales	Cumpleaños y Aniv..póliza. desde Marzo 2002
Enviar a agencias documento “Servicio Personal”	Marzo 2001
Elaboración del Mailing	Febrero 2002
Servicio de Mailing	Desde Marzo 2002
Eventos y seminarios	Agosto 2002
Regalos	Cumpleaños y navidad
Tarjetas	Aniversario póliza y navidad

Elaboración propia

5.3.3. Presupuesto

Actualmente este segmento tiene 6,404 clientes que representan el 35.4% de la cartera.

El presupuesto debe tomar en cuenta las nuevas ventas. Se estima que las nuevas ventas serán de 9,000 pólizas para el año 2002. El porcentaje del segmento B de las nuevas ventas debe ser 36%, que equivale a 3,240.

Los nuevos clientes no reciben tarjeta por el aniversario de la póliza.

Cuadro 5.18: Presupuesto anual de servicio al cliente para el segmento B

ACTIVIDADES	COSTO UNITARIO US \$	UNIDADES	COSTO US \$
Impresión del Mailing	0.17	9,644 x 2	3,278
Eventos y seminarios	5,000	2	10,000
Regalos	1.4	9,644 x 2	27,003
Tarjetas	0.4	9,644 + 6,404	6,419
TOTAL			46,700

Nota: No consideramos costos en los diseños porque utilizamos los mismos diseños que se realizó para el segmento A
Elaboración propia

5.4. Estrategias de fidelización para clientes del segmento C

Este segmento esta conformado por 9,277 clientes con pólizas vigentes. Reciben servicio a petición, lo que constituye un planteamiento reactivo.

5.4.1. Objetivos de la estrategia

Obtener las siguientes persistencias de cartera:

- Ventas del año 2002, persistencia 82%.
- Perder solamente el 18% de la cartera total actual.

La pérdida estimada para el año con la actual estrategia es de 20%.

5.4.2. Políticas

Entre ellas tenemos:

- El servicio de mailing para este segmento será una vez al año. Esta comunicación debe tener información de la compañía, de los productos, nuevos productos y temas

de interés general como economía, salud y gestión empresarial. El responsable es el departamento de servicio al cliente.

- b. Aprovechar el envío del mailing para incluir los estados de cuenta, dos veces al año. El responsable es el departamento de servicio al cliente.
- c. Regalos: Recibirá un regalo en la fecha de aniversario póliza.
- d. Recibirá tarjeta en navidad.

Cuadro 5.19: Cronograma de actividades para el segmento C

ACTIVIDADES	FECHAS
Vistas personales	A petición
Elaboración del Mailing	Febrero 2002
Servicio de Mailing	Desde Marzo 2002
Regalos	Fecha aniversario de la póliza
Tarjetas	En navidad

Elaboración propia

5.4.3. Presupuesto

Actualmente este segmento tiene 9,277 clientes que representan el 51.2% de la cartera.

El presupuesto debe tomar en cuenta las nuevas ventas. Se estima que las nuevas ventas serán de 9,000 pólizas para el año 2002. El porcentaje del segmento B de las nuevas ventas debe ser 52% que equivale a 4,680.

Cuadro 5.20: Presupuesto anual de servicio al cliente para el segmento C

ACTIVIDADES	COSTO UNITARIO US \$	UNIDADES	COSTO US \$
Impresión del Mailing	0.17	13,957	2,372
Regalos	1.00	9,800	9,800
Impresión de tarjeta de navidad	0.4	13,957	5,582
TOTAL			17,754

Nota: No consideramos costos en los diseños porque utilizamos los mismos diseños que se utilizaron para el segmento A
Elaboración propia

5.5. Estrategia para clientes del segmento D

Este segmento esta conformado por 266 clientes con pólizas vigentes. Reciben servicio a petición, lo que constituye un planteamiento reactivo.

5.6. Estrategia para recuperar ex clientes del segmento A

La recuperación de ex clientes es rentable solo si se realiza tomando como meta los clientes que se desvincularon de la compañía en los últimos 5 años pero que pertenecen al segmento A.

El número de estos ex clientes del segmento A es de 3,133.

5.6.1. Objetivo de la estrategia

Recuperar en el transcurso del año 2002 al 15 % de ex clientes del segmento A.

5.6.2. Plan de acción

Entre ellas tenemos:

- a. Realizar una encuesta para determinar las razones de su desvinculación y sus necesidades actuales de seguro de vida.
- b. Elaborar un mailing con información sobre las fortalezas institucionales y los beneficios del Global. El contenido del mailing tomar en cuenta la información obtenida en la encuesta. Adicionalmente acompañar de una carta invitándolo a rehabilitar su anterior póliza.
- c. Contacto telefónico. A cargo de los asesores.
- d. Visita de un asesor.
- e. Enviar un regalo.

5.6.3. Políticas

Entre ellas tenemos:

- a. Designar a 100 asesores a nivel nacional para realizar el contacto telefónico y las visitas.

Cuadro 5.21: Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	FECHAS
Realizar una encuesta	Marzo 2002
Elaboración del Mailing	Marzo 2002
Servicio de Mailing	Abril 2002
Llamada telefónica	Abril 2002
Visita personal	Abril y Mayo 2002
Entrega de regalo	Con el mailing en Abril 2002

Elaboración propia

5.6.4. Presupuesto

El presupuesto para recuperar a los ex clientes del segmento A asciende a US \$6,096.

Cuadro 5.22: Presupuesto anual de servicio al cliente para ex clientes del segmento A

ACTIVIDADES	COSTO UNITARIO US \$	UNIDADES	COSTO US \$
Encuesta	1,500	1	1,500
Elaboración del Mailing	700	1	700
Impresión de Mailing	0.17	3,000	510
Regalo	1.2	2,822	3,386
TOTAL			6,096

Elaboración propia

5.7. Presupuesto total de la nueva estrategia en el año 2002

El presupuesto total para fidelizar la cartera de clientes asciende a US \$104,902. Este presupuesto a su vez se subdivide en presupuestos por segmentos.

Cuadro 5.23: Presupuesto de fidelización - Año 2002

SEGMENTO	PRESUPUESTO US \$	PARTICIPACIÓN EN EL PRESUPUESTO TOTAL (%)
A	34,352	32.7
Ex – A	6,096	5.8
B	46,700	44.5
C	17754	16.9
D	0	0
TOTAL	104,902	100

Elaboración propia

5.8. Adecuación de la organización para llevar a cabo la estrategia orientada al cliente

Uno de los factores claves del éxito en el rubro de seguros de vida es la retención de los asegurados, es por ello que desarrollar estrategias de fidelización se convierte en un imperativo económico y competitivo. Para llevar a cabo estas estrategias, la organización debe estar preparada para cumplir esta tarea. La estructura organizacional garantiza el cumplimiento de la estrategia. Leamos la cita siguiente:

“La efectividad de cualquier sistema de liderazgo depende en parte de su estructura organizacional – la claridad de la autoridad, de la responsabilidad, de las líneas de mando y de los estándares de desempeño entre individuos en cada uno de los niveles de la organización.”²³

Integrar las actividades de marketing y de servicio en una única propuesta de servicio al cliente coherente y completa es una necesidad para toda organización que desea desarrollar estrategias orientadas al cliente.

Siendo la fidelización uno de los factores de éxito en el rubro de seguros de vida, el preparar a la organización para retener a los asegurados se convierte en un imperativo económico y competitivo.

²³ EVANS, James; LINDSAY, William. **Administración y control de la calidad**. 4ª. ed. México: International Thompson Editores, 2000. p.232.

La estructura propuesta es la creación de una “Gerencia de Fidelización” que centralice todos los esfuerzos de marketing y servicios tanto al cliente externo como interno.

Al no ser un objetivo de este estudio la adecuación de la organización, solamente mencionamos como debería ser el organigrama de la nueva gerencia.

Gráfico 5.1: Organigrama de la nueva Gerencia de Fidelización

Elaboración propia

CAPÍTULO VI

6. Contribución incremental de la nueva estrategia

Este capítulo tiene como objetivo determinar cómo la adopción de una nueva estrategia proporciona una contribución incremental a los ingresos de la compañía con relación a la antigua estrategia.

El análisis tendrá los siguientes pasos:

- a. Determinar cual sería el resultado de las sumas aseguradas totales de la compañía al final del año 2002 con la actual estrategia.
- b. Determinar cual sería el resultado de las sumas aseguradas totales de la compañía al final del año 2002 con la nueva estrategia de fidelización.
- c. Como sabemos que la rentabilidad depende de la cantidad total de la suma asegurada asignaremos una rentabilidad²⁴ (supuesto) de 5% por la suma asegurada.
- d. El resultado lo comparamos con los costos de cada estrategia.

6.1. Sumas aseguradas totales de la compañía al término del año 2002 con la actual estrategia.

Para calcular cual sería el total de las sumas aseguradas de la compañía al terminar el año 2002 nos basaremos en el cuadro

²⁴ Asumiremos una rentabilidad debido a que la rentabilidad de los productos es un dato confidencial de la compañía.

5.12: Participación de la suma asegurada por cada segmento de clientes, del capítulo 5.

Proyectaremos una caída del 20% de persistencia, lo que equivale a una pérdida del 20% de LAS SUMAS ASEGURADAS.

Las sumas aseguradas totales de la cartera actual son de US \$ 739'000,000. La pérdida del 20% equivale a US \$ 147'800,000 de sumas aseguradas, por lo tanto la cifra de sumas aseguradas totales al final del año 2002 sería de US \$ 591,200,000.

Según el presupuesto de la compañía los nuevos clientes captados durante el año 2002 serán 9,000²⁵, la suma asegurada promedio estimada sería de US \$ 40,000. Realizando el cálculo correspondiente, la suma asegurada total sería de US \$360'000,000.

La persistencia actual de primer año es de 81.54% (cuadro 4.2 del capítulo 4), o también una pérdida del 18.46% de las sumas aseguradas. La pérdida 18.46% equivale a US \$ 66'456,000 de sumas aseguradas, por lo tanto la cifra de sumas aseguradas totales al final del año 2002 sería de US \$ 293'544, 000.

El resultado de este ejercicio lo observamos en el cuadro 6.1

²⁵ Presupuesto de ventas para el año 2002 de Pacífico Vida (Ver anexo N° 1).

Cuadro 6.1: Sumas aseguradas para el año 2002 con la actual estrategia

SEGMENTOS	SUMA ASEGURADA (Miles de US\$)	PERDIDA (%)	SUMA ASEGURADA ESTIMADA (Miles de US\$)
CARTERA ACTUAL	739,385	20	591,200
NUEVAS VENTAS	360,000	18.46	293,544
TOTAL	1,009,000		884,744

Elaboración propia

6.2. Sumas aseguradas totales de la compañía al término del año 2002 con la nueva estrategia

Para calcular cual sería el total de las sumas aseguradas de la compañía al terminar el año 2002 con la nueva estrategia de fidelización también nos basaremos en el cuadro 5.12 “Participación de la suma asegurada por cada segmento de clientes” del capítulo 5.

De acuerdo a los objetivos de las estrategias de fidelización para la cartera actual las pérdidas para los segmentos A, B, C y D deben ser de 8, 13, 18 y 20% respectivamente

Y para las nuevas ventas del año 2002 la persistencia proyectada para los segmentos A, B y C deben ser de 92, 87 y 82% respectivamente. No consideramos ventas en el segmento D.

El resultado de este ejercicio lo observamos en los cuadros siguientes:

Cuadro 6.2: Suma asegurada estimada de la cartera actual al finalizar el año 2002 con las nuevas estrategias

SEGMENTO	SUMA ASEGURADA (Miles de US\$)	PERSISTENCIA ACTUAL(%)	PERDIDA PROYECTADA (%)	PERDIDA PROYECTADA (SUMA ASEGURADA)	SUMA ASEGURADA ESTIMADA (Miles de US\$)
A	158,910	43.34	8	12,712.8	146,197.2
B	246,405	42.07	13	32,032.65	214,372.35
C	324,760	41.18	18	58,456.8	266,303.2
D	9,310	35	23	2,141.3	7,168.7
TOTAL	739,385	41.64			634,041.45

Elaboración propia

Con la nueva estrategia el resultado al finalizar el año sería de US \$634'041,450 de sumas aseguradas.

Para evaluar el impacto de las estrategias de fidelización en las nuevas ventas determinamos cual es la suma asegurada de cada segmento para el año 2002 tomando en cuenta la participación de las sumas aseguradas por segmento. Ver cuadro 6.3.

Cuadro 6.3: Sumas aseguradas de las nuevas ventas por segmento

SEGMENTO	PARTICIPACIÓN DE SUMA ASEGURADA (Miles de US\$)	SUMA ASEGURADA PROMEDIO (Miles de US\$)
A	12	43,200
B	36	129,600
C	52	187,200
D	0	
TOTAL	100	360,000

Elaboración propia

Considerando los objetivos de persistencia para cada segmento en las nuevas ventas determinamos, la pérdida de sumas aseguradas y calculamos el resultado final de sumas aseguradas estimadas. Ver cuadro 6.4.

**Cuadro 6.4: Sumas aseguradas estimadas para nuevas ventas
(Año 2002)**

SEGMENTO	SUMA ASEGURADA (Miles de US\$)	PÉRDIDA PROYECTADA (%)	PÉRDIDA PROYECTADA (SUMA ASEGURADA)	SUMA ASEGURADA ESTIMADA (Miles de US\$)
A	43,200	8	3,456	41,040
B	129,600	13	16,848	112,752
C	187,200	18	33,696	153,504
TOTAL	360,000			280,296

Elaboración propia

De la estrategia para recuperar a los ex clientes del segmento A obtenemos US\$ 34'272,000 sumas aseguradas adicionales al término del año 2002. Para calcular la cantidad de sumas

aseguradas que representan los ex clientes seguimos el mismo procedimiento utilizado para obtener el cuadro 5.11 del capítulo 5. Los resultados los tenemos en cuadro 6.5.

Cuadro 6.5: Sumas aseguradas estimadas de recuperación de ex clientes (Año 2002)

NUMERO DE EX CLIENTES	SUMA ASEGURADA (Miles de US\$)	PORCENTAJE DE RECUPERACIÓN (%)	SUMA ASEGURADA ESTIMADA (Miles de US\$)
3,133	228,480	15	34,272

Elaboración propia

El resultado de la nueva estrategia de fidelización al final del año 2002 es de US \$ 948'609,450 sumas aseguradas. Ver cuadro 6.5.

Cuadro 6.6: Sumas aseguradas totales para el año 2002 con la actual estrategia

SEGMENTOS	SUMA ASEGURADA (Miles de US\$)	SUMA ASEGURADA ESTIMADA (Miles de US\$)
CARTERA ACTUAL	739,385	634,041.45
NUEVAS VENTAS	360,000	280,296
EX CLIENTES	228,480	34,272
TOTAL	1'238,480	948,609.45

Elaboración propia

6.3. Comparación de las dos estrategias

Asumiendo el supuesto de que las sumas aseguradas generan un 5% de rentabilidad.

La estrategia actual genera un resultado de US \$44'237,000 con un presupuesto anual de fidelización de US \$85,000²⁶

La nueva estrategia genera un resultado de US \$47'430,470 con un presupuesto anual de fidelización US \$104,902.

La diferencia de resultados es de US \$3'190,470 con una inversión adicional de US \$19,902 al año. Ver cuadro 6.6.

Cuadro 6.7: Comparación de las dos estrategias

	SUMA ASEGURADA (Miles de US\$)	COSTO DE LAS ESTRATEGIAS (US \$)	RENTABILIDAD (%)	RESULTADO (MILES DE US\$)
ACTUAL ESTRATEGIA	884,744	85,000	5	44,237
NUEVAS ESTRATEGIA	948,609.45	104,902	5	47,430.47
DIFERENCIA	63,865.45	19,902		3,193.47

Elaboración propia

²⁶ Esta cifra es proporcionada por el departamento de Marketing de Pacífico Vida.

CAPÍTULO VII

7. Conclusiones

- a. La aplicación de la nueva estrategia de fidelización de los clientes es más rentable que la actual estrategia. La contribución incremental es de US \$3'190,470 con una inversión adicional en el presupuesto de fidelización de solamente US \$19,902 más al año.
- b. Las nuevas estrategias de fidelización orientada a segmentos específicos de clientes van a conducir a la compañía a captar y retener a los clientes más rentables.
- c. La inversión que la compañía realice en fidelizar a los clientes a través de un servicio diferenciado por segmentos definitivamente va a resultar más eficiente que la inversión realizada en los clientes de manera indiferenciada.
- d. La orientación del servicio a los clientes más rentables va a generar clientes mas satisfechos y leales, como consecuencia se producirá nuevas compras y generaremos nuevos negocios como producto de las referencias proporcionadas.

ANEXOS

Anexo 1: Demanda en los seguros de vida

La demanda expresada en el capítulo 2 en potencial de mercado (2.3.1) y ciclo de vida (2.3.2) esta referida a la cantidad de primas pagadas por los clientes hasta el mes de septiembre del año 2001. Dentro de esta demanda tenemos que diferenciar que parte de las primas provienen de las ventas realizadas en el año (nuevas ventas) y la otra parte proviene de las ventas realizadas en años anteriores.

En los seguros de vida los clientes pagan las primas por muchos años y no es necesario una renovación año tras año como sucede en los seguros generales.

Las cifras que proporciona la Superintendencia de Banca y Seguros toman en cuenta la prima acumulada por vida individual hasta el mes de septiembre del año 2001, esta cifra asciende a US \$ 26'561,000.

El cuadro 2.2: Crecimiento del mercado de seguros de vida individual de la página 22 se comparan con las primas acumuladas hasta septiembre del 2001 con las primas acumuladas en los mismos periodos de años anteriores.

- **Demanda de Pacífico Vida**

La demanda proyectada para Pacífico Vida en el capítulo 6 esta sustentada en el presupuesto oficial de la compañía para el año 2002 y en las ventas realizadas en los años anteriores.

continúa...

Anexo 1: Demanda en los seguros de vida

...Viene

La cartera total de clientes de la compañía como resultado de las ventas realizadas en los últimos 5 años es de 44,534 pólizas (Sumas Aseguradas US \$ 1,761'360,000). La cantidad de Sumas Aseguradas que mantienen vigentes es US \$ 747'212,000.

Se proyecta para el año 2002 una captación de 9,000 nuevas pólizas con una suma asegurada de US \$40,000 que equivale a US \$ 360'000,000 de sumas aseguradas.

Evolución de la producción de Pacífico Vida (1997 – 2001)

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN			
Año	Número de pólizas	Sumas aseguradas totales (Miles de US \$)	Sumas aseguradas vgentes (Miles de US \$)
1997	2,015	80,600	25,825
1998	8,160	326,400	84,864
1999	13,197	527,880	147,806
2000	11,662	446,480	181,717
2001	9,500	380,000	307,000
Total	44,534	1,761,360	747,212

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida, del mes de diciembre del 2001.

Elaboración propia

Anexo 2: Método para calificar los factores de éxito de la industria en cada empresa de seguros

Con la finalidad de asignar una calificación objetiva e imparcial a los factores claves para el éxito competitivo o el fracaso de las compañías de seguros de vida en el mercado nacional seguirán el siguiente método.

Asignaremos un valor entre 1 y 4 a cada factor, 1 significa que la empresa está respondiendo mal ante este factor y 4 representa que la compañía responde muy bien ante el factor

- a. Canal de distribución:** La compañía que tiene el mayor canal de distribución es Pacífico Vida (ver cuadro 3.11, pagina 67).
- b. Participación de mercado:** Pacífico Vida tiene la mayor participación de mercado 34.3% (Ver gráfico 3.3, pagina 54).
- c. Capacitación:** Pacífico Vida y Rímac Internacional tienen una capacitación de asesores muy similar, pues manejan sistemas muy similares.
- d. Sistema de compensaciones:** De acuerdo a la investigación realizada por Pacífico Vida los sistemas de compensaciones son en estos momentos muy similares.

continúa...

Anexo 2: Método para calificar los factores de éxito de la industria en cada empresa de seguros

...viene

- e. Imagen de la compañía:** Apoyo Opinión y Mercados en su encuesta realizada en el año 1999 nos indica que Pacífico Vida tiene mejor imagen que las compañías Rímac Internacional y Wiese Aetna. Ver cuadro 3.6.
- f. Solidez financiera:** Según estados financieros al mes de Septiembre del año 2001 y por percepción del consumidor según Apoyo. Ver cuadro 3.7.
- g. Rotación de Asesores:** Según boletín de la SBS²⁷ La cantidad de trabajadores de Wiese Aetna Vida disminuye de 346 en marzo a 294 en Septiembre del año 2001. Adicionalmente por investigación propia las Agencias de Wiese Aetna Vida disminuyeron de 6 a 2 en el año 2001.
- h. Fidelización de clientes:** Consideramos que Pacífico Vida y Wiese Aetna Vida tienen una gran debilidad en la fidelización de clientes.
- i. Reclutamiento y selección de asesores:** Según el informe de la SBS citado en “Rotación de Asesores” Pacífico Vida a crecido de 508 en marzo a 605 en Septiembre del año 2001 y Rímac Internacional se ha mantenido.

continúa...

²⁷ SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS.. “Factores de éxito en el sector de seguros”. En: **Estadísticas del sistema de seguros. Información general. Número de personas.** [En línea]. Lima: s.n. 2001. [citado 14 de Enero 2002]. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/>.

Anexo 2: Método para calificar los factores de éxito de la industria en cada empresa de seguros

...viene

- j. Competencia de supervisores:** Este factor se refiere a la capacidad de gestión de los supervisores en la industria y por investigación propia sabemos que es una debilidad de las tres compañías.

Tomando en cuenta lo anterior procedemos a asignar los valores:

Calificación de los factores por empresa

CLASIFICACIÓN DE LOS FACTORES POR EMPRESA			
FACTOR CLAVE PARA EL ÉXITO	Pacífico Vida	Rímac	Wiese Vida
Canal de distribución	4	3	2
Participación de mercado	4	3	2
Capacitación	3	3	2
sistema de compensaciones	3	3	3
Imagen de la compañía	4	3	3
Solidez financiera	4	3	2
Rotación de asesores	1	2	1
Fidelización de los clientes	1	2	1
Reclutamiento y selección de asesores	3	3	2
Competencias de supervisores	2	2	2
TOTAL	29	27	20

Fuente: Información de la base de datos de Pacífico Vida, del mes de diciembre del 2001.

Elaboración propia

Anexo 3: Análisis de desvinculación de ex clientes de Pacífico Vida - Atento

1. Metodología de la investigación

La metodología se realiza desarrollando las siguientes variables.

a. Objetivo general

Analizar los motivos de la desvinculación de ex clientes

b. Objetivos específicos

- Identificar las principales razones de desvinculación de ex clientes cuyas pólizas caducaron sin fondos y de ex clientes que cancelaron sus pólizas.
- Evaluar la calidad percibida del servicio de Pacífico Vida
- Analizar la posibilidad de contacto de PV con sus ex clientes

2. Diseño muestral

Para este proceso se requiere analizar las siguientes variables:

a. Universo

Total de registros de ex clientes cuyas pólizas caducaron sin fondos y de ex clientes que cancelaron sus pólizas tras el trabajo de depuración realizado sobre los contactos proporcionados por PV.

continúa...

Anexo 3: Análisis de desvinculación de ex clientes de Pacífico Vida - Atento

...viene

b. Muestra

Conformada por 294 encuestas telefónicas efectivas, distribuidas de la siguiente manera:

- 150 a ex clientes cuya póliza caducó sin fondos.
- 144 a ex clientes que cancelaron sus pólizas.

c. Selección muestral

No se implementó una estrategia de selección muestral probabilística debido a que se buscó entrevistar a cuotas establecidas de ex clientes por segmento de análisis.

d. Margen de error²⁸

El diseño y tamaño muestral permiten realizar aproximaciones en los resultados totales con un margen de error aproximado de + - 5.7 %. Se estima una confiabilidad del 95 % al asumir la máxima dispersión en los resultados ($p / q = 1$)

$$E = \sqrt{\frac{Z^2 p \cdot q}{n}} \sqrt{\frac{N - n}{N - 1}} = 0.057154$$

donde: E = Error muestral; Z = 1.96; P = 0.5; q = 1; p = 0.5; N: 25,314; N = 294.

continúa...

²⁸ FERNÁNDEZ, Ángel. "El muestreo". En su: **Investigación de mercados: obtención de información**. 2ª ed. España: Civitas. 1999. Cap.5, p. 127 – 148.

Anexo 3: Análisis de desvinculación de ex clientes de Pacífico Vida - Atento

...viene

3. Recolección de datos

Para ello tendremos en cuenta las siguientes variables:

a. Método

El estudio se llevó a cabo mediante entrevistas telefónicas. Para este fin se utilizaron dos cuestionarios estructurados y precodificados, a aplicarse en cada uno de los segmentos de análisis, entregados por PV, los mismos que se adjuntan como Anexo C.

b. Trabajo de campo telefónico

Un equipo de encuestadores telefónicos fue sometido a un entrenamiento que consistió en:

- Re-capacitación en la metodología de aplicación de encuestas telefónicas.
- Revisión exhaustiva de los instrumentos de recolección de información a utilizar.
- Información sobre las características del PV, así como de los principales antecedentes del proceso de indagación entre ex clientes.

continúa...

Anexo 3: Análisis de desvinculación de ex clientes de Pacífico Vida - Atento

...viene

Con el fin de verificar la validez de la información recopilada se realizó un control de calidad por medio de una supervisión coincidental de aproximadamente una tercera parte de la producción de cada encuestador telefónico.

Cabe mencionar que el periodo de recolección de datos se dio entre el 11 y el 13 de julio del 2001.

4. Elaboración de la información

Para ello tendremos en cuenta las siguientes variables:

a. Ingreso de datos

Para la digitación de la información se utilizó un aplicativo de ingreso de datos desarrollado especialmente para el estudio. El aplicativo incorporó los filtros lógicos previstos en el cuestionario con el fin de recabar información exenta de inconsistencias.

b. Tratamiento de datos

El proceso de la información consistió en el procesamiento automatizado de los datos, con el fin de elaborar las tablas de resultados. Además de los estadísticos descriptivos, se aplicó la prueba estadística t-student, que permite encontrar diferencias significativas entre cada uno de los segmentos evaluados.

Elaboración propia

Anexo 4: Encuesta a clientes de Pacífico Vida metodología de la investigación

1. Objetivo

Analizar los motivos de compra y la permanencia de clientes de Pacífico Vida

2. Diseño muestral

Para ello tomaremos en cuenta las siguientes variables:

a. Universo

Total de registros de clientes que tienen más de un año de permanencia. Con tipo de producto Global, con prima anual superior a US \$ 550 de las agencias de la sucursal de San Miguel.
Total 2,120 clientes

b. Muestra

Conformada por 80 encuestas telefónicas tomando en cuenta clientes con un año de permanencia, en el área de Lima Metropolitana, y mayores de 30 años.

c. Margen de error

El diseño y tamaño muestral permiten realizar aproximaciones en los resultados totales con un margen de error aproximado de $\pm 10.6\%$. Se estima una confiabilidad del 95 % al asumir la máxima dispersión en los resultados ($p / q = 1$).

Leyenda: $Z = 1.96$; $P = 0.5$; $q = 1 - p = 0.5$; $N = 2,120$; $n = 80$

continúa...

Anexo 4: Encuesta a clientes de Pacífico Vida metodología de la investigación

...Viene

3. Recolección de datos

a. Método

El estudio se llevó a cabo mediante entrevistas telefónicas. Se utilizaron encuestas estructuradas

b. Trabajo de campo telefónico

Se solicito a los asesores que tenían en su cartera a los clientes seleccionados que hiciesen las llamadas con el fin de que los datos sean válidos y reales.

c. Periodo de Recolección de datos

Las encuestas se realizaron entre el 21 y 23 de noviembre del 2001.

4. Elaboración de la información

La digitación de datos fue hecha en forma manual y se ingresaron los datos de las 80 encuestas a una hoja de excel, la cual mide el Resultado Promedio por pregunta.

Elaboración propia

Anexo 5: Descripción de los productos de seguro de vida del mercado peruano

1. Productos de la Compañía de Seguros Wiese Vida

La compañía de seguros Wiese Vida cuenta con 11 productos, los cuales se dividen en: seguros de vida temporales, seguros de vida entera y seguros de vida dotales. Los productos son los siguientes:

a. Seguros de vida temporales

Entre ellos tenemos:

- Seguro de vida temporal simple.
 - Suma asegurada: Nivelada,
 - Ahorro: No contempla posibilidad de acumular ahorro.
 - Periodo de pago: 1,5, 10,15, 20 o 25 años.
 - Periodo de vigencia: Es el mismo que el periodo de pago.
 - Prima fija.
- Seguro de vida temporal garantizado 100%
 - Suma asegurada: Nivelada.
 - Periodo de pago: 5, 10, 15, 20 o 25 años o hasta que el asegurado cumpla 50, 55, 60 o 65.
 - Ahorro: Finalizado el periodo pago el asegurado decide llevarse el ahorro acumulado hasta la fecha que equivale al 100% de las sumas pagadas anualmente o puede decidir dejar el ahorro y extender la cobertura por un periodo adicional sin pago de primas.

continúa...

Anexo 5: Descripción de los productos de seguro de vida del mercado peruano

...viene

- Ahorro: Finalizado el periodo pago el asegurado decide llevarse el ahorro acumulado hasta la fecha que equivale al 100% de las sumas pagadas anualmente o puede decidir dejar el ahorro y extender la cobertura por un periodo adicional sin pago de primas.
- Periodo de vigencia:
 - Alternativa 1: Si el asegurado decide llevarse el ahorro acumulado el periodo de vigencia es el mismo al periodo de pago.
 - Alternativa 2: Si el asegurado decide dejar el ahorro acumulado el periodo de vigencia excede al periodo de pago en un numero de años, meses y días predeterminado.
 - Prima fija.
- Seguro de vida temporal garantizado 75%.
 - Suma asegurada: Nivelada.
 - Ahorro: Finalizado el periodo pago el asegurado decide retirar el 75% de las primas anuales pagadas o puede decidir dejar dicho ahorro y extender su periodo de cobertura.
 - Periodo de pago: 5, 10, 15, 20 o 25 años o hasta que el asegurado cumpla 50, 55, 60 o 65.

continúa...

Anexo 5: Descripción de los productos de seguro de vida del mercado peruano

...viene

- Periodo de vigencia: Alternativa 1: Si el asegurado decide llevarse el ahorro acumulado el periodo de vigencia es el mismo al periodo de pago.
- Alternativa 2: Si el asegurado decide dejar el ahorro acumulado el periodo de vigencia excede al periodo de pago en un numero de años, meses y días predeterminado.

b. Seguros de vida entera

- Seguro de vida entera
 - Suma asegurada: Nivelada.
 - Ahorro: Acumulado año y puede ser retirado en el momento que el asegurado decida no continuar con la protección.
 - Periodo de pago 5, 10, 15, 20 o 25 años o hasta que el asegurado cumpla 50, 55, 60 o 65.
 - Periodo de vigencia: Hasta que el asegurado decida ya no continuar con la protección y se lleva el ahorro acumulado a esa fecha.
 - Prima fija.
 - Rentabilidad garantizada 5%
 - No comparte rentabilidad de la compañía con asegurados

continúa...

Anexo 5: Descripción de los productos de seguro de vida del mercado peruano

...viene

- Seguro de vida entera con beneficio adelantado
 - Suma asegurada: Nivelada
 - Ahorro: Al finalizar periodo de pago de primas se le entrega al asegurado el 50% del capital asegurado y queda asegurado en forma vitalicia por el 50% restante.
 - Periodo de pago 5, 10, 15, 20 o 25 años o hasta que el asegurado cumpla 50, 55, 60 o 65.
 - Periodo de vigencia: Hasta que el asegurado decide no continuar con la protección y se lleva el ahorro acumulado hasta esa fecha.
 - Prima fija.
 - Rentabilidad garantizada 5%.
 - No comparte rentabilidad de la compañía con asegurados.

c. Seguros de vida dotales

- Seguro de vida dotal simple
 - Suma asegurada: Nivelada
 - Ahorro: Si el asegurado esta con vida al final del periodo de vigencia él recibe el capital asegurado, terminando la cobertura.
 - Periodo de pago: 5, 10, 15, 20 o 25 años o hasta que el asegurado cumpla 50, 55, 60 o 65.

continúa...

Anexo 5: Descripción de los productos de seguro de vida del mercado peruano

...viene

- Periodo de vigencia: Igual que el periodo de pago o hasta que el asegurado decide no continuar con la protección y se lleve el ahorro acumulado hasta la fecha.
- Prima fija.
- Seguro de vida dotal triple protección
 - Suma asegurada: Nivelada.
 - Ahorro: Terminado el periodo de pago inicialmente pactado y si el asegurado esta con vida recibe el 100% de la suma asegurada y termina la cobertura.
 - Periodo de pago: 5, 10, 15, 20 o 25 años o hasta que el asegurado cumpla 50, 55, 60 o 65.
 - Periodo de vigencia: Igual que el periodo de pago o hasta que el asegurado decide no continuar con la protección y se lleve el ahorro acumulado hasta la fecha.
 - Prima fija.
- Seguro de vida dotal doble creciente
 - Suma asegurada: El capital inicialmente pactado va incrementándose año tras año, a razón de un factor constante, hasta llegar a ser el doble al final del periodo de vigencia pactado.

continúa...

Anexo 5: Descripción de los productos de seguro de vida del mercado peruano

...viene

- Ahorro: Terminado el periodo de pago inicialmente pactado y si el asegurado esta con vida recibe el doble del capital asegurado inicialmente pactado.
 - Periodo de pago: 5, 10, 15, 20 o 25 años o hasta que el asegurado cumpla 50, 55, 60 o 65.
 - Periodo de vigencia: Igual que el periodo de pago o hasta que el asegurado decide no continuar con la protección y se lleve el ahorro acumulado hasta la fecha.
 - Prima fija.
- Seguro de vida dotal triple creciente
 - Suma asegurada: El capital inicialmente pactado va incrementándose año tras año, a razón de un factor constante, hasta llegar a ser el triple al final del periodo de vigencia pactado.
 - Ahorro: Terminado el periodo de pago inicialmente pactado y si el asegurado esta con vida recibe el triple del capital asegurado inicialmente pactado.
 - Periodo de pago: 5, 10, 15, 20 o 25 años o hasta que el asegurado cumpla 50, 55, 60 o 65.
 - Prima fija.

continúa...

Anexo 5: Descripción de los productos de seguro de vida del mercado peruano

...viene

- Periodo de vigencia: Igual que el periodo de pago o hasta que el asegurado decide no continuar con la protección y se lleve el ahorro acumulado hasta la fecha.

2. Productos de la compañía de seguros Rímac Internacional

a. Seguros de vida temporales

- Seguros de vida temporal constante.
 - Suma asegurada: De vida nivelada.
 - Ahorro: No contempla.
 - Periodo de pago: 5, 10, 15, 20 años o hasta que el asegurado cumpla 65 años.
 - Periodo de vigencia: Temporal igual que el periodo de pago.
 - Prima fija.
- Seguros de vida temporal con devolución de primas
 - Suma asegurada: De vida nivelada.
 - Ahorro: Al término del periodo de vigencia estipulado en la póliza, se devuelve al asegurado el íntegro de las primas.
 - Periodo de pago: 10, 15, 20 y 25 años.

continúa...

Anexo 5: Descripción de los productos de seguro de vida del mercado peruano

...viene

- Periodo de vigencia: Temporal igual que el periodo de pago.
- Prima fija

b. Seguro de vida dotal

- Seguro de vida dotal simple
 - Suma asegurada: De vida nivelada
 - Ahorro: En caso de sobrevivir, al término de la vigencia de la póliza, se le entrega el total del capital al asegurado.
 - Periodo de pago: 15, 20 y 25 años.
 - Periodo de vigencia: Igual que el periodo de pago.
 - Prima fija.
 - Cuenta con los beneficios de valores garantizados a partir del cuarto año de vigencia, rescate, préstamos, seguro saldado, seguro prorrogado.

c. Seguro de vida entera

- Suma asegurada: De vida nivelada.
- Ahorro: Contempla ahorro.
- Prima fija.
- El seguro con pagos limitados se contrata a 15, 20 y 25 años. Terminado el plazo de pago de primas el seguro sigue vigente hasta el fallecimiento del asegurado.

continúa...

Anexo 5: Descripción de los productos de seguro de vida del mercado peruano

...viene

- Periodo de vigencia: Hasta que el asegurado decida ya no continuar con la protección y se lleva el ahorro acumulado a esa fecha.
- Beneficios adicionales: Valores garantizados a partir del tercer año de vigencia: Rescate, préstamos, seguro saldado, seguro prorrogado.
- Rentabilidad garantizada 5%.
- No comparte rentabilidad de la compañía con los asegurados.

3. Productos de la compañía de seguros Pacifico Vida

a. Seguros de vida temporales

- Seguros de vida temporal 5
 - Suma asegurada: De vida nivelada
 - Ahorro: No contempla.
 - Periodo de pago: 5 años.
 - Periodo de vigencia: Temporal igual que el periodo de pago.
 - Prima fija.
- Seguros de vida temporal 10
 - Suma asegurada: De vida nivelada.

continúa...

Anexo 5: Descripción de los productos de seguro de vida del mercado peruano

...viene

- Ahorro: No.
- Periodo de pago: 10 años.
- Periodo de vigencia: Temporal igual que el periodo de pago.
- Prima fija.

- Seguros de vida term. 65
 - Suma asegurada: Es decreciente a cuando el asegurado cumple 55 años la suma asegurada disminuye 25 % y al cumplir 60 disminuye 25% mas
 - Ahorro: No contempla.
 - Periodo de pago: Hasta que el asegurado cumpla 65 años.
 - Periodo de vigencia: Temporal igual que el periodo de pago.
 - Prima fija.

b. Seguro de vida sensible a intereses Global 2000

- Suma asegurada: de vida fija.
- Periodo de pago: lo decide el cliente.
- Ahorro. Se maneja en las cuentas individuales y de excedentes.

continúa...

Anexo 5: Descripción de los productos de seguro de vida del mercado peruano

...viene

- Periodo de vigencia: Hasta que el asegurado decida ya no continuar con la protección y se lleva el ahorro acumulado a esa fecha.
- Prima: Puede variar en el tiempo
- Rentabilidad garantizada 4%.
- Comparte rentabilidad de la compañía con asegurados: El año 2000 la rentabilidad fue 7.5%.
- Beneficios adicionales: Rehabilitación, rescate, préstamos, seguro saldado, vigencia posterior al no pago de primas, cuenta individual y de excedentes.
- Es el único en su tipo en el Perú ninguna compañía nacional o extranjera lo tiene. El Global Life fue desarrollado por AIG en 1996 y en el año 2000 cambio Global 2000.

Elaboración propia

BIBLIOGRAFÍA

ATENTO PERÚ. **Análisis de desvinculación de clientes. Informe final.**

Lima: Atento Perú, jul., 2001.

APOYO OPINIÓN Y MERCADO. **Usos y actitudes en el mercado de seguros.** Lima: Apoyo, Opinión y Mercado, 1999.

EVANS, James R.; LINDSAY, William. “Enfoque en los clientes”. En su: **Administración y control de la calidad.** 4ª ed. México: Thomson Learning, 2000. Cap. 5, p. 172-219.

FERNÁNDEZ, Ángel. “El muestreo”. En su: **Investigación de mercados: obtención de información.** 2ª ed. Madrid: Civitas. 1999. Cap.5, p. 127 – 148.

HELLRIEGEL, Don; SLOCUM, John W. **Administración** 7ª ed., México: International Thomson Editores, 1998.

KOTLER, Philip. **Dirección de mercadotecnia.** 8ª ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996.

LAMBIN, Jean-Jacques. **Marketing estratégico.** 3ª ed. Madrid: McGraw-Hill / Interamericana de España, 1995.

THOMPSON, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. **Administración estratégica.** 11ª ed. México: McGraw-Hill, 1999.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. Reporte mensual.
Lima: SBS., set., 2001.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. Evolución del sistema de empresas de seguros al primer semestre 2001. Lima: SBS., set., 2001.

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. Ranking de primas de ramos de vida y previsionales. Lima: SBS., set., 2001.

WARHAFTIG, Wanda. De meros asegurados a clientes valorados. Estrategias de gestión de clientes en el seguro de vida. Londres: Swiss Re Publishing, Compañía suiza de reaseguros, 1999.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

BAZÁN, Ernesto. **Perú - Seguros de vida. Pacifico Vida.** [En línea]. Lima: s.n., septiembre 2001. [citado 4 Septiembre 2001]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.aai.com.pe./class/pvida.PDF>

SUPERINTENDENCIA DE BANCA Y SEGUROS. “Estadísticas del sistema de seguros”. En: **Informe de la Superintendencia de Banca y Seguros.** [En línea]. Lima: s.n., Enero 2002 [citado 14 de Enero 2002]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/>

---. “Evolución del sistema de empresas de seguros al primer semestre de 2001”. En: **Informe de la Superintendencia de Banca y Seguros.** [En línea]. Lima: s.n., Agosto 2001. [citado Septiembre 2001]. Microsoft HTML. Disponible en: <http://www.sbs.gob.pe/>