



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA CIVIL INDUSTRIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO  
DE UN HOLDING FINANCIERO EN LA INDUSTRIA DE SEGURO AUTOMOTRIZ**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN  
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**LEONARDO ALEJANDRO SANHUEZA GONZÁLEZ**

**PROFESOR GUÍA:  
MANUEL VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA  
WLADIMIR REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
2023**

## RESUMEN

### **PLAN ESTRATÉGICO PARA INCREMENTAR LA PARTICIPACIÓN DE MERCADO DE UN HOLDING FINANCIERO EN LA INDUSTRIA DE SEGURO AUTOMOTRIZ**

El presente plan estratégico busca entregar a un Holding Financiero los lineamientos para poder aumentar su participación de mercado en la industria de Seguro Vehículo. En este sentido, este holding financiero posee más de 100 años de antigüedad en nuestro país y está compuesto por cuatro principales líneas de negocio: Banco, Corredores de Bolsa, Seguros de Vida y Seguros Generales. En relación con esta última, la compañía posee actualmente el 5,6% de participación de mercado y el objetivo principal de este plan es duplicar esta participación en un horizonte de tres años.

Adicional a este objetivo principal, este plan estratégico busca capturar las oportunidades comerciales que representan el fuerte aumento en el mercado automotriz a nivel nacional, aumentar la cantidad de clientes del holding que hoy tienen vigentes productos de la línea de Seguro Vehículo y disminuir la fuga de clientes de la línea, la cual se muestra por sobre los demás productos de Seguros. En este sentido, este plan establece un Balance Scorecard en donde se estructuran los objetivos estratégicos, las iniciativas que permitirán alcanzar dichos objetivos, así como también la evaluación económica del plan y la sensibilización bajo distintos escenarios.

Para la realización de este plan, se utilizó el Modelo de Cadena de Valor para analizar los elementos internos de la organización, los Modelos de 5 Fuerzas de Porter y PESTEL para analizar los elementos del entorno de la compañía y análisis de clientes con el objetivo de entender el contexto actual de la organización e identificar elementos que pueden representar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. La síntesis de este diagnóstico se presenta a través de un análisis FODA en donde se visualizan los principales hallazgos de los análisis descritos previamente.

Al evaluar económicamente el plan, se establece un escenario base sin la implementación de este mismo, en donde la participación de mercado alcanzada en el horizonte de tres años es de un 6,1% y el VAN de los flujos esperados es de 4.025 UF. La implementación del plan bajo los escenarios pesimista, esperado y optimista generan una participación de mercado de mercado de 8,8%, 11,5% y 15,1% y un VAN de 121.673 UF, 249.280 UF y 433.392 UF respectivamente. Adicionalmente, bajo los escenarios Esperados y Optimista se cumple con el objetivo general del plan asociado a aumentar la participación de mercado, con los objetivos específicos asociados a las oportunidades comerciales descritas previamente y con la mayoría de los objetivos estratégicos definidos en el Balance Scorecard. De esta forma, la evaluación realizada muestra resultados que recomiendan su implementación, sin embargo, se deben considerar elementos como el costo de oportunidad de vender o potenciar los demás productos del holding y el escenario externo presentado en el análisis PESTEL.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1. Introducción</b> .....                         | <b>1</b>  |
| <b>2. Descripción Tema y Justificación</b> .....     | <b>2</b>  |
| <b>3. Preguntas Claves y Factores Críticos</b> ..... | <b>4</b>  |
| <b>4. Objetivos y Resultados Esperados</b> .....     | <b>5</b>  |
| 4.1 Objetivo General .....                           | <b>5</b>  |
| 4.2 Objetivos Específicos.....                       | <b>5</b>  |
| 4.3 Resultados Esperados .....                       | <b>5</b>  |
| <b>5. Alcance</b> .....                              | <b>5</b>  |
| <b>6. Marco Conceptual</b> .....                     | <b>5</b>  |
| 6.1 Descripción de la Empresa .....                  | <b>5</b>  |
| 6.2 Análisis Interno.....                            | <b>6</b>  |
| 6.3 Análisis del Entorno .....                       | <b>6</b>  |
| 6.4 Análisis de Clientes.....                        | <b>6</b>  |
| 6.5 Formulación Estratégica .....                    | <b>6</b>  |
| 6.6 Evaluación y Seguimiento.....                    | <b>6</b>  |
| <b>7. Metodología</b> .....                          | <b>7</b>  |
| 7.1 Descripción de la Empresa .....                  | <b>7</b>  |
| 7.2 Análisis Interno.....                            | <b>7</b>  |
| 7.2.1 Actividades Primarias.....                     | <b>7</b>  |
| 7.2.2 Actividades de Soporte .....                   | <b>7</b>  |
| 7.3 Análisis Externo .....                           | <b>8</b>  |
| 7.3.1 Análisis PESTEL.....                           | <b>8</b>  |
| 7.3.2 Modelo 5 Fuerzas de Porter.....                | <b>8</b>  |
| 7.4 Análisis de Clientes.....                        | <b>8</b>  |
| 7.5 Análisis FODA.....                               | <b>8</b>  |
| 7.6 Formulación Estratégica .....                    | <b>9</b>  |
| 7.7 Evaluación y Seguimiento.....                    | <b>9</b>  |
| <b>8. Descripción de la Empresa</b> .....            | <b>9</b>  |
| 8.1 Historia.....                                    | <b>9</b>  |
| 8.2 Gobierno Corporativo y Estructura.....           | <b>10</b> |
| 8.3 Misión, Visión, Valores.....                     | <b>10</b> |
| 8.4 Productos y Servicios.....                       | <b>11</b> |

|  |           |
|--|-----------|
| 8.5 Canales de Venta.....                                    | 12        |
| 8.6 Clientes .....   | 13        |
| <b>9. Análisis Interno .....</b>                             | <b>14</b> |
| 9.1 Actividades Primarias.....                               | 14        |
| 9.1.1 Canales Comerciales .....                              | 14        |
| 9.1.2 Análisis de Productos.....                             | 15        |
| 9.1.3 Revisión Flujos de Retención.....                      | 16        |
| 9.1.4 Revisión Comunicaciones y Campañas de Marketing .....  | 19        |
| 9.2 Actividades de Soporte .....                             | 20        |
| 9.2.1 Revisión Flujos Operacionales.....                     | 20        |
| 9.2.2 Análisis de Precio.....                                | 21        |
| <b>10. Análisis Externo .....</b>                            | <b>22</b> |
| 10.1 Análisis PESTEL .....                                   | 22        |
| 10.2 Modelo 5 Fuerzas de Porter.....                         | 25        |
| <b>11. Análisis de Clientes.....</b>                         | <b>28</b> |
| 11.1 Flujo Contratación Online.....                          | 28        |
| 11.2 Flujo de Siniestro .....                                | 30        |
| 11.3 Estudio Clientes Fugados .....                          | 33        |
| <b>12. Análisis FODA .....</b>                               | <b>34</b> |
| <b>13. Plan Estratégico .....</b>                            | <b>36</b> |
| 13.1 Estrategia Corporativa .....                            | 36        |
| 13.2 Definición Plan Estratégico .....                       | 37        |
| 13.3 Planificación Estratégica .....                         | 38        |
| 13.4 Mapa Estratégico .....                                  | 41        |
| 13.5 Relación Causa-Efecto .....                             | 41        |
| 13.6 Indicadores Estratégicos.....                           | 43        |
| 13.7 Descripción Iniciativas Tácticas .....                  | 50        |
| <b>14. Evaluación Económica .....</b>                        | <b>57</b> |
| 14.1 Proyección Base .....                                   | 57        |
| 14.2 Evaluación de la Estrategia – Escenario Esperado.....   | 59        |
| 14.3 Evaluación de la Estrategia – Escenario Pesimista ..... | 63        |
| 14.4 Evaluación de la Estrategia – Escenario Optimista.....  | 65        |
| 14.5 Recomendaciones Propuesta de Implementación .....       | 67        |
| 14.6 Cuadro comparativo y Resultados .....                   | 69        |

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| <b>15. Conclusiones</b> ..... | <b>72</b> |
| <b>16. Bibliografía</b> ..... | <b>73</b> |
| <b>ANEXOS</b> .....           | <b>75</b> |

## 1. Introducción

La industria de Seguros en Chile representa hoy una de las industrias más relevantes dentro de la economía nacional. Esto tanto por el rol de protección y seguridad social que entrega a las personas como por el monto en prima administrada tanto en la línea de Seguros de Vida como de Seguros Generales. En este sentido, son 32 las compañías que componen el mercado de Seguros de Vida donde el saldo en prima administrada asciende a \$MM USD 1.513. Por otra parte, son 26 las compañías que componen el mercado de Seguros Generales con un saldo en prima administrada de \$MM USD 1.025<sup>(1)</sup>

En línea con lo anterior, este Holding Financiero corresponde a una organización con más de 100 años de antigüedad en nuestro país el cual tiene actualmente el segundo lugar de participación de mercado en la línea de Seguros de Vida con un 13,5% de participación en la prima administrada y con el noveno lugar de participación en la línea de Seguros Generales con un 3,0% del saldo de prima administrada

En este sentido, el principal objetivo de la compañía es satisfacer las distintas necesidades financieras de sus clientes entregando la mejor experiencia tanto personal como digital. Las principales líneas de negocio que componen este holding, considerando además las ya mencionadas, son: Banco, Corredores de Bolsa, Seguros de Vida y Seguros Generales.

Respecto a la línea de Seguros Generales, esta compañía nace de la adquisición de una compañía de Seguros Generales el año 1992. Desde dicha fecha hasta ahora, la organización ha enfocado sus esfuerzos en el desarrollo de productos que logren satisfacer eficientemente las distintas necesidades de protección de distintos bienes. En este sentido, los productos que componen esta línea de negocio se dividen en las siguientes categorías: Productos de Seguro Vehículo, Productos Seguro Hogar y Otros Productos (Daños a Terceros, Deportes y Seguro en Viaje)

En relación con las categorías mencionadas anteriormente, los productos de Seguro Vehículo representan el 51,4% de los ingresos de la compañía de Seguros Generales, alcanzando este año un 5,6% de participación de mercado<sup>(2)</sup>. En este sentido, considerando la recuperación del mercado automotriz en el país, el potencial de clientes abordables en el holding y las potenciales mejoras en el ámbito de retención de clientes, la línea de Seguro Vehículo muestra un espacio de crecimiento importante en donde el objetivo establecido por la compañía es duplicar su participación de mercado durante los próximos 3 años.

**Con el objetivo de resguardar la privacidad de la compañía, las cifras a presentar en las secciones posteriores han sido modificadas sin afectar el objetivo de cada uno de los análisis presentados.**

(1) Comisión para el Mercado Financiero. (2021). *Informe Financiero del Mercado Asegurador Marzo 2021*. 27 Julio 2022, de Comisión para el Mercado Financiero

## 2. Descripción Tema y Justificación

Actualmente son más de 30.000 clientes los que poseen vigente algún producto de la línea de Seguro Vehículo. Adicionalmente, el flujo de venta mensual promedio supera las 1.200 pólizas y existe una caducidad promedio cercana a 1.000 pólizas al mes. Considerando lo anterior, existen 3 elementos relevantes que muestran hoy día a la compañía una oportunidad de crecimiento en esta línea de negocio:

### i. Recuperación Mercado Automotriz Nacional

El mercado automotriz chileno ha mostrado durante este año una fuerte recuperación en la venta de vehículos livianos y medianos. En este sentido, durante el mes de Julio de 2021 se comercializaron 38.226 unidades nuevas, registrando un 234% de aumento en comparación al mismo mes del año pasado y un 22% de aumento en comparación al año 2019. En términos acumulados, al cierre del mismo mes, las ventas de unidades nuevas alcanzan 217.082 lo que representa un aumento del 90% en relación con el mismo período del 2020 y prácticamente igualando las unidades vendidas el 2019.

**Tabla 1: Ventas del Mercado de Vehículos Livianos y Medianos<sup>(3)</sup>**

|                    | Enero  | Febrero | Marzo  | Abril  | Mayo   | Junio  | Julio  | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre | Acumulado Mes | Total   |
|--------------------|--------|---------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|------------|---------|-----------|-----------|---------------|---------|
| <b>2018</b>        | 35.322 | 29.427  | 33.355 | 35.470 | 35.328 | 33.228 | 31.285 | 38.729 | 39.263     | 37.132  | 33.518    | 34.981    | 233.415       | 417.038 |
| <b>2019</b>        | 36.543 | 27.912  | 30.199 | 32.716 | 31.204 | 28.446 | 31.474 | 33.059 | 37.925     | 23.038  | 24.272    | 31.090    | 218.494       | 367.878 |
| <b>2020</b>        | 32.104 | 25.028  | 19.056 | 8.906  | 8.681  | 8.971  | 11.457 | 19.036 | 31.897     | 36.243  | 29.481    | 27.962    | 114.203       | 258.822 |
| <b>2021</b>        | 24.984 | 24.491  | 32.511 | 27.241 | 34.130 | 35.499 | 38.226 |        |            |         |           |           | 217.082       |         |
| <b>Var % 21/18</b> | -      | -16,8%  | -2,5%  | -23,2% | -3,4%  | 6,8%   | 22,2%  |        |            |         |           |           | -7,0%         |         |
| <b>Var % 21/19</b> | -      | -12,3%  | 7,7%   | -16,7% | 9,4%   | 24,8%  | 21,5%  |        |            |         |           |           | -0,6%         |         |
| <b>Var % 21/20</b> | -      | -2,1%   | 70,6%  | 205,9% | 293,2% | 295,7% | 233,6% |        |            |         |           |           | 90,1%         |         |

(3) Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. (2021). *Informe del Mercado Automotor Julio 2021*. 27 Julio 2022, de Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G Sitio web: <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2021/08/07-ANAC-Mercado-Automotor-Julio-2021.pdf>

Estas cifras de recuperación se muestran como una gran oportunidad comercial para las distintas compañías aseguradoras del país.

### ii. Clientes Abordables del Holding Financiero

La organización posee hoy, a través de las distintas compañías que componen el holding, más de 250.000 clientes los cuáles se pueden abordar para ofrecer distintos productos. De este universo de clientes, sólo el 10,5% tiene contratado alguno de los productos de la línea de Seguro Vehículo de la compañía. De esta forma, considerando sólo aquellos clientes de los cuáles existe registro de tenencia de un vehículo durante este año, existe un potencial de 120.000 clientes a quienes ofrecer directamente alguno de los productos de esta línea.

**Tabla 2: Descriptivo Clientes Holding Financiero Julio 2021**

|   |         |
|---|---------|
| <b>Total Clientes Abordables Holding Financiero</b> | 286.000 |
| <b>Clientes con Seguro Auto</b>                     | 30.000  |
| <b>% Clientes con Seguro Auto</b>                   | 10,5%   |
| <b>Clientes sin Seguro Auto</b>                     | 256.000 |
| <b>% Clientes sin Seguro Auto</b>                   | 89,5%   |
| <b>Clientes con Vehículo</b>                        | 120.000 |

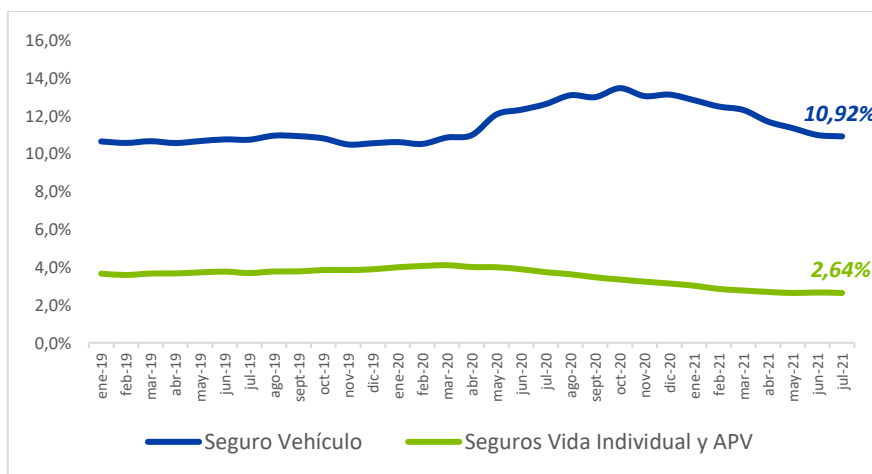
Este universo potencial representa una oportunidad relevante para la compañía considerando la relación que ya tienen estos clientes con alguna de las compañías del grupo y que se pueden abordar directamente a través de distintas campañas comerciales.

iii. Caducidad y Retención de Clientes

Desde el año 2017 a la fecha, la compañía ha desarrollado estrategias para disminuir la fuga de clientes en sus distintas líneas de negocio. En este sentido, en el caso de particular de la línea de productos de Vida Individual y APV la implementación de acciones de retención al momento que un cliente manifiesta intención de fuga y la implementación de acciones de retención proactivas sobre clientes de esta cartera han permitido alcanzar al mes de Julio 2021 una disminución de un 29% respecto al valor promedio mostrado por la compañía en períodos anteriores.

Considerando lo anterior, existe un espacio de mejora importante en la línea de Vehículos en donde se pueden replicar parte de las estrategias y aprendizajes obtenidos en la línea de Vida Individual de modo de disminuir la tasa de fuga<sup>(4)</sup> actual que muestra esta línea la cual se muestra cerca de 4 veces superior a la caducidad de los productos de Vida Individual.

**Gráfico 1: Comparativo Evolución Tasa de Fuga Seguro Vehículo y Vida Individual - Media Móvil 6 meses**





De esta forma, los tres elementos mencionados previamente muestran al Holding Financiero una oportunidad comercial relevante a abordar en un horizonte de tres años, de modo de poder alcanzar el objetivo de duplicar su participación de mercado en la línea de Seguro Auto durante este período.

$$(4) \text{ Tasa de Fuga} = N^{\circ} \text{ Pólizas caducadas mes } n / N^{\circ} \text{ de Pólizas vigentes mes } n - 1$$

### 3 Preguntas Claves y Factores Críticos

Las preguntas claves que buscará responder este plan estratégico son las siguientes:

- i. ¿Qué iniciativas nos permitirán captar al mercado de clientes externo considerando la recuperación del mercado automotriz en una industria altamente competitiva?
- ii. ¿Cuáles son las acciones que nos permitirán abordar a los clientes de las otras líneas de negocio del holding de modo de que contraten el Seguro Vehículo en la compañía?
- iii. ¿Qué acciones nos van a permitir disminuir la tasa de fuga actual que presenta la línea de Vehículo?

Para poder dar respuesta a estas preguntas los factores críticos a considerar son los siguientes:

- i. Conocimiento del Mercado: Entender cómo está compuesto el mercado de Seguro Automotriz, quienes son los principales competidores y cuáles son las ventajas competitivas que se deben desarrollar o potenciar frente a ellos
- ii. Conocimiento de Clientes: Entender cuáles son las necesidades de los clientes del mercado automotriz y como poder cubrirlas de manera eficiente a través de los productos y servicios que Holding Financiero está dispuesto a ofrecer.
- iii. Canales de Venta: Identificar el potencial de los distintos canales de venta y cuáles son las acciones que se deben realizar para poder alcanzar este potencial
- iv. Diseño de Productos: Entender si los productos actuales están satisfaciendo la necesidad de los clientes del mercado automotriz, cuáles son los elementos que debo potenciar y si existe un mercado disponible para nuevos productos.
- v. Retención de Clientes: Identificar cuáles son las causales que están generando la fuga de clientes actual y cuáles van a ser las acciones que van a permitir disminuir esta fuga.

## 4 Objetivos y Resultados Esperados

### 4.1 Objetivo General:

Desarrollar un plan estratégico que permita a la línea de negocio Seguros Generales aumentar su participación de mercado en la línea de Seguro Vehículo de un 5,6% actual a un 11,2% en un plazo de 3 años.

### 4.2 Objetivos Específicos

- i. Definir iniciativas que permitan a la compañía abordar los prospectos externos a la compañía dentro del mercado nacional de clientes de Seguro Vehículo
- ii. Definir iniciativas que permitan a la organización abordar específicamente a los clientes del holding que actualmente no tienen contratado productos de la línea de Seguros Vehículo
- iii. Definir un plan de retención de clientes que permita disminuir la tasa de fuga de actual de los clientes de esta línea
- iv. Generar la evaluación económica de las distintas iniciativas mencionadas previamente con el objetivo de definir su viabilidad de implementación

### 4.3 Resultados Esperados

El resultado de este plan consistirá en entregar a la compañía un plan estratégico con las distintas acciones que se deben realizar con el objetivo de poder alcanzar los objetivos mencionados previamente. En este sentido, este plan contemplará la definición y evaluación de las acciones a realizar considerando las distintas áreas involucradas en su implementación: Gerencia de Productos, Gerencia Técnica, Gerencia Inteligencia Comercial, Gerencia Corporativa Sucursales, Gerencia Fuerza de Ventas Corporativa, Gerencia de Marketing y Clientes y Gerencia de Personas.

## 5 Alcance

El alcance de este plan estratégico consistirá en la evaluación y definición de las estrategias a implementar por la compañía con el objetivo de poder aumentar su participación de mercado en la línea de negocios de Seguro Vehículo en un plazo de tres años. En este sentido, **este plan estará enfocado exclusivamente en esta línea de negocio, no considerará los clientes asociados a canales externos, clientes del canal masivos ni clientes del segmento empresas y no considerará la implementación de las distintas iniciativas** que se consideren dentro de las estrategias a evaluar.

## 6 Marco Conceptual

El marco conceptual en el cual se sustentará este plan estratégico será el siguiente:

### 6.1 Descripción de la Empresa

Se realizará un descriptivo de los elementos principales de la compañía con el objetivo de entender su historia, propósito y situación actual. Este descriptivo permitirá

comprender el contexto general de la organización en donde se desarrollará este plan estratégico.

## 6.2 Análisis Interno

Con el objetivo de identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía en el desarrollo de este plan estratégico se analizará el funcionamiento actual de las principales áreas involucradas en la línea de negocio de Seguro Vehículo. Para realizar este análisis se utilizará como fuente el modelo de Cadena de Valor planteado por Charles W. Leslie Hill, Gareth Jones y Melissa A. Schilling titulado “Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral”.

## 6.3 Análisis del Entorno

Se utilizará el modelo de análisis PESTEL con el objetivo de comprender los factores del entorno general en el cual está inserta la compañía y el análisis del modelo de 5 fuerzas de Porter para analizar el nivel de competencia dentro de la industria y como afecta en el desarrollo del plan estratégico. Se analizarán ambos modelos utilizando como fuente lo planteado por Charles W. Leslie Hill, Gareth Jones y Melissa A. Schilling titulado “Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral”.

## 6.4 Análisis de Clientes

Se utilizarán metodologías de Encuestas a Clientes, Expert Reviews y Entrevistas utilizando cuestionario semiestructurado para entender y evaluar tres de las principales interacciones de los clientes con la compañía durante la experiencia con los productos de Seguro Vehículo, como son el proceso de contratación, el proceso de siniestro y el proceso de fuga. Esto permitirá entender posibles dolores y aspectos destacados de los clientes con la compañía en estos flujos específicos de esta línea de negocio.

## 6.5 Formulación Estratégica:

Se utilizarán elementos que fundamentan la Administración Estratégica con el objetivo de considerar los elementos analizados previamente en la formulación de este plan estratégico y su relación con la estrategia corporativa de la compañía. Se utilizará como fuente lo planteado por Charles W. Leslie Hill, Gareth Jones y Melissa A. Schilling titulado “Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral”. Adicionalmente, se definirá un Balance Scorecard en donde se definirán cuáles son los objetivos estratégicos de este plan, las iniciativas que nos permitirán alcanzar los objetivos establecidos y los indicadores que permitirán hacer seguimiento a los resultados de este plan estratégico. En este sentido, se utilizará como fuente el libro de Robert S. Kaplan, David P. Norton, 2002, El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard.

## 6.6 Evaluación y Seguimiento:

Finalmente se generará la evaluación económica de este plan utilizando el indicador de Valor Actual Neto (VAN) aprendido durante el Magister de Administración y Gestión de empresas de la Universidad de Chile, el cual nos permita comparar el aporte de los flujos futuros de la compañía bajo la situación actual y bajo la implementación de este plan estratégico, además de poder sensibilizar en distintos escenarios de implementación.

## **7 Metodología**

El desarrollo de este plan estratégico se desarrollará a través de la siguiente estructura metodológica:

### 7.1 Descripción de la Empresa

En esta sección se describirán los elementos de relevantes del Holding Financiero con el objetivo de entender su historia, propósito y situación actual. En este sentido, los elementos a describir serán los siguientes: Historia, Misión, Visión, Valores, productos y servicios actuales, canales de venta y clientes.

Para obtener esta información se utilizará la información disponible en las memorias anuales de la compañía y a través del levantamiento con áreas específicas de la organización

### 7.2 Análisis Interno

Se analizarán elementos relevantes del funcionamiento actual de la compañía con el objetivo de poder identificar cuáles representan una fortaleza o una debilidad en el alcance de los objetivos del plan estratégico. En este sentido los elementos que se analizarán serán los siguientes:

#### 7.2.1 Actividades Primarias

- Canales Comerciales: Se revisarán los productos de la línea Vehículo que se venden en cada uno de los canales comerciales y los esquemas de incentivos asociados con el objetivo de poder identificar potenciales mejoras que permitan aumentar la venta y retención de estos productos
- Análisis de Productos: Se realizará un análisis de los productos de Seguro de Vehículo de la organización y las demás compañías del mercado con el objetivo de identificar potenciales diferencias y aspectos de mejora en los productos que ofrece actualmente la compañía
- Flujos de Retención: Se revisarán los flujos de fuga de los clientes de la línea de Vehículo y cuáles son las acciones de retención actuales que se utilizan en cada uno de ellos. Adicionalmente se revisarán los flujos de retención de la línea de Vida Individual con el objetivo de poder identificar posibles acciones que se puedan replicar en la línea de Vehículo y que permitan aumentar la retención de clientes.
- Comunicaciones y Campañas de Marketing: Se revisarán las comunicaciones y campañas comunicacionales del producto con el objetivo de identificar potenciales mejoras que permitan aumentar la venta y retención de estos productos.

#### 7.2.2 Actividades de Soporte

- Flujos Operacionales: Se revisarán los flujos operacionales actuales asociados al proceso de emisión, activación de medio de pago y recaudación con el objetivo de identificar potenciales mejoras a

implementar en estos flujos operacionales los que podrían generar una ventaja competitiva en el producto de la compañía.

- Análisis de Precio: Se realizará un análisis de los precios de los productos de la línea de Vehículo y la competencia con el objetivo de comprender si la política de tarificación de precios de la compañía es competitiva en comparación a las demás empresas del mercado.

Para obtener esta información se utilizará la relación con representantes de áreas específicas de la compañía.

### 7.3 Análisis Externo

Se utilizarán dos herramientas para poder entender el contexto externo en el cual se encuentra la compañía:

#### 7.3.1 Análisis PESTEL

Se describirá el entorno político, económico, socio cultural, tecnológico, ecológico y legal en el cual se encuentra inserto la compañía y como pueden afectar tanto en el objetivo general como en los objetivos específicos mencionados previamente.

#### 7.3.2 Modelo 5 Fuerzas de Porter

Se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter para entender si existen elementos dentro del mercado de Seguro Vehículo que podrían ser una amenaza en el alcance de los objetivos. En este sentido, los elementos que se analizarán son: Ingreso de nuevos competidores, rivalidad entre competidores, productos sustitutos, poder de negociación con proveedores y poder de negociación con clientes.

Para obtener esta información, se realizará una investigación a través de distintas fuentes que describen tanto el contexto nacional como la industria de Seguros en el país.

### 7.4 Análisis de Clientes

Se evaluarán tanto el proceso de contratación a través de la página web como el proceso de siniestro a través de encuestas, entrevistas con clientes y experts reviews con el objetivo de evaluar la experiencia de los clientes en ambos procesos utilizando como base de medición los principios de experiencia de la compañía. Adicionalmente, se realizarán entrevistas utilizando un cuestionario semi estructurado con clientes fugados de la compañía con el objetivo de entender las principales causas de fuga y evaluar el proceso de retención actual de la compañía.

### 7.5 Análisis FODA

Con los análisis realizados previamente se realizará un análisis FODA el cual permita identificar cuáles son las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la compañía las cuáles definirán las acciones que se deben realizar para poder alcanzar el objetivo del plan estratégico.

## 7.6 Formulación Estratégica

En esta sección se definirá la relación de este plan estratégico con la estrategia corporativa de la compañía y se utilizará un Balance Scorecard para definir los objetivos, indicadores e iniciativas que conformarán el plan. Esta definición contemplará la relación entre estos objetivos y su aporte en el cumplimiento de la estrategia corporativa.

## 7.7 Evaluación y Seguimiento

Finalmente, una vez definidos los objetivos estratégicos y las iniciativas que conformarán este plan, **se cuantificará su aporte de valor considerando los ingresos y costos esperados de cada una de ellas de modo obtener la evaluación económica de este plan y comparar el aporte de los flujos futuros contra un escenario el base, el cual considera la situación actual de la compañía.** Adicionalmente, se realizarán sensibilizaciones respecto a distintos escenarios de implementación.

## **8. Descripción de la Empresa**

En esta sección se describirán los elementos principales de la compañía con el objetivo de entender su historia, visión y funcionamiento actual en sus elementos relevantes.

### **8.1 Historia**

El Holding Financiero tiene su origen el año 1916 en donde se funda la compañía de Seguros de Vida, esta compañía cambia de nombre el año 1975 pasando a tomar el nombre actual de la organización. Los buenos resultados en la línea de Vida Individual llevan a la compañía a alcanzar 22 oficinas a lo largo del país al año 1991. El año 1992 se genera la adquisición de una compañía de Seguros Generales lo cual genera el ingreso de Holding Financiero a este mercado.

El año 1999 se genera la creación del Holding Financiero, con lo cual la compañía se establece como una compañía financiada en su totalidad por capitales chilenos y con la cual se buscaba ingresar al mercado de servicios financieros. En línea con lo anterior, el año 2000 se crea la Corredora de Bolsa con la cual la compañía hace ingreso al mercado de Inversiones.

El año 2009, la compañía toma la decisión de ingresar al mercado de la Banca a través de la compra de un banco del mercado nacional y la creación del Banco como una línea de negocio independiente dentro del holding.

El año 2018 el Grupo redefine su visión corporativa con la cual busca dar una mayor centralidad del cliente a través de la unificación de la propuesta de valor de sus distintas compañías y ampliar la oferta de productos y servicios financieros.

Actualmente la compañía continua en su proceso de unificación y mejora continua de sus distintos procesos de venta y postventa con el objetivo de cumplir con su nueva visión corporativa.

### **8.2 Gobierno Corporativo y Estructura**

Actualmente el Holding Financiero posee un Directorio el cual está compuesto por 9 miembros. En este Directorio se evalúan las estrategias de todas las compañías del grupo con el foco hacia la creación de valor tanto para los accionistas, clientes, colaboradores y otros grupos de interés. Adicionalmente cada una de las compañías que componen el holding posee su propio Directorio, en donde se evalúan las estrategias específicas para cada compañía en particular.

En relación con la estructura, el grupo tiene un Gerente General designado por el Directorio Corporativo. A este Gerente General, le reportan directamente tres Gerentes Generales: Gerente General Banco, Gerente General Seguros y Gerente General Corporativo de Desarrollo. En este sentido, la Gerencia Corporativa de Desarrollo está compuesta por las áreas de la compañía que son transversales al grupo: Gerencia Comercial Corporativa, Gerencia Canal Digital, Gerencia Personas y Cultura, Gerencia Marketing y Clientes, Gerencia Corporativa Sucursales y Gerencia Desarrollo y Gestión.

Respecto a la Gerencia General de Seguros, está compuesta por las áreas específicas a la compañía de Seguros: Gerencia Técnica, Gerencia Operaciones Vida, Gerencia Operaciones Generales, Gerencia Comercial Seguros, Gerencia Finanzas Seguros, Fiscalía Seguros, Gerencia Control de Riesgos, Gerencia Negocios Inmobiliarios, Gerencia Auditoría y Gerencia Tecnología.

Finalmente, la Gerencia General de Banco está compuesta por: Gerencia Finanzas Banco, Gerencia Operaciones y Control Financiero, Gerencia de Riesgo, Gerencia de Tecnología, Gerencia Contraloría, Gerencia Legal y Cumplimiento, Gerencia Banca Empresas, Gerencia Corredora de Bolsa.

En el Anexo 1 se presenta la estructura organizacional de Holding Financiero.

### **8.3 Misión, Visión, Valores**

#### Misión:

Ser una organización que ofrece servicios y productos de excelencia con el fin de permitir a nuestros clientes satisfacer sus necesidades financieras. Nuestra misión es generar valor para nuestros accionistas, construyendo relaciones de confianza con los actores del entorno, cumpliendo así nuestro rol de ser un buen ciudadano empresarial.

#### Visión:

Resolvemos todas las necesidades financieras de nuestros clientes, entregándoles la mejor experiencia, sustentada en nuestra capacidad personalizar el servicio que les entregamos.

#### Valores:

- Integridad: La ética, la transparencia y honestidad son parte de nuestro trabajo
- Excelencia: Buscamos siempre hacer un trabajo y con un sello de calidad

- Respeto: Tratamos a los demás con dignidad, asumimos nuestros compromisos y cumplimos con las normas de la Compañía
- Cooperación: Participamos activamente en nuestro equipo y contribuimos con otras áreas por el logro de los objetivos de la Compañía.
- Proactividad: Nos planteamos desafíos y tomamos la iniciativa para realizar mejoras que aporten a nuestro trabajo
- Flexibilidad: Estamos dispuestos a adaptarnos a nuevas ideas, procedimientos y prácticas que le agreguen valor al desempeño de Holding Financiero.

#### **8.4 Productos y Servicios**

Actualmente los productos que ofrece el Holding Financiero se pueden dividir en dos categorías:

##### Productos Banco

- Crédito Hipotecario
- Crédito Consumo
- Cuenta Corriente
- Depósito a Plazo
- Acciones
- Fondos Mutuos

##### Productos Seguros

- Seguro Vida con Ahorro
- Seguro Vida con APV
- Seguro Vida Protección
- Seguro Oncológico
- Seguro Automotriz
- Seguro Hogar
- Seguro Responsabilidad Civil
- Seguro Viaje
- Seguro Obligatorio Accidentes Personales (SOAP)
- Seguro Obligatorio Accidentes Personales Vehículos Extranjeros (SOAPEX)

En relación con los productos de Seguro Automotriz, los productos de esta línea son:

- Seguro Auto Holding Financiero Cobertura Completa

Este producto incluye coberturas en caso de robo, daños al auto en caso de un accidente y gastos contra terceros involucrados. Adicionalmente incluye asistencias como auto de reemplazo, reparación in situ, conductor de reemplazo, asistencia jurídica, etc.

- Seguro Auto Holding Financiero Cobertura Básica



Este producto incluye coberturas frente a una pérdida total del vehículo y cualquier daño a terceros en caso de un accidente. Por consiguiente, la prima mensual del producto es más económica en comparación al producto de cobertura completa dado que incorpora una menor cantidad de coberturas. Adicionalmente, incluye las mismas asistencias que el producto anterior.

- Seguro Auto por Kilometro

Este producto se diferencia a los dos mencionados previamente en que no tiene una prima fija mensual, sino que el cliente paga un costo fijo mensual y un costo variable el cual depende de los kilómetros que conduzca el cliente durante el mes. En este sentido, el producto apunta a un segmento de clientes con una menor utilización de sus vehículos. En términos de coberturas, el producto posee cobertura completa frente a robos, daños al auto en caso de un accidente y problemas y gastos contra terceros involucrados. Adicionalmente también incorpora las mismas asistencias de los otros productos.

## **8.5 Canales de Venta**

La compañía ha desarrollado diversos canales de venta con el objetivo de poder ofrecer los distintos productos mencionados en el punto anterior y de entregar a sus clientes la mejor experiencia tanto personal como digital. En este sentido, los canales de venta son los siguientes:

- Fuerza de Venta Corporativa

La compañía posee cerca de 400 ejecutivos quienes tienen como objetivo la captación de nuevos clientes a través de la asesoría financiera y oferta tanto de los productos Banco, Inversiones, Seguros de Vida y Seguros Generales.

- Gerencia Corporativa Sucursales

Actualmente la compañía posee 24 sucursales distribuidas a lo largo del país. El principal objetivo de esta Gerencia es abordar la cartera de clientes vigentes del grupo a través de la atención y solución de requerimientos presenciales y digitales y a través de la detección y solución de necesidades financieras. En este sentido, 14 sucursales están totalmente integradas por lo cual pueden ofrecer todos los productos del holding. Las 10 sucursales restantes sólo pueden ofrecer actualmente productos asociados a Seguros.

- Canal Digital

El sitio web de la compañía permite rescatar actualmente todo potencial cliente en alguno de los productos del holding, los cuáles son derivados al equipo de Fuerza de Ventas Corporativa. Sin embargo, existen ciertos productos que se pueden contratar directamente a través del sitio web en un flujo cien por ciento online. Los productos que se pueden contratar a través de este flujo son:

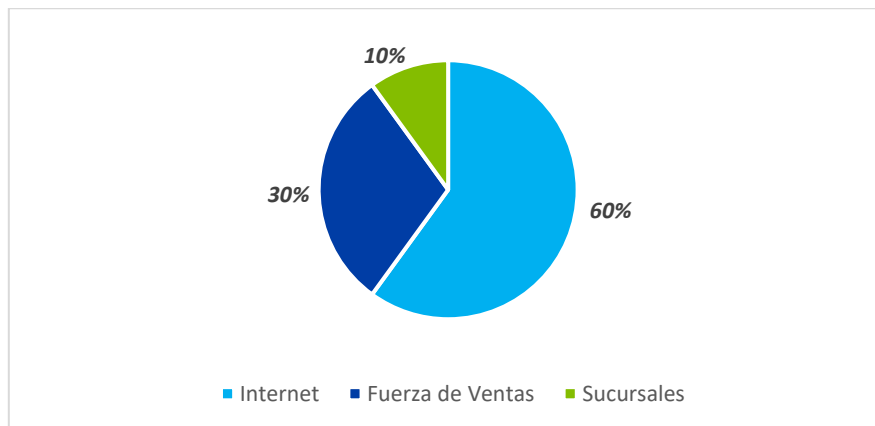
- Seguro Salud
- APV
- Acciones
- Fondos Mutuos
- Depósitos a Plazo

- Corredores

Adicional a los canales mencionados previamente, la compañía también ha desarrollado acuerdos comerciales con distintos Corredores de Seguros con el objetivo principal de comercializar Seguros Generales y Seguros de Vida con Ahorro. A diferencia de los canales mencionados previamente, cuando un cliente comercializa un producto de la compañía a través de un Corredor, es este último quien tiene la relación directa con el cliente y la compañía no los puede impactar por temáticas de mantención, retención y/o venta de otros productos. **Dado lo anterior, este canal en particular y los clientes vigentes asociados no serán considerados dentro de este plan estratégico.**

Respecto a la venta de Seguro Vehículo, la venta total considerando los canales Fuerza de Venta Corporativa, Gerencia Corporativa Sucursales y Digital superan en promedio las 20.000 UF al mes. En este sentido, la distribución de la venta entre estos tres canales es la siguiente:

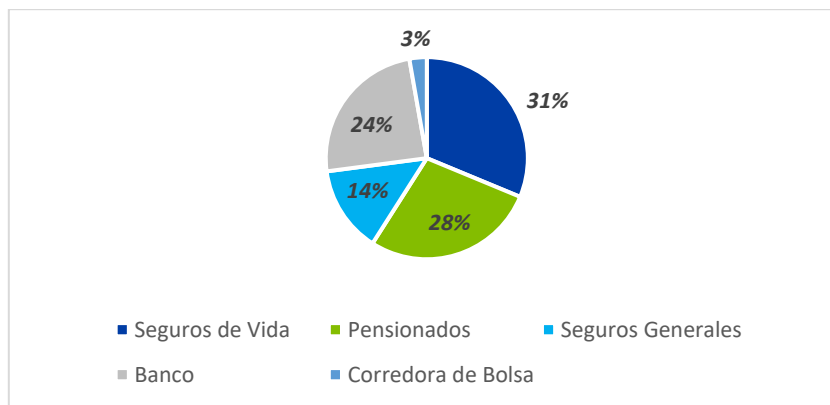
**Gráfico 2: Distribución Venta Mensual (UF) - Seguro Vehículo**



### 8.6 Clientes

La cantidad total de clientes del Holding Financiero considerando todas las compañías del grupo supera los 250.000. La distribución de estos clientes considerando la línea de negocio donde tienen vigente un producto es la siguiente:

**Gráfico 3: Distribución Clientes Abordables Holding Financiero**



Considerando principalmente la variable de ingreso estimado, la compañía ha definido una segmentación de clientes definiendo 2 categorías con un modelo de atención diferenciado. En este sentido, los clientes de mayor ingreso se definen como clientes categoría A quienes tienen una atención más personalizada a través de un ejecutivo comercial quien es responsable de la gestión de sus consultas, requerimientos y en la asesoría financiera a través de la oferta de los productos del holding. Por otra parte, los clientes con un ingreso menor se definen como clientes categoría B en donde sus solicitudes, consultas y/o requerimientos son atendidos por un equipo de ejecutivos responsable de administrar esta cartera en su totalidad.

Considerando esta segmentación, el 30% de los clientes abordables de Holding Financiero pertenece al segmento A y el 70% pertenece al segmento B.

## 9. Análisis Interno

En esta sección se analizarán las actividades principales del funcionamiento de la compañía con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades dentro de este plan estratégico:

### 9.1 Actividades Primarias

#### 9.1.1 Canales Comerciales

Actualmente los productos de Seguro Auto se comercializan a través de los 3 canales comerciales de la compañía:

- **Canal Digital:** En este canal el cliente puede contratar los 3 productos de la línea, en donde al momento de realizar una cotización en la web el cliente es contactado por un ejecutivo del equipo de Televentas. Este equipo tiene como objetivo vender los productos de Seguro Auto, Seguro Hogar, APV, Seguro Oncológico y Crédito Consumo para el segmento de clientes Pensionados. En línea con lo anterior, los productos de Seguro Vehículo son actualmente los productos prioritarios en la venta de este canal.
- **Fuerza Venta Corporativa:** A través de los ejecutivos de fuerza de venta los clientes sólo pueden contratar el Seguro Auto Cobertura Completa. En este sentido, este equipo tiene como objetivo vender mensualmente todos los productos del holding, en donde el Seguro Auto es parte de los productos

secundarios del canal, por debajo de otros productos como Seguros de Vida, Crédito Hipotecario y Cuentas Corrientes.

- Gerencia Corporativa Sucursales: Al igual que el equipo de Fuerza de Ventas, a través de los ejecutivos del canal sucursales sólo se puede contratar el Seguro Auto Cobertura Completa, en donde también se deben comercializar todos los productos del holding. En este sentido, los productos de Seguro Auto son parte de los productos secundarios del canal por debajo de otros productos como Seguros de Vida, Crédito Hipotecario y Crédito de Consumo.

De revisión presentada previamente se puede concluir que el canal digital es el canal en donde se podría potenciar con mayor rapidez la venta de los productos de Seguro Vehículo dado que ya tienen disponible los 3 productos de la compañía y es un producto principal dentro de los productos que comercializa el canal. Adicionalmente, se presenta una oportunidad comercial de que los canales Fuerza de Ventas y Sucursales puedan vender los productos Seguro Auto Cobertura Simple y Seguro Auto por Kilómetro y potenciar la venta del producto a través de campañas y concursos internos considerando que el producto tiene un rol secundario en comparación a otros productos.

### **9.1.2 Análisis de Productos**

El mercado de Seguro Automotriz nacional se muestra como un mercado con productos estándar entre las distintas compañías. En este sentido, se pueden identificar 3 tipos de productos:

- Seguro Auto Cobertura Completa: Este producto incluye coberturas en caso de robo, daños al auto en caso de un accidente y problemas y gastos contra terceros involucrados.
- Seguro Auto Cobertura Simple: Este producto incluye coberturas frente a una pérdida total del vehículo y cualquier daño a terceros en caso de un accidente
- Seguro Auto por Kilometro: Este producto se diferencia a los dos mencionados previamente en que no tiene una prima fija mensual, sino que el cliente paga un costo fijo mensual y un costo variable el cual depende de los kilómetros que conduzca el cliente durante el mes. En este sentido, el producto apunta a un segmento de clientes con una menor utilización de sus vehículos. En términos de coberturas, el producto posee cobertura completa frente a robos, daños al auto en caso de un accidente y problemas y gastos contra terceros involucrados.

Adicionalmente, todos estos seguros se componen de los siguientes elementos principales:

- Póliza: Contrato del Seguro que contiene los derechos y obligaciones de cada una de las partes.
- Cobertura: Protección que otorga la compañía de seguro al asegurado. Mientras mayores sean las coberturas contratadas por el asegurado, mayor será el valor a pagar por el seguro.
- Prima Pactada: Valor a pagar por el asegurado por las coberturas otorgadas por la compañía de seguro. El no pago de esta prima puede generar la anulación de la póliza.

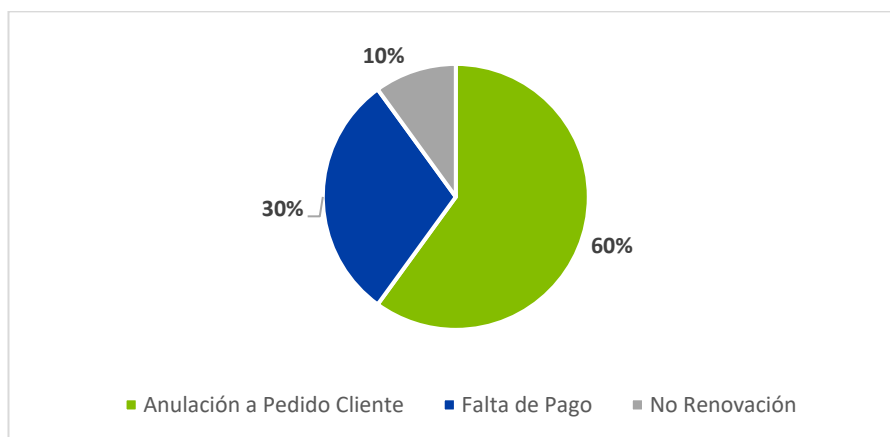
- **Plazo:** Vigencia de la póliza o período por el cual el asegurado se encontrará cubierto con las coberturas contratadas. Este plazo generalmente es de 1 año.
- **Deducible:** Monto a cargo del asegurado el cual se debe abonar al momento de presentar un siniestro. La variación del monto de este pago impacta en la prima pactada del seguro.
- **Condiciones de Renovación:** Condiciones estipuladas en la póliza para renovar la póliza al momento que finalice el plazo definido originalmente. En este sentido, estas condiciones pueden especificar una renovación automática o un aumento en la prima pactada.
- **Asistencias:** Servicios adicionales a las coberturas contratadas en la póliza los cuáles no tienen un costo adicional en la prima pactada y generalmente tienen un valor más bajo al tener una póliza vigente con la compañía respectiva.

Considerando lo anterior, al momento de cotizar un Seguro Vehículo no existen diferencias entre las distintas compañías respecto al producto a ofrecer. Las principales diferencias se presentan en el valor de la póliza considerando el mismo tipo de producto, deducible, condiciones de renovación y asistencias que entregue la compañía en particular.

### 9.1.3 Revisión Flujos de Retención

Actualmente existen 3 vías por las cuáles un cliente de la línea de Seguro Vehículo puede anular su póliza con la compañía. En este sentido, la distribución de la fuga total de pólizas de vehículo entre estas causales es la siguiente:

**Gráfico 4: Distribución Motivos de Fuga Seguro Vehículo**



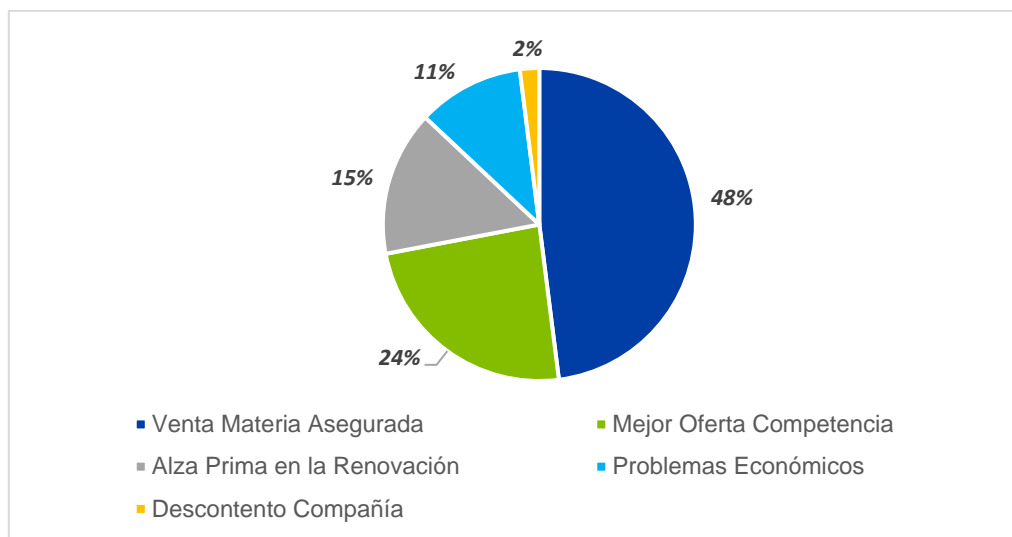
Adicionalmente, el detalle de estos flujos de fuga y las acciones de retención que se realizan actualmente son los siguientes:

#### i. Solicitud de Anulación por parte del Cliente:

El cliente puede solicitar a la compañía la solicitud de anulación de su póliza a través de los distintos canales de contacto que posee la organización. Estos corresponden a presencialmente en sucursales, telefónicamente a través del Contact Center y vía email a través de su ejecutivo comercial. En línea con lo anterior, son cerca de 700

solicitudes de anulación que se generan en promedio al mes las que son realizadas en un 80% a través del Contact Center, donde el principal motivo por el cual los clientes solicitan la anulación de su póliza corresponde a la venta de la materia asegurada.

**Gráfico 5: Motivos de Fuga Clientes No Retenidos**



En este sentido, actualmente no se realizan gestiones de retención cuando un cliente solicita la anulación de su póliza, por lo cual se muestra como una oportunidad para disminuir la caducidad en esta línea.

ii. Falta de pago de la prima pactada

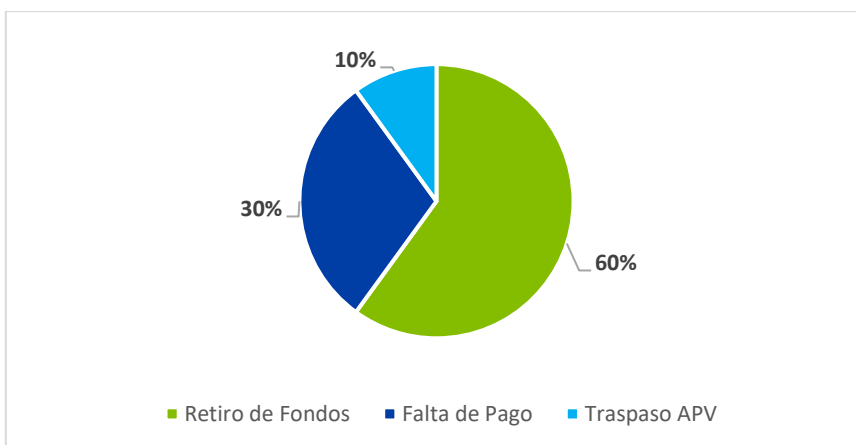
Por definición interna de la compañía, las pólizas de vehículo se anulan 30 días después en caso de no haber recibido el pago de la prima pactada. En este sentido, más del 50% de esta caducidad se concentra en pólizas con antigüedad menor a 6 meses. En este sentido, actualmente no se están realizando gestiones de activación de mandatos y de recaudación de pólizas posterior a la emisión por lo cual resulta relevante diseñar e implementar acciones que busquen disminuir la fuga por este motivo.

iii. No Renovación por parte del cliente frente a un alza en la prima

El proceso de renovación de la compañía considera que las pólizas se renueven automáticamente al cumplir su vigencia en caso de que el cliente no haya declarado algún siniestro. En caso contrario, la compañía puede re tarificar la póliza lo cual genera un aumento en la prima. En este sentido, la compañía debe comunicar este cambio en la tarifa al cliente y solicitar su aceptación de las nuevas condiciones, donde en caso de que el cliente no las acepte, la póliza se dará por terminada. Considerando lo anterior, actualmente los clientes a quienes se les aumenta la prima mensualmente son informados vía email donde además se les ofrecen alternativas de prima con distintos deducibles y monto de prima anual. De esta forma, el cliente puede aceptar una de estas alternativas enviando la aceptación a un correo de la compañía. En línea con lo anterior, la tasa de efectividad promedio actual de estos correos es cercana a un 20%. De esta forma resulta relevante analizar nuevas opciones que permitan aumentar la tasa de renovación de estos clientes.

Por otra parte, la compañía ha desarrollado exitosamente una estrategia de retención en los productos de Vida con Ahorro y APV. En esta línea de negocio, las vías de fuga son las siguientes:

**Gráfico 6: Distribución Motivos de Fuga Seguros Vida con Ahorro y APV**



El detalle de los flujos de fuga y acciones de retención en cada una de las casuísticas es el siguiente:

a) Retiro de Fondos:

Los clientes pueden solicitar el retiro de los fondos vigentes en sus pólizas a través del Contact Center y de forma presencial en las sucursales de la compañía. En este sentido, son cerca de 1.000 solicitudes de retiro de fondos realizadas en promedio al mes en la compañía, en donde el 70% son realizadas a través del Contact Center y 30% de forma presencial en sucursales. A través de ambos canales de ingreso existe un equipo de retención que aborda a estos clientes y ofrece alternativas para que los clientes mantengan vigente su póliza en la compañía. Considerando lo anterior, la tasa de retención promedio durante el año 2021 de los clientes abordados a través del Contact Center es cercana a un 25% y de los clientes abordados de forma presencial cercana a un 50%.

b) Falta de Pago:

Las pólizas sin recaudación en esta línea de negocio caducan una vez que el ahorro llega a cero. En este sentido, a diferencia de las pólizas de Seguro Vehículo, existe un equipo de ejecutivas que aborda mensualmente a los clientes sin recaudación con el objetivo de que los clientes activen nuevamente un medio de pago y retomen el pago periódico de su póliza. La tasa de reactivación promedio de este equipo durante el año 2021 oscila entre un 10% y un 20%.

c) Traspaso APV

Los clientes pueden solicitar el traspaso de su póliza APV hacia otra compañía de Seguro, administrador de fondos de pensiones (AFP) u otra institución financiera (Banco, Agencias de Valores, etc). En promedio durante el 2021, 100 clientes al mes solicitan el traspaso de su póliza hacia otra institución, en donde una vez recibida esta solicitud por la compañía, existen 5 días hábiles para poder retener

al cliente y desistir esta solicitud. Estos clientes son abordados por el equipo de retención con una efectividad promedio durante el año 2021 no supera el 10%.

De lo anterior, es posible desprender que existe un espacio de mejora importante en la retención de los clientes que solicitan anulación de su póliza, se les aumenta la prima al momento de la renovación y de los clientes que no están recaudando. En este sentido, replicar lo que se realiza en la línea de Vida con Ahorro y APV donde todas las solicitudes de fuga tienen una gestión de retención sería una iniciativa a implementar con el objetivo de disminuir la fuga de clientes en esta línea de negocio

#### **9.1.4 Revisión Comunicaciones y Campañas de Marketing**

Actualmente el equipo de Comunicaciones es responsable tanto del plan comunicacional de los clientes vigentes de la línea de Seguro Vehículo como también de las acciones comunicacionales a clientes del grupo que no tengan productos contratados en la compañía y a no clientes a los que podemos enviarles comunicación ofreciendo estos productos:

- **Plan Comunicaciones Clientes Vigentes:** Una vez que el cliente contrata una póliza de Seguro Vehículo recibe las siguientes comunicaciones a su correo electrónico:
  - **Bienvenida a la compañía:** Posterior a estar emitida la póliza, el cliente recibe una comunicación de Bienvenida a la compañía en donde se le informan los canales de contacto y se le adjunta una copia de su póliza.
  - **Recordatorio uso asistencias:** Al menos una vez al año y/o en caso de que se presente un fin de semana festivo se les envía a los clientes vigentes un recordatorio de como utilizara sus distintas asistencias asociadas a su Seguro Vehículo.
  - **Recordatorio proceso presentación siniestros:** Al igual que el punto anterior, al menos una vez al año y/o en caso de que se presente un fin de semana festivo se les envía a los clientes vigentes un recordatorio de cómo deben presentar un siniestro en caso de que sufran alguno.
  - **No cobro de la prima:** Sólo en caso de que la prima no haya podido ser cobrada, se le envía al cliente una comunicación informando de esta situación, invitándolo a pagar la prima de su seguro y a revisar su medio de pago.
  - **Renovación con alza de prima:** Sólo en caso de que la prima del cliente aumente previo a la renovación, se le envía al cliente una comunicación informando de esta situación y solicitando su aceptación para mantener la póliza vigente.
  
- **Campañas Comunicacionales Clientes Grupo Holding Financiero:** Mensualmente se realizan en promedio más de 400.000 envíos de email a clientes del grupo y a no clientes del Holding Financiero. En este sentido, la tasa de apertura de los envíos a clientes oscila entre un 20% y un 30% y la efectividad de contratación sobre el cliente que apertura un correo oscila entre un 0,5% y un 3,0% dependiente de la oferta ofrecida y la fecha del envío. Respecto al segmento de no clientes de la línea, la tasa de lectura oscila entre un 15% y un 20% la efectividad entre un 0,1% y un 1,0%. Es importante mencionar, que el exceso de envíos de correo puede generar la cancelación por parte de los clientes a recibir comunicaciones por parte de la compañía, lo cual inhabilita poder contactarlos en el futuro. En este



sentido, la tasa de cancelación de suscripción actual de la compañía supera el 1,0%.

De la revisión presentada previamente, es posible visualizar que hace falta un plan de comunicaciones a los clientes vigentes que permita a los clientes mantenerse en la compañía en caso de que cambien su vehículo. Adicionalmente, si bien la utilización de emails es un medio que se debe seguir potenciando para la venta del producto, se debe tener precaución de que esto no impacte negativamente en la suscripción de los clientes.

## **9.2 Actividades de Soporte**

### **9.2.1 Revisión Flujos Operacionales**

El área operacional de la compañía da soporte a dos procesos claves de la línea de Seguro Vehículo:

- Flujo Emisión: El flujo emisión de una póliza de Seguro Auto consta de las siguientes etapas:
  - Cotización: Esta etapa es realizada por los distintos canales de venta en donde se le presenta una cotización al cliente para asegurar su vehículo. Una vez que el cliente acepta esta cotización el canal de venta respectivo debe enviar la cotización, carta de aceptación por parte del cliente y medio de pago firmado por el cliente al área de Operaciones quien reconoce toda esta información como una propuesta de póliza. En este sentido, el área de Operaciones tiene una meta de 2 días hábiles para emitir la póliza una vez recibe la propuesta, el cumplimiento promedio de este estándar supera el 95%.
  - Inspección: Una vez Operaciones recibe la propuesta, es responsable de coordinar la inspección de la materia asegurada con el cliente, la cual corresponde a una revisión del vehículo previo a otorgar la asegurabilidad solicitada. En este sentido, este proceso se puede realizar de dos maneras. La primera consiste en que el cliente realiza personalmente la inspección del vehículo mediante el envío de fotografías a través de la aplicación móvil de la compañía. La meta establecida por el área de Operaciones para este flujo es de un día hábil, en donde el cumplimiento de este estándar supera el 95%. La otra alternativa es que un liquidador de la compañía vaya a visitar al cliente para realizar la inspección, bajo esta modalidad, la meta establecida es de 5 días hábiles con un cumplimiento superior al 95% en el mismo período.
  - Activación Medio de Pago: Posterior a la emisión de la póliza, el área de Operaciones también es responsable de la activación del medio de pago acordado con el cliente, el cual puede ser medio de pago automático a través de cuenta corriente (PAC) o medio de pago automático a través de tarjeta de crédito (PAT). En este sentido, la meta establecida por el área para activar este medio de pago es de 30 días corridos posterior a la emisión en donde el cumplimiento durante el año 2021 es de un 86% con una diferencia de un 17% en la tasa de activación entre las pólizas que se

emiten con medio de pago PAT en comparación a las pólizas que se emite con vía de pago PAC.

- **Flujo Recaudación:** Por otra parte, el área de Operaciones también es responsable de recaudar mensualmente todo el stock de pólizas vigentes en la compañía. En este sentido, la meta establecida por el área es superar el 90% de recaudación considerando el stock total de pólizas vigentes. En este sentido, se presenta actualmente una diferencia de un 12% en la tasa de recaudación entre las pólizas con vía de pago PAT en comparación a las pólizas con vía de pago PAC.

De lo anterior, es posible concluir que el proceso de emisión de la póliza se está realizando correctamente con buenos estándares de cumplimiento tanto en la inspección como en el proceso completo de emisión, sin embargo se presenta una oportunidad relevante en el proceso de activación de medios y de recaudación, principalmente en las pólizas emitidas con medio de pago PAC, donde la menor tasa de activación y recaudación de estas pólizas incide directamente en la caducidad de la línea de negocio y en la experiencia del cliente con la compañía.

### 9.2.2 Análisis de Precio

El mercado de seguro vehículo se muestra altamente estandarizado con escasa diferenciación entre los productos que ofrecen las distintas compañías. De esta forma, la variable precio se presenta como uno de los aspectos más relevantes en la decisión de compra de los clientes. Adicionalmente, la irrupción de portales que permiten comparar en línea el precio entre distintas compañías facilita a los clientes el poder decidir en base a esta variable. En este sentido, al realizar un análisis comparativo entre las principales compañías y corredores de seguros del país con relación al precio del Seguro Auto asociado a más de 20 marcas y más de 100 modelos de vehículos distintos se puede apreciar que la organización se muestra como la compañía que presenta el primer lugar al tener el menor precio en un 33% de las marcas y modelos observados. Adicionalmente, se muestra como la tercera compañía al tener el segundo menor precio en un 13% de las marcas y modelos observados y como la séptima compañía al tener el tercer menor precio en el 8% de la muestra.

De lo anterior podemos desprender que la organización se muestra como la compañía que posee los 3 menores precios en el 54% de las marcas – modelos observados en el análisis. En el Anexo 2 se muestra el detalle de este comparativo.

**Tabla 3: Ranking Compañías con 3 menores precios observados**

| Compañía | 1er Lugar - Menor Precio | 2do Menor Precio | 3er Menor Precio | Total |
|----------|--------------------------|------------------|------------------|-------|
|----------|--------------------------|------------------|------------------|-------|

|                           |     |     |     |            |
|---------------------------|-----|-----|-----|------------|
| <b>HOLDING FINANCIERO</b> | 33% | 13% | 8%  | <b>54%</b> |
| <b>Compañía 2</b>         | 18% | 16% | 18% | <b>52%</b> |
| <b>Compañía 3</b>         | 23% | 9%  | 9%  | <b>41%</b> |
| <b>Compañía 4</b>         | 7%  | 9%  | 16% | <b>32%</b> |
| <b>Compañía 5</b>         | 9%  | 9%  | 10% | <b>28%</b> |
| <b>Compañía 6</b>         | 3%  | 9%  | 13% | <b>25%</b> |
| <b>Compañía 7</b>         | 1%  | 10% | 11% | <b>22%</b> |
| <b>Compañía 8</b>         | 5%  | 5%  | 6%  | <b>16%</b> |
| <b>Compañía 9</b>         | 1%  | 1%  | 4%  | <b>6%</b>  |
| <b>Compañía 10</b>        | 0%  | 1%  | 1%  | <b>2%</b>  |

En línea con lo anterior, se puede desprender que la política de tarificación de la compañía está alineada con las expectativas de crecimiento a futuro y si bien se pueden seguir aplicando mejoras para seguir siendo competitivos la temática de precio no se presenta como un problema relevante en este plan estratégico.

## 10 Análisis Externo

### 10.1 Análisis PESTEL

A continuación, se presentará un análisis del macroentorno de la compañía con el objetivo de comprender de mejor forma el contexto en el cual se encuentra inserta la organización al momento de presentar este plan estratégico:

- Factores Políticos

Los factores políticos pueden representar amenazas u oportunidades para las compañías que son parte de esta industria. En este sentido, Chile se ha mostrado durante la última década como uno de los países más estables de la región. Sin embargo, a partir de Octubre 2019 el descontento social a nivel nacional generó que el país se encuentre actualmente en un proceso de desarrollo de una nueva constitución, la cual deberá ser aprobada o rechazada dependiendo del resultado de un plebiscito democrático a mediados de este año. Adicionalmente, en Marzo de este año finaliza el mandato del presidente actual Sebastian Piñera y debe asumir el presidente electo Gabriel Boric. Considerando lo anterior, Chile se mantiene como un país estable a nivel político, pero con un nivel de incertidumbre mayor considerando el cambio a nivel constitucional y la implementación del plan de gobierno del nuevo presidente electo quien busca presentar soluciones a las necesidades que dieron origen al descontento social durante el año 2019. Estos elementos no han mostrado hasta ahora un efecto en la demanda de seguros, sin embargo, son un elemento que las compañías de seguro deben tener en consideración dado que el descontento social podría generar cambios en el comportamiento de los clientes y posibles cambios constitucionales podrían cambiar las condiciones generales del mercado de Seguro Automotriz.

- Factores Económicos

Chile, al igual que la mayoría de los países del mundo, enfrentó durante el año 2020 una de las mayores crisis económicas de su historia debido a los efectos de la pandemia COVID-19. Las medidas de confinamiento implementadas para poder controlar esta pandemia llevaron a que durante el año 2020 se presentara contracción del 6% del PIB, a la pérdida de más de un millón de empleos y a un aumento del déficit fiscal en un 7,5% <sup>(5)</sup>. Sin embargo, durante el año 2021, el país ha mostrado una fuerte recuperación en materia económica, lo cual permite generar estimaciones positivas para este año. En este sentido, el Banco Central estima una tasa de crecimiento entorno al 12% para el año 2021<sup>(6)</sup>, lo cual se sustenta principalmente en el aumento del consumo privado. Esto también, se presenta como una alerta para la economía nacional, dado que el aumento de liquidez ha generado que la economía se comporte por sobre su capacidad en el último período y a que esto genere un aumento de restricciones crediticias (aumento de tasas de interés y disminución de plazos de créditos hipotecarios). De forma particular, este aumento de liquidez ha generado que la demanda tanto por vehículos nuevos como usados haya aumentado considerablemente en el país, donde las ventas acumuladas de vehículos livianos del año 2021 superaron en un 61% a las ventas del año 2020 y en un 12% a las ventas del año 2019. Adicionalmente, las ventas de Enero 2022 superaron en un 49% a las ventas de Enero 2021, 16% a las ventas de Enero 2020 y en un 2% a las ventas de Enero 2019<sup>(7)</sup>. Este aumento en la demanda se muestra actualmente como un factor positivo para la industria de Seguro Automotriz, sin embargo, uno de los principales objetivos de la economía será controlar la inflación del país, por lo cual este aumento en la demanda podría disminuir durante el año considerando las medidas que se utilicen para controlar la inflación. Considerando lo anterior, se puede concluir que el escenario económico nacional se muestra con perspectivas de crecimientos positivas para este año con la alerta del control sobre la inflación debido al comportamiento que ha tenido la economía durante el año 2021, lo que podría afectar la demanda de vehículos la cual ha mostrado crecimientos positivos durante el último año.

(5) Banco Mundial. (2022). *Chile, Panorama General*. 27 Julio 2022, de Banco Mundial Sitio web: <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>

(6) Banco Central de Chile. (2021). *Banco Central publicó Informe de Política Monetaria (IPoM) de diciembre de 2021*. 27 Julio 2022, de Banco Central de Chile Sitio web: <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-diciembre-de-2021>

(7) Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. (2022). *Informe del Mercado Automotor Enero 2022*. 27 Julio 2022, de Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G Sitio web: <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2022/02/01-ANAC-Mercado-Automotor-Enero-2022.pdf>

- Factores Socioculturales

El consumidor nacional está enfrentando un proceso de cambio debido a distintos factores que han afectado a la población. En primer lugar, la pandemia COVID-19 obligó a digitalizar distintos procesos de interacción con el cliente, lo que hace que el día de hoy los clientes tengan un comportamiento mucho más digital y en donde se traten de evitar las interacciones presenciales. En segundo lugar, el estallido social y la irrupción de las redes sociales hacen que hoy el cliente se sienta mucho más empoderado y exigente con los servicios y productos de distintas compañías. En este sentido, esto obliga a las empresas a estar revisando periódicamente sus procesos de modo de evitar una mala experiencia y/o la pérdida de clientes. Adicionalmente, el contexto económico del último año ha generado un aumento en la liquidez de las

personas, lo que se ha visto reflejado en un aumento considerable del consumo privado en distintas materias. Sectores como el retail y automotriz están experimentando niveles de ventas históricos que obligan a las empresas a acelerar sus procesos de provisionamiento.

Como conclusión, durante los últimos 3 años el consumidor ha cambiado considerablemente su comportamiento mostrándose actualmente como un consumidor mucho más digital, exigente con el producto/servicio contratado lo que sumado a un escenario de alta liquidez para el consumo <sup>(8)</sup> obliga a las compañías de seguro a tener procesos de contratación digitales que permitan capturar este aumento en la demanda de forma ágil, simple y con foco en la experiencia del cliente.

(8) Accenture. (2020). *El nuevo consumidor en el contexto del COVID-19*. 27 Julio 2022, de Accenture Sitio web: [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/PDF-130/Accenture-Consumer-Pulse-Check-Chile.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/PDF-130/Accenture-Consumer-Pulse-Check-Chile.pdf)

- Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos presentan un desafío a las empresas para mejorar distintos procesos y entregar una mejora experiencia a sus clientes. En este sentido, la industria de seguro automotriz no es la excepción y ha debido mejorar distintos procesos de interacción con cliente y trabajar constantemente en como incorporar nuevas tecnologías en dichos procesos. En línea con esto y con el impacto de la pandemia COVID-19 todas las compañías debieron habilitar flujos de venta digitales y que tanto la presentación de un siniestro como la solicitud de una asistencia también se puedan realizar de forma remota sin necesidad de ir presencialmente a una oficina. De esta forma, si bien hasta ahora no se ha presentado un hallazgo que cambie radicalmente el negocio asegurador de vehículos, las compañías deben estar abiertas y en un constante proceso de conocimiento de sus clientes de modo de continuar mejorando sus procesos y detectar posibles nuevas necesidades a cubrir <sup>(9)</sup>

(9) Fernando Oliva & Mauro Flores. (2017). *La transformación de las compañías de seguros en la era digital*. 27 Julio 2022, de Deloitte Sitio web: <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html>

- Factores Ambientales

Chile presenta actualmente un gran desafío medioambiental el cual tiene relación con reducir sus emisiones de carbono, mejorar la calidad del aire y eficientar el uso del agua. En este sentido, Chile es parte del acuerdo de Paris, el cual tiene como compromiso alcanzar la carbono-neutralidad hacia el año 2050<sup>(10)</sup>.

Si bien los factores ambientales no afectan directamente a la industria de las compañías de Seguro, es su deber estar constantemente actualizadas en como contribuir en los objetivos del país y en posibles cambios que puedan afectar a la industria automotriz como es la irrupción de vehículos que utilicen otro combustible distinto al diesel.

(10) Ministerio del Medio Ambiente. (2021). *Sexto Reporte del Estado del Medio Ambiente*. 27 Julio 2022, de Sexto Reporte del Estado del Medio Ambiente Sitio web: <https://sinia.mma.gob.cl/index.php/rema-2021/>

- Factores Legales

La industria de seguros en Chile se encuentra normada y fiscalizada por la Comisión del Mercado Financiero (CMF)<sup>(11)</sup>. En este sentido la Ley de Seguros N° 251<sup>(12)</sup>

especifica las características del mercado asegurador y los requisitos necesarios para constituir una compañía de seguros. En línea con lo anterior, la existencia de una normativa respecto al funcionamiento del mercado y la existencia de un ente fiscalizador de esta normativa facilitan el entendimiento del mercado y otorgan transparencia a todas las partes involucradas. Adicionalmente, no se han desarrollado modificaciones relevantes a la normativa durante los últimos años, pero si es relevante que las compañías estén constantemente monitoreando el cumplimiento de la normativa y estén atentos ante cualquier posible modificación.

- (11) Comisión para el Mercado Financiero. (2001). *RESUMEN DE LA NORMATIVA LEGAL DEL MERCADO ASEGURADOR CHILENO*. 27 Julio 2022, de 3) Comisión para el Mercado Financiero Sitio web: [https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-793\\_doc.pdf](https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-793_doc.pdf)
- (12) Comisión para el Mercado Financiero. *EDUCA Portal Educación Financiera*. 2020. [en línea] <https://www.cmfchile.cl/educa/621/w3-propertyvalue-515.html> [consulta: 27 julio 2022]

Como conclusión de este análisis, es posible visualizar que el macroentorno se muestra como un desafío importante para las distintas compañías de seguros en donde los factores económicos y sociales obligan a las compañías a adaptarse y modificar sus procesos frente a los cambios que está mostrando la demanda de seguros y los cambios que están mostrando los clientes en su comportamiento. Adicionalmente, el contexto político y económico si bien presenta incertidumbre, hasta ahora no ha impactado la demanda de seguros, pero se muestra como un factor que las compañías deben tener en consideración frente a posibles cambios en el corto plazo y al momento de evaluar distintos proyectos. Por otra parte, los factores tecnológicos, ambientales y legales no han mostrado mayores cambios para este mercado en particular, pero son elementos que las compañías deben monitorear constantemente frente a potenciales cambios.

## **10.2 Modelo 5 Fuerzas de Porter**

A continuación, se presentará un análisis de las 5 fuerzas de Porter de modo de comprender la intensidad de la competencia y la rivalidad en la industria de Seguro Vehículo:

- Poder de Negociación de los Clientes

Actualmente, el poder de negociación de los clientes se puede considerar como Alto. Esto dado que el producto Seguro Vehículo es bastante similar entre las distintas compañías del mercado, las barreras de salida de una compañía son bajas, los avances en los flujos de venta digitales permiten cotizar y contratar el producto a través de un sitio web o una aplicación móvil y el desarrollo de plataformas que permiten comparar a las distintas compañías y corredores de seguros del mercado. Considerando lo anterior, los clientes poseen actualmente un alto poder para comparar en línea a las distintas compañías al momento de querer contratar un Seguro Vehículo en donde el elemento que toma una alta relevancia en la decisión de compra es el precio. Lo anterior obliga a la organización a buscar otros elementos que los permitan diferenciarse en el mercado y generar procesos internos eficientes que les permitan disminuir el precio final a los clientes.

- Poder de Negociación de los Proveedores

Los principales proveedores dentro del mercado de Seguro Automotriz son las empresas que brindan los servicios asociados a siniestralidad y asistencias del producto tales como: talleres de reparación de vehículo, auto de reemplazo, asistencia en ruta, etc.

En línea con lo anterior, podríamos considerar que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Esto dado que los contratos con estas compañías se hacen en un horizonte de tiempo a largo plazo donde las tarifas consideran tanto un valor fijo como un valor variable por la cantidad de siniestros y/o asistencias utilizadas y penalizaciones en caso de no cumplimiento. Dado lo anterior, el riesgo que las tarifas cambien en el corto plazo o estas empresas no cumplan satisfactoriamente con el servicio ofrecido es bajo considerando que se encuentran normado en un contrato entre ambas partes.

- Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes

Actualmente la institución que regula las compañías de Seguros Generales corresponde a la Comisión del Mercado Financiero (CMF). En este sentido, esta institución define los requisitos necesarios y regulaciones que debe cumplir una compañía para que pueda operar en el mercado chileno. En este sentido, considerando la regulación que deben cumplir estas compañías en términos financieros, legales y el capital mínimo requerido de 90.000 UF <sup>(13)</sup> para poder operar, se puede considerar que la amenaza de nuevos competidores entrantes es baja en el mercado de Seguro Vehículo, dado que las condiciones mencionadas previamente representan una alta barrera de entrada para potenciales nuevas compañías. Adicionalmente, la existencia de intermediarios y/o Corredores de Seguros que agrupen distintas compañías es un elemento que las compañías deben considerar como potenciales competidores en este mercado.

(13) Comisión para el Mercado Financiero. *EDUCA Portal Educación Financiera*. 2020. [en línea] <https://www.cmfchile.cl/educa/621/w3-propertyvalue-515.html> [consulta: 27 julio 2022]

- Amenaza de Productos Sustitutos

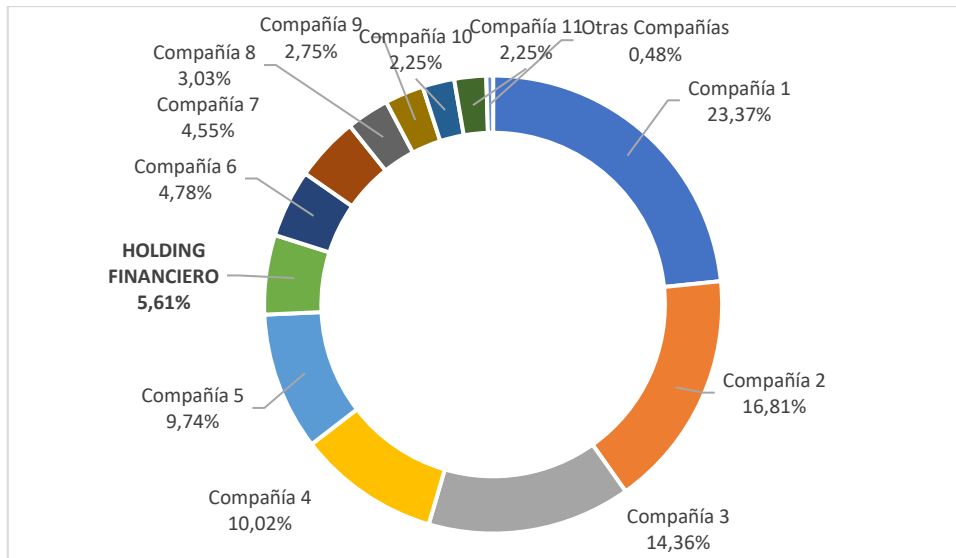
A la fecha el mercado de Seguros Vehículo no se ha visto impactada por la amenaza de nuevos productos que satisfagan la necesidad de asegurar un bien específico a través de un producto / servicio distinto al actual. Sin embargo, esto no implica que esto no signifique una amenaza para las compañías de este mercado, dado que existe un espacio de desarrollo de nuevos seguros que se adapten de mejor manera a las nuevas necesidades de los clientes. Ejemplo de lo anterior, fue el lanzamiento el año 2017 del Seguro Auto por Kilómetro, el cual, a diferencia de los Seguros Tradicionales, tiene una tarifa en donde el costo del seguro varía según los kilómetros recorridos por el cliente en su vehículo. De esta forma, se buscaba captar a aquellos clientes que no contrataban un seguro para su auto dado que tenían una baja utilización a su vehículo. Desarrollos como el anterior, obligan a las compañías a estar constantemente identificando posibles nuevas necesidades de los clientes, de modo de adaptar y/o generar nuevos productos que satisfagan estas nuevas necesidades. Dado lo anterior, la amenaza de nuevos productos sustitutos se puede considerar como Medio.



- Rivalidad entre Competidores

Actualmente son 26 las compañías de Seguros que componen el mercado de Seguro Vehículo, en donde 6 compañías concentran el 80% del mercado considerando la prima administrada por cada una de las compañías. En este sentido, la participación de mercado de cada una de las compañías es la siguiente:

**Gráfico 7: Participación de Mercado Seguro Vehículo (Prima Directa)**



Del gráfico anterior se puede visualizar que el mercado se encuentra altamente fragmentado donde sólo una compañía supera el 20% de participación.

Adicionalmente, tal como se comentó en el poder de negociación con los clientes, el producto no presenta mayor diferenciación entre las compañías y las barreras de salida son bajas, dado que según lo establecido por la Comisión del Mercado Financiero (CMF), un cliente puede renunciar al seguro de su compañía a través de cualquier medio formal establecido en la póliza o dejando de pagar la prima establecida con la compañía.

De esta forma, considerando la cantidad de competidores presentes y las bajas barreras de salida, podemos considerar la rivalidad entre competidores como una amenaza de alta importancia en el mercado de Seguro Auto.

Del análisis anterior podemos concluir que la industria de Seguro Vehículo se muestra altamente competitiva en donde el poder de negociación de los clientes y la rivalidad entre competidores son las principales fuerzas que se muestran como una amenaza para las compañías de seguro, esto principalmente por la estandarización que muestran los productos del mercado de Seguro Vehículo y las bajas barreras de salida para cambiarse de compañía. Adicionalmente, la amenaza de productos sustitutos se muestra como una amenaza de menor importancia en comparación a las fuerzas anteriores, considerando que el mercado no ha mostrado mayores innovaciones en sus productos, sin embargo, considerando el desarrollo tecnológico del último tiempo es algo que las distintas compañías deben tener en consideración y evaluar como una posible acción para capturar nuevos clientes. Finalmente, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de nuevos competidores entrantes se muestran como fuerzas con menor



importancia para las compañías del mercado considerando el mercado regulado que se da con los proveedores y las altas barreras de entrada al mercado de seguros. Estas características muestran a la industria de Seguro Vehículo con un alto nivel de competencia entre las distintas compañías en donde la búsqueda de elementos diferenciadores distintos al precio y la generación de eficiencia en los distintos procesos internos permitirán a las compañías diferenciarse en el mercado y captar una mayor cantidad de clientes sin impactar negativamente el margen de la línea el cual se visualiza como inferior en comparación a otras líneas de negocio.

## 11 Análisis de Clientes

En esta sección se presentarán tres estudios de clientes asociados a tres procesos claves en la experiencia del cliente con la compañía como son el proceso de venta, el proceso de siniestro y la anulación del producto.

### 11.1 Flujo Contratación Online

Con el objetivo de entender la experiencia de los clientes al momento de contratar un Seguro de Vehículo a través del sitio web de la compañía, se realizará una evaluación de este proceso utilizando encuestas y Evaluación Experta (Experts Reviews) a las etapas del proceso. La medición de este proceso se realiza en base a los 4 principios de experiencia de la compañía:

- Cercanía: “Entendemos y nos anticipamos a tus necesidades, para entregarte soluciones en productos, servicios, asesoría e información que se ajusten a lo que necesitas”
- Agilidad: “Resolvemos tus requerimientos con la agilidad y omnicanalidad que necesitas, con procesos que buscan evitar demoras y solicitar información ya conocida al momento de atenderte”
- Simpleza: “Desarrollamos e implementamos procesos, productos y comunicaciones simples, fáciles de entender y con orientaciones claras al momento de usar nuestros productos”
- Responsabilidad: “Cumplimos lo que prometemos, siendo responsables de principio a fin frente a cada requerimiento o solución que necesites y nos hacemos cargo de los errores que cometemos”

Adicionalmente, el flujo de venta consiste en las siguientes etapas:

- Ingreso Antecedentes: El cliente debe ingresar en primer lugar los antecedentes de nombre, rut e email del cliente, patente, marca y modelo del vehículo para que la compañía genere las opciones de tarifa y deducible disponibles. Una vez el cliente seleccione una de las alternativas disponibles, el cliente debe ingresar información adicional correspondiente a N° de motor, N° de chasis y color del vehículo, y el medio de pago asociado a la póliza ya sea Pago Automático a través de Cuenta Corriente (PAC) o Pago Automático a través de Tarjeta de Crédito (PAT). Una vez el cliente ingrese correctamente estos datos será contactado por un ejecutivo que lo ayudará a coordinar las siguientes etapas.

- Inspección del Vehículo: Ya con los datos ingresados previamente, el cliente recibe un correo de la compañía donde se comunica que debe descargar una aplicación en su celular para realizar el proceso de autoinspección. Este proceso consiste en que el cliente debe realizar fotografías al vehículo para que la compañía valide las condiciones en las que se encuentra la materia asegurada. Una vez la compañía acepta las condiciones del vehículo, el cliente recibe una comunicación a su correo electrónico donde se confirma que ya está asegurado por la compañía.
- Ingreso Medio de Pago: Si la opción de medio de pago escogida por el cliente es PAC, el cliente recibe un correo electrónico en donde se especifican las instrucciones para que el cliente inscriba un PAC en el sitio privado de su banco. Si el cliente escoge la vía de pago PAT, debe ingresar los datos de la tarjeta de crédito respectiva.

De modo de evaluar este proceso considerando los principios de experiencia de la compañía, se utilizará la siguiente metodología de medición:

- Cercanía:
  - Ayuda contextual flujos web: Bajo el principio de Cercanía se miden las etapas de Ingreso de Antecedentes y el flujo global de contratación a través de un Expert Review y Heurística comparando estos procesos con el de otras compañías a través de un Benchmark comparativo.
  - Explicación sobre el producto en lenguaje simple: En esta etapa de la evaluación, el objetivo es medir la existencia de una sección de ayuda y/o preguntas frecuentes y en caso de existir se analizará si lenguaje utilizado es cercano y claro a través de un Expert Review.
- Agilidad
  - Contratación en línea a través de web y app: Bajo el principio de Agilidad lo que se mide en esta sección es la disponibilidad del flujo completo de contratación a través de test de usuario con dos potenciales clientes de la compañía (no expertos en el flujo)
- Simpleza
  - Claridad de las comunicaciones al cliente: Bajo el principio de Simpleza, lo que se mide en esta sección es la simpleza y cumplimiento de los textos contenidos en las comunicaciones recibidas durante el proceso de contratación a través de un Expert Review
- Responsabilidad
  - SLA de Resolución de Reclamos asociados al proceso de contratación de Seguro Vehículo: Bajo el principio de Responsabilidad, lo que se mide en esta sección a través de auditoría interna es cumplimiento del SLA definido según tipología para los reclamos asociados al flujo de contratación de Seguro Vehículo. En esta evaluación en particular, no existieron reclamos asociados al proceso de contratación durante los 3 meses previo a la fecha de la evaluación, por lo cual no se pudo calificar el resultado.

En el Anexo 3 se presenta el detalle de la evaluación de este estudio, en donde las principales hallazgos y recomendaciones de mejora son las siguientes:

- El proceso de venta funciona en cada una de sus etapas donde las comunicaciones existentes fueron consideradas como simples y relevantes por parte de los usuarios.
- La automatización de estas comunicaciones permite asegurar que hoy todos los clientes que utilizan este flujo reciben las comunicaciones establecidas.
- La correcta asesoría, amabilidad y buena disposición de los ejecutivos es uno de los elementos más valorados por los clientes.
- Existen elementos que se pueden mejorar respecto a las condiciones del seguro a contratar. La incorporación de definiciones o información contextual durante el proceso ayudarían a que el cliente entienda mejor el producto que está contratando y realizar una comparación más simple.
- Se puede explicar de mejor manera como se cargará el seguro tanto a cuenta corriente como tarjeta de crédito. La no existencia de notificaciones por parte de la compañía al respecto genera incertidumbre en el cliente.
- La asesoría a través de chat no es estable y puede generar molestias en el cliente. En este sentido, es relevante mejorar este canal de apoyo.

De esta forma podemos concluir que, si bien el proceso de contratación online funciona correctamente en la compañía, tiene espacios de mejora los cuales le permitan destacar en la industria.

## 11.2 Flujo de Siniestro

Con el objetivo de entender la experiencia de los clientes al momento de presentar un siniestro en la compañía, se realizará una evaluación de este proceso utilizando encuestas y entrevistas directas con clientes. La medición de este proceso se realiza en base a los 4 principios de experiencia de la compañía descritos previamente. Adicionalmente, el flujo de presentación de siniestro es el siguiente:

- Presentación de Siniestro: El cliente puede presentar su siniestro a través del Contact Center, sitio web, aplicación móvil del Holding o a través de la red de sucursales. En esta etapa el cliente debe completar una “Declaración Jurada Simple de Siniestro” en donde se especifican los detalles del siniestro ocurrido. Una vez el cliente envíe esta información, recibirá un correo electrónico confirmando la recepción del siniestro y donde se le comunica que será contactado por un ejecutivo dentro de un plazo de 48 horas para explicar los pasos a seguir.
- Asignación de Taller: Una vez recepcionada y aceptada la solicitud de siniestro, la compañía asigna un taller de reparación. En este sentido, el cliente recibe un correo electrónico donde se informa cuál es el taller asignado al cual debe contactar para programar el ingreso al taller en donde el liquidador asignado inspeccionará el vehículo.
- Ingreso al Taller: Posterior a que el cliente haya coordinado con el taller respectivo el ingreso de su vehículo, recibe un correo electrónico por parte de la compañía en donde se le comunica que en un plazo de 48 horas el liquidador asignado realizará la evaluación del siniestro y emitirá la orden de reparación respectiva.
- Reparación del Vehículo: Finalizada la evaluación por parte del liquidador, el cliente recibe un correo electrónico en donde se comunica que se comenzará la reparación del vehículo y se especifica la fecha de entrega del vehículo.

De modo de evaluar este proceso considerando los principios de experiencia de la compañía, se utilizará la siguiente metodología de medición:

- Cercanía:
  - Protocolo Atención al Cliente en canal telefónico: Bajo el principio de Cercanía se busca medir la adhesión por parte del equipo de Contact Center al protocolo de atención telefónico. Para realizar esta evaluación se realizan auditoría a las llamadas de los clientes.
  - Envío notificaciones a través de email: En esta etapa de la evaluación, el objetivo es medir la recepción de las comunicaciones por parte de los clientes en todo el flujo a través de la auditoría de las comunicaciones recibidas.
  - Información entregada por el liquidador durante el proceso: En esta etapa el objetivo es medir la fluidez de la comunicación entre el liquidador y el cliente durante el proceso de siniestro. Para realizar esta evaluación se utilizará el promedio de la evaluación de Net Promoter Score (NPS)<sup>(14)</sup> que realiza mensualmente la compañía en donde utilizando una escala de 1 a 10 se consideran las notas 9 y 10 menos las notas entre 0 y 6 para generar el indicador.

*(14) Net Promoter Score (NPS): Herramienta que busca medir la lealtad de los clientes con una compañía a través de la medición de las mediciones de los clientes*

- Agilidad:
  - Asignación de Taller al Efectuar un Denuncio: Bajo el principio de Agilidad se busca medir que la asignación de un taller al momento de que se presenta un siniestro se realice en un plazo de 24 horas. Se utilizará un informe interno que hace seguimiento a este indicador.
  - Liquidación de Siniestro: En esta etapa de la evaluación, el objetivo es medir el cumplimiento del plazo de 48 horas entre el ingreso al taller y la generación de la orden de reparación. Se utilizará un informe interno que hace seguimiento a este indicador
  - Agilidad Proceso Liquidación: En esta etapa el objetivo se busca medir la percepción del cliente sobre la agilidad del liquidador durante el proceso. Para realizar esta evaluación se utilizará el promedio de la evaluación de NPS que realiza mensualmente la compañía en donde utilizando una escala de 1 a 10 se consideran las notas 9 y 10 menos las notas 0-6 para generar el indicador.
  - Cumplimiento Plazos del Taller: Bajo el principio de Agilidad, lo que se busca medir el cumplimiento de la fecha entregada por la compañía al cliente. Para realizar esta evaluación se utilizará el promedio de la evaluación de NPS que realiza mensualmente la compañía en donde utilizando una escala de 1 a 10 se consideran las notas 9 y 10 menos las notas 0-6 para generar el indicador.
- Simpleza:
  - Claridad de las Comunicaciones al Cliente: Bajo el principio de Simpleza se busca medir la claridad de las comunicaciones recibidas durante este proceso. Para realizar esta evaluación se realizarán entrevistas en profundidad con clientes utilizando una escala de 1 a 5 y considerando las

- notas 4 y 5 como quienes consideran “Fácil” o “Muy Fácil” de entender las comunicaciones recibidas.
- Facilidad para Presentar Siniestro: En esta etapa de la evaluación, el objetivo es medir la facilidad para poder presentar un siniestro a través de los distintos canales de atención. Para realizar esta evaluación se realizarán encuestas a clientes utilizando una escala de 1 a 7 y considerando las notas 6 y 7 como quienes consideran simple el proceso.
- Responsabilidad:
  - Calidad Reparación de los Talleres: Bajo el principio de Responsabilidad se busca medir la calidad de la reparación por parte de los talleres. Para realizar esta evaluación se utilizará el promedio de la evaluación de NPS que realiza mensualmente la compañía en donde utilizando una escala de 1 a 10 se consideran las notas entre 9 y 10 menos las notas entre 0 y 6 para generar el indicador

Considerando lo anterior, en el Anexo 4 se presenta el detalle de los resultados de esta evaluación en donde las principales hallazgos y recomendaciones de mejora son las siguientes:

- El indicador NPS del proceso evaluado viene con tendencia al alza lo que muestra la mejora de la compañía en este flujo en particular.
- Las comunicaciones son uno de los elementos bien evaluados por los clientes durante el proceso.
- La atención telefónica y presencial al momento de presentar un siniestro es uno de los elementos bien evaluados por parte de los clientes.
- La disponibilidad de los autos de reemplazo es uno de los elementos a mejorar por parte de la compañía.
- Se debe incorporar la información del deducible del seguro en el protocolo de atención telefónica dado que es uno de los elementos más consultados por los clientes y donde en ciertas ocasiones los ejecutivos no tienen claridad de cómo dar respuesta a estas consultas.
- Se deben incorporar mejoras en el proceso de liquidación en caso de que un liquidador se encuentra ausente o deja de ser parte de la compañía teniendo siniestros sin evaluar.

De lo anterior podemos concluir si bien este proceso se encuentra bien evaluado por parte de los clientes, se debe seguir mejorando con el objetivo de entregar una experiencia. De igual forma, considerando lo relevante de este proceso en la experiencia del cliente con la compañía, los buenos resultados en este flujo deberían ser algo que la compañía debiese comunicar a los clientes y utilizarlo como un argumento de venta y retención.

### **11.3 Estudio Clientes Fugados**

Con el objetivo de entender los motivos por los cuáles los clientes anulan su póliza de vehículo con la compañía, cuáles son las compañías de la competencia hacia donde migran los clientes y como evalúan el proceso de retención actual se utilizará la

metodología de entrevistas con un cuestionario semi estructurado con un segmento de clientes que anularon su póliza en la compañía. En este sentido, los resultados del estudio muestran lo siguiente:

- Los principales motivos por los cuáles los clientes anulan su póliza con la compañía son: Venta del Vehículo (Entre 30% y 40%), Descontento con el costo del producto o alza de la prima en la renovación (Entre 20 y 30%), Mejor oferta de la competencia (Entre 20% y 30%), Problemas con el servicio de la compañía (Entre 5% y 10%).
- El 12% de los clientes entrevistados declaró haber tenido algún inconveniente con la compañía. Estos inconvenientes se distribuyen de la siguiente manera: Inconvenientes con pagos (Entre 40% y 50%), Disconforme con atención/servicio (Entre 20% y 30%), Insatisfacción con la reparación por parte del taller (Entre 10% y 15%).
- Sólo el 21% de los clientes manifiesta haber recibido gestión de retención al momento de informar su intención de anular su póliza. En donde la oferta de retención ofrecidas fueron la contratación de una nueva póliza con nuevas condiciones para disminuir la prima.
- Entre el 50% y el 60% de los clientes fugados declaró haber contratado una póliza en otra compañía.
- Entre el 60% y el 70% de los clientes fugados esta dispuestos a contratar nuevamente el producto en la compañía
- Respecto al nivel de satisfacción con distintos servicios asociados al producto, utilizando la escala de 1 a 7, en donde las notas entre 5 y 7 se consideran como cliente satisfecho y las notas entre 0 y 4 como cliente insatisfecho. El nivel de satisfacción de los distintos servicios es el siguiente: Proceso de Venta (73%), Atributos del producto (67%), Información entregada (54%), Proceso de anulación (52%), Asesoría en caso de siniestro u otro evento (51%)

Considerando lo anterior, podemos concluir lo siguiente:

- Considerando que el principal motivo de fuga es la venta del vehículo, es relevante que la compañía incorpore una política de retención frente a este motivo que permita que el cliente asegure su nuevo vehículo en la compañía.
- En relación al motivo de fuga asociado a costo y considerando que la evaluación por parte de los clientes respecto al ítem “Información Entregada” es menor en comparación al “Proceso de Venta” y “Atributos del Producto”, es relevante que la organización refuerce la oferta de valor del producto (talleres disponibles, proceso de siniestro, asistencias disponibles, etc.) y que esta sea comunicada claramente en las interacciones del cliente con la compañía de modo disminuir la relevancia de la variable precio como motivo de fuga.
- Si bien la tasa de problemas es baja (12% de los clientes entrevistados declaró haber tenido un problema en la compañía), es importante mejorar los procesos asociados a estos inconvenientes dado que el 68% de estos clientes se fuga de la compañía por este motivo.
- Considerando que sólo el 21% de los clientes manifestó haber recibido una gestión de retención al momento de manifestar su intención de fuga, se debe implementar una política de retención en todos los canales de modo que todos los clientes

reciban una gestión de retención. Adicionalmente, se deben implementar otras acciones de retención, dado que hoy sólo se utiliza la venta de una nueva póliza.

- Impactar comercialmente a los clientes fugados podría ser una estrategia acertada para captar nuevos clientes a la compañía considerando que el 66% de los clientes fugados manifiesta que volvería a contratar el producto en el Holding.

## **12 Análisis FODA**

En esta sección se utilizará el análisis FODA con el objetivo de identificar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas considerando los análisis realizados previamente.

### Fortalezas

- De la descripción de la empresa es posible apreciar que la historia, prestigio y experiencia de la compañía es una fortaleza relevante en comparación a otros competidores del mercado. En este sentido, su sólida posición financiera le permite tomar riesgos y poder invertir en un plan estratégico que le permita aumentar su participación de mercado.
- De la descripción de la empresa se puede visualizar que la compañía dispone de una amplia gama de productos financieros los cuáles pueden ser utilizados para hacer ofertas de productos cruzados a clientes que puedan aumentar la venta de seguro vehículo y generar una ventaja competitiva en la industria
- Del análisis interno se puede apreciar que el Holding posee hoy a sus 3 canales corporativos comercializando el producto Seguro Vehículo. Esto representa una fortaleza considerando que para toda potencial iniciativa de mejora, los canales ya están familiarizados con el producto
- De la revisión interna de los flujos de retención, podemos apreciar como una fortaleza la exitosa gestión de retención en la línea de Seguros de Vida, lo cual a partir de esa experiencia permitirá implementar con mayor rapidez un plan de retención en la línea de Seguro Vehículo
- Del análisis de precio, se puede identificar como fortaleza que la política actual de tarificación de la compañía la muestra a la compañía como una empresa competitiva a nivel de precio en comparación a sus competidores.
- Del análisis de clientes relacionado al flujo de siniestro, es posible concluir que este flujo se encuentra muy bien evaluado por los clientes y es un atributo que permite a la organización diferenciarse y destacarse en el mercado.

### Oportunidades

- Considerando lo mencionado en la descripción de la empresa, donde la compañía posee más de 250.000 clientes abordables en donde sólo el 10,5% tiene contratado el Seguro Vehículo con la compañía. Este universo de clientes se muestra como una gran oportunidad considerando que ya tienen una relación con el Holding Financiero.
- Del análisis del modelo 5 Fuerzas de Porter es posible apreciar que el mercado de Seguro Vehículo se muestra altamente estandarizado en términos de producto. En este sentido, esta característica del entorno se puede visualizar como una

oportunidad para innovar por parte de la compañía con el objetivo de poder diferenciarse en el mercado

- Del análisis interno es posible apreciar que el canal Digital es el canal principal en la venta de Seguro Auto lo cual además se refleja en su esquema de remuneraciones. En este sentido, se muestra como una Oportunidad invertir en la generación de interesados de modo de potenciar la venta a través de este canal. Esta inversión puede considerar la generación de campañas y promociones a clientes como también la inversión en medios digitales que aumenten el flujo de clientes en la web.
- Del análisis de clientes relacionado al flujo de contratación online, es posible apreciar que, si bien el flujo funciona y es correctamente evaluado por los clientes, aún existe un espacio de mejora relevante el cuál permita a la organización destacar y diferenciarse de sus competidores.
- Del análisis de clientes fugados es posible identificar como oportunidad el impactar comercialmente a los clientes fugados de la compañía considerando que más de un 60% de los clientes entrevistados en el estudio manifestó que volvería a contratar un producto en la compañía.

### Debilidades

- Considerando lo mencionado en el análisis interno, hoy no todos los canales comerciales venden todos los productos de Seguro Vehículo. En este sentido, esto representa una debilidad para la compañía dado que restringe la actividad comercial de los canales y genera una pérdida potencial de ventas.
- De la revisión interna de los flujos de retención y del análisis a clientes sobre clientes fugados, la ausencia de un plan de retención para la línea de Seguro Vehículo se muestra como una debilidad para la compañía.
- De la revisión interna a las comunicaciones y campañas de marketing se puede identificar como debilidad la ausencia de un plan comunicacional a los clientes vigentes que permita que al momento de cambiar su vehículo se mantengan en la organización como su compañía aseguradora.
- Considerando lo mencionado en la revisión a los flujos operacionales, la activación y recaudación de pólizas con medio de pago PAC se muestra como una debilidad en la compañía considerando el impacto de esto en la caducidad de la línea y en la experiencia de los clientes.

### Amenazas

- De la revisión interna a las comunicaciones y campañas de marketing, el aumento en la tasa de cancelación de suscripción a las comunicaciones por parte de los clientes se muestra como una amenaza considerando si se quiere potenciar esta iniciativa como parte del plan estratégico de la compañía.
- Del análisis PESTEL es posible identificar que el contexto política, económica y social se muestran como una amenaza para la industria de seguros. En donde, el nivel de incertidumbre actual relacionado a estos factores obliga a las compañías de seguros a estar alertas frente a posibles cambios en el comportamiento del consumidor como a cambios en la industria.
- Del análisis del Modelo 5 Fuerzas de Porter es posible apreciar que el poder de negociación de los clientes junto a la rivalidad del mercado se muestra como una



amenaza para la compañía considerando la estandarización de los productos y bajas barreras de salida que presenta el mercado.

El resumen de este análisis se puede visualizar en la siguiente tabla:

**Tabla 3: Resumen Análisis FODA**

|   |  |
|---|--|
| <p style="text-align: center;"><b><u>Fortalezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Historia, prestigio y experiencia del Holding Financiero</li> <li>• Oferta de productos disponibles</li> <li>• Todos los canales de venta ofrecen los productos de Seguro Auto</li> <li>• Experiencia exitosa en retención en línea de Seguros de Vida Individual</li> <li>• Política de Pricing actual</li> <li>• Evaluación flujo siniestro</li> </ul> | <p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes del grupo sin productos de Seguro Auto</li> <li>• Mercado estandarizado abierto a desarrollos innovaciones</li> <li>• Mejoras el flujo de venta online</li> <li>• Buena experiencia clientes fugados</li> </ul> |
| <p style="text-align: center;"><b><u>Debilidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los canales no venden todos los productos de Seguro Auto</li> <li>• Ausencia plan de retención</li> <li>• Ausencia plan comunicacional a clientes vigentes de Seguro Auto</li> <li>• Ineficiencias en proceso de venta y recaudación de pólizas con vía de pago de PAC</li> </ul>   | <p style="text-align: center;"><b><u>Amenazas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en tasa de cancelación a la suscripción de clientes contactados vía email</li> <li>• Contexto nacional económico, político y social</li> <li>• Alto poder de negociación de los clientes</li> </ul>                   |

## 13 PLAN ESTRATÉGICO

En esta sección se presentarán los elementos que componen el plan estratégico, su relación con la estrategia corporativa de la compañía y la evaluación económica asociada a su implementación.

### 13.1 Estrategia Corporativa

Según lo planteado en la descripción interna de la compañía, la misión, visión y valores del Holding Financiero son los siguientes:

**Misión:**

Ser una organización que ofrece servicios y productos de excelencia con el fin de permitir a nuestros clientes satisfacer sus necesidades financieras. Nuestra misión es generar valor para nuestros accionistas, construyendo relaciones de confianza con los actores del entorno, cumpliendo así nuestro rol de ser un buen ciudadano empresarial.

### Visión:

Resolvemos todas las necesidades financieras de nuestros clientes, entregándoles la mejor experiencia, sustentada en nuestra capacidad personalizar el servicio que les entregamos.

### Valores:

- Integridad: La ética, la transparencia y honestidad son parte de nuestro trabajo
- Excelencia: Buscamos siempre hacer un trabajo y con un sello de calidad
- Respeto: Tratamos a los demás con dignidad, asumimos nuestros compromisos y cumplimos con las normas de la Compañía
- Cooperación: Participamos activamente en nuestro equipo y contribuimos con otras áreas por el logro de los objetivos de la Compañía.
- Proactividad: Nos planteamos desafíos y tomamos la iniciativa para realizar mejoras que aporten a nuestro trabajo
- Flexibilidad: Estamos dispuestos a adaptarnos a nuevas ideas, procedimientos y prácticas que le agreguen valor al desempeño de la organización

En este sentido, la estrategia de la compañía tiene relación con satisfacer las necesidades financieras de los clientes ofreciendo una oferta de servicios financieros de excelencia a través de la personalización y conocimiento de cada uno de ellos. Adicionalmente, esta estrategia corporativa busca crear valor a los accionistas considerando los valores que les permitan cumplir con el rol de ser un buen ciudadano empresarial.

## **13.2 Definición Plan Estratégico**

Este plan estratégico se encuentra enfocado en la línea de negocio de Seguro Vehículo donde el principal objetivo es aumentar su participación de mercado. En línea con lo mencionado previamente, este plan buscará aumentar la captación de clientes en esta línea ofreciendo un servicio de excelencia y velando por la buena experiencia de los clientes. En este sentido, considerando las características del Holding Financiero como una organización diversificada este plan buscará generar transferencias de competencias y aprovechar los puntos en común entre las distintas unidades de negocio. Adicionalmente, este plan debe ir en línea con la generación de valor a los accionistas de la compañía, por lo cual debe ser sostenible financieramente a través del tiempo.

## **13.3 Planificación Estratégica**

En este capítulo se presentará los objetivos estratégicos de la línea de negocio de Seguro Vehículo en los cuatro aspectos fundamentales: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y capacitación.

### Objetivos Financieros

- Aumentar Venta Anual de Seguro Vehículo en un 150% en un plazo de 3 años

Este indicador nos permitirá evaluar cuantitativamente si el nivel de ventas de la compañía está alcanzando el crecimiento esperado que permita a la compañía alcanzar el objetivo principal de este plan estratégico. En este sentido, este objetivo contemplará la realización de distintas iniciativas que permitan aumentar la captación de clientes tanto dentro como fuera del grupo.

- Duplicar Prima Administrada en un plazo de 3 años

Adicional al indicador asociado previamente, este plan contemplará la medición de la prima administrada por la compañía de modo de evaluar si se está alcanzando el aumento en la participación de mercado como objetivo principal del plan estratégico. En este sentido, la prima administrada por la compañía depende tanto del crecimiento de las ventas de la compañía como de la disminución en la fuga de clientes.

- Cumplimiento Presupuesto Margen

El cumplimiento de este plan estratégico debe realizarse de forma sostenible a través del tiempo. En este sentido, todas las iniciativas contempladas en el plan deberán cumplir con el presupuesto de margen establecido por la compañía de modo que la línea continúe siendo rentable para la organización y continúe aportando valor a los accionistas.

### Objetivos Clientes

- Disminución Tasa de Fuga de Clientes en un 30% en un plazo de 3 años

Uno de los objetivos específicos del plan estratégico es la disminución de la fuga de clientes. En este sentido, este indicador permitirá hacer seguimiento a la fuga de clientes de la línea y su relación con la meta establecida para poder alcanzar el objetivo principal de aumentar la participación de mercado.

- Aumentar Porcentaje de Clientes del Grupo que contratan Seguro Vehículo en un 20% en un plazo de 3 años

Otro de los objetivos específicos de este plan es aumentar la cantidad de clientes del grupo que tienen vigente uno de los productos de la línea de Seguro Vehículo. En este sentido, este indicador permitirá hacer seguimiento a la cantidad de clientes del grupo que tienen contratado productos de la línea de modo de

visualizar si las iniciativas consideradas tienen el impacto esperado en este objetivo en específico.

- Entregar una experiencia en la venta que cumpla con los principios de experiencia de clientes de la compañía

Uno de los elementos principales de la misión corporativa es velar por la buena experiencia de los clientes al momento de ofrecer cada uno de sus productos. En este sentido, considerando los estudios a clientes mencionados previamente, este indicador permitirá ir midiendo que la venta de los productos de Seguro Vehículo cumpla con los principios de experiencia de clientes establecidos por la organización.

- Diseñar y entregar ofertas de valor acorde a las necesidades de los clientes

Considerando la gran oferta de servicios financieros que posee la compañía resulta relevante diseñar y entregar ofertas de valor que consideren no sólo a productos de Seguro Auto sino también a los demás productos del Holding de modo de entregar una propuesta de valor más atractiva a los clientes y con el objetivo de satisfacer distintas necesidades financieras que los clientes puedan tener.

### Objetivos Procesos Internos

- Aumentar tasa de activación de medios de pago en un 10%

Considerando lo planteado en el análisis interno y en el análisis FODA la compañía presenta como una debilidad actualmente la activación de los medios de pago de las pólizas contratadas vía PAC. Lo cual afecta negativamente en la caducidad de la línea y en la experiencia de los clientes con la compañía. En este sentido, este indicador permitirá monitorear la tasa de activación de los negocios que ingresen a la compañía y visualizar si las iniciativas de mejora permiten cumplir con la meta establecida.

- Aumentar tasa de recaudación mensual en un 5%

En línea con el objetivo anterior, adicional a la tasa de activación, la recaudación de las pólizas con vía de pago PAC se muestra como una debilidad para la compañía afectando negativamente la caducidad de la línea y la experiencia de los clientes con la compañía. De esta forma, este indicador permitirá hacer seguimiento a la recaudación de la línea y su relación con la meta establecida.

- Implementar Plan Comunicacional a Clientes Vigentes

Considerando lo planteado en el análisis interno y el análisis FODA, la ausencia de un plan comunicacional a clientes vigentes que incentive a los clientes a contratar una nueva póliza en la compañía en el caso que vendan su vehículo se muestra como una debilidad para la organización. Lo cual afecta negativamente

en la caducidad de la línea y se presenta como una oportunidad de mejora de cara a la experiencia de los clientes con el Holding Financiero. En este sentido, la implementación de este plan comunicacional tendrá como objetivo principal dar solución a esta debilidad.

- Habilitar todos los productos de la línea a todos los canales de venta

A partir de lo mencionado en el análisis FODA, actualmente sólo el canal digital posee la oferta completa de productos de Seguro Vehículo, lo cual se muestra como una debilidad para la compañía. En este sentido, la habilitación de todos los productos a todos los canales comerciales se muestra como una oportunidad relevante para aumentar las ventas de la compañía.

#### Objetivos Aprendizaje y Capacitación

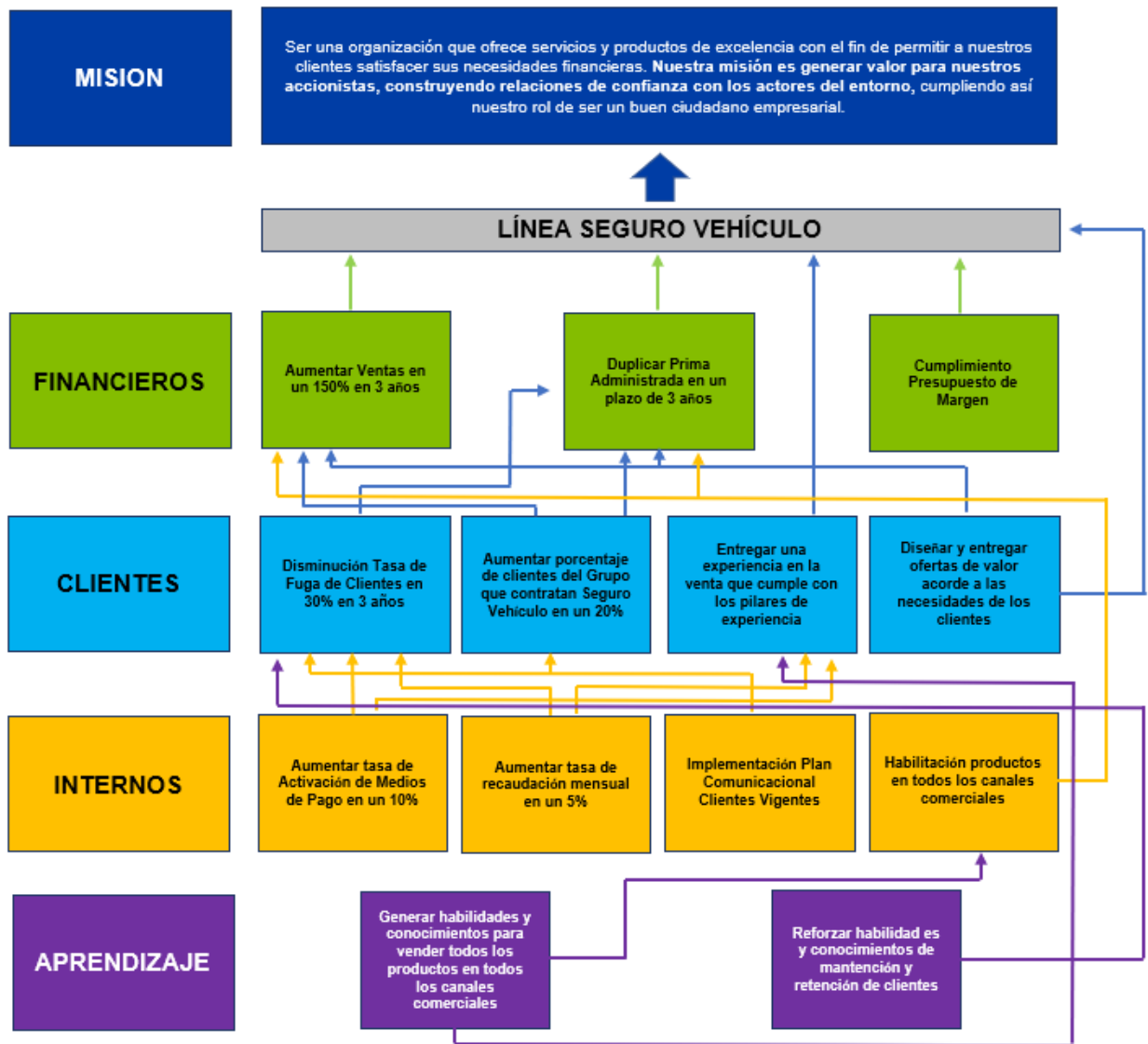
- Incorporar habilidades y conocimientos para vender todos los productos de la línea a todos los equipos comerciales

Considerando lo mencionado en el objetivo anterior, el habilitar todos los productos de la línea Vehículo a todos los canales comerciales requerirá de entregar los equipos comerciales las habilidades necesarias para poder vender estos productos. Esto requerirá de distintas iniciativas de capacitación y reforzamiento de modo de otorgar las habilidades necesarias para vender estos productos.

- Reforzar habilidades y conocimientos de mantención y retención de Seguros Auto a todos los roles comerciales

Considerando la relevancia de este plan y lo mencionado previamente sobre el entregar a los equipos comerciales las habilidades necesarias para vender los distintos productos de la línea, resulta relevante entregar y reforzar las habilidades necesarias para responder los requerimientos y consultas de clientes, así como también entregar argumentos de retención en caso de que un cliente manifieste intención de fuga. De esta forma, los equipos tendrán las habilidades necesarias de entregar una mejor experiencia a los clientes y aportar positivamente en la caducidad de la línea.

### **13.4 Mapa Estratégico**



### 13.5 Relación Causa-Efecto

En esta sección se explicará cómo se relacionan los distintos objetivos del plan estratégico con la misión de la compañía.

- Los objetivos financieros del plan relacionados con aumentar la venta de productos de Seguro Vehículo y aumentar la prima administrada se relacionan directamente con “satisfacer las necesidades financieras de los clientes”. En este sentido, ambos objetivos buscan abordar una oportunidad comercial de la compañía con el propósito de cumplir con este elemento fundamental de la Misión.
- El objetivo financiero de cumplimiento de presupuesto de margen se relaciona directamente con la “generación de valor para los accionistas” de modo que este plan estratégico debe ser financieramente sostenible en el largo plazo para cumplir con este elemento de la Misión.

- El objetivo de clientes asociada a la disminución de la tasa de caducidad en un 30% se relaciona directamente con el objetivo financiero de aumentar la prima administrada. Dado que este último indicador no depende sólo del crecimiento en ventas sino también de la disminución en la cantidad de clientes fugados.
- El objetivo de clientes relacionado a aumentar el porcentaje de clientes del grupo con Seguro Vehículo en un 20% se relaciona directamente con los objetivos financieros de aumento de ventas y aumento de prima administrada. En este sentido, este objetivo busca principalmente aumentar la venta a través de la captación de clientes del grupo.
- El objetivo de clientes asociado a entregar una experiencia en la venta que cumplan con los pilares de experiencia de la compañía se relaciona directamente con el elemento de la Misión de entregar “productos y servicios de excelencia”. En este sentido, este objetivo busca que establezca que el aumento en la participación de mercado se realice cumpliendo con este elemento fundamental de la Misión de la compañía.
- El objetivo de clientes asociado a diseñar y entregar ofertas de valor acorde a las necesidades de los clientes se relaciona tanto con los objetivos financieros de aumentar la venta y aumentar la prima administrada como con la Misión de la compañía en la entrega de “productos y servicios de excelencia”. En este sentido, este objetivo busca que la generación de ofertas acorde a las necesidades financieras de los clientes permita aumentar la venta de los productos de la línea como también cumplir con este elemento fundamental de la Misión.
- Los objetivos internos relacionados con aumentar la tasa de activación de los medios de pago y aumentar la recaudación mensual se relacionan con los objetivos de clientes tanto en la disminución de la tasa de fuga, dado que permitirá disminuir la caducidad por falta de pago, como también en entregar una experiencia en la venta que cumpla con los pilares de experiencia de la compañía, dado que la no activación del medio de pago y/o la no recaudación mensual puede afectar directamente la experiencia del cliente con la compañía.
- El objetivo interno relacionado con la implementación de un plan comunicacional a clientes vigentes se relaciona con los objetivos de clientes tanto de la disminución de fuga, dado que este plan buscará en una parte disminuir la tasa de fuga de clientes que anulan su póliza por cambio de la materia asegurada, como también aumentar la cantidad de clientes del grupo que tienen vigente una póliza de vehículo, dado que por otra parte este plan buscara captar a los clientes del grupo resaltando los atributos positivos de la línea.
- El objetivo interno relacionado con la habilitación de todos los productos de la línea en los canales fuerza de ventas y sucursales se relaciona directamente con los objetivos financieros de aumentar la venta y aumentar la prima administrada. En este sentido, este objetivo permitirá aumentar la venta de los productos de la línea

considerando la oportunidad comercial que representa el poder habilitarlos en estos dos canales comerciales.

- El objetivo de aprendizaje relacionado con entregar las habilidades para vender todos los productos de la línea en todos los canales comerciales se relaciona con el objetivo interno de la habilitación de estos productos en los canales, dado que un elemento necesario en la habilitación de estos productos será que los ejecutivos de estos canales tengan los conocimientos y habilidades necesarias para poder comercializarlos. Adicionalmente, este objetivo se relaciona también con el objetivo de clientes de entregar una experiencia en la venta que cumpla con los pilares de experiencia de la compañía, dado que para poder cumplir con este objetivo los ejecutivos deben tener los conocimientos asociados a estos productos de modo de entregar una correcta información a los clientes.
- El objetivo de aprendizaje relacionado con reforzar las habilidades de mantención y retención de clientes se relaciona con el objetivo de clientes de disminuir la tasa de fuga. En este sentido, mientras más capacitados se encuentren los ejecutivos comerciales en las temáticas de mantención y retención les permitirá aumentar la fidelización de sus clientes y aumentar la retención en caso de una potencial fuga.

### 13.6 Indicadores Estratégicos

#### Indicadores Financieros

| <b>Objetivo Estratégico</b>     | <b>Aumentar Ventas de Seguro Vehículo en un 150% en un plazo de 3 años</b>  |
|---------------------------------|---|
| <b>Descripción</b>              | Este objetivo requiere de un seguimiento mensual por parte de la Gerencia de Productos, Gerencia Comercial, Gerencia Corporativa Sucursales, Gerencia Digital y Gerencia de Inteligencia Comercial de modo de poder analizar los resultados de la venta en cada uno de los canales comerciales y el impacto de las distintas iniciativas que buscan apoyar este objetivo. |
| <b>Indicador 1</b>              | Venta Mensual en UF   |
| <b>Indicador 2</b>              | Venta Mensual en N° de Pólizas  |
| <b>Indicador 3</b>              | Cumplimiento Presupuesto de la Línea  |
| <b>Fuente de Información</b>    | Gerencia Control de Gestión   |
| <b>Periodicidad</b>             | Mensual   |
| <b>Iniciativa Estratégica 1</b> | Abordar comercialmente a clientes fugados de la línea   |
| <b>Iniciativa Estratégica 2</b> | Potenciar oferta comercial a través de mix de productos del grupo   |
| <b>Iniciativa Estratégica 3</b> | Inversión Canal Digital para aumentar venta a través de este canal  |



|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Iniciativa Estratégica 4</b> | Generar campañas y concursos a ejecutivos comerciales de los canales Fuerza de Ventas y Sucursales |
| <b>Iniciativa Estratégica 5</b> | Evaluar Desarrollo Nuevos Productos  |
| <b>Iniciativa Estratégica 6</b> | Oferta comercial a clientes con vehículos donde la compañía ofrece precios competitivos            |
| <b>Iniciativa Estratégica 7</b> | Campaña comunicacional a clientes reforzando atributos positivos del producto                      |
| <b>Iniciativa Estratégica 8</b> | Realizar Mejoras al Proceso de Venta Online  |
| <b>Iniciativa Estratégica 9</b> | Disponibilizar todos los productos de la línea a todos los canales comerciales                     |

| <b>Objetivo Estratégico</b>      | <b>Duplicar Aumentar Prima Administrada en en un plazo de 3 años</b>   |
|----------------------------------|--|
| <b>Descripción</b>               | Este objetivo requiere de un seguimiento trimestral por parte de la Gerencia de Productos y la Gerencia de Inteligencia Comercial de modo de poder analizar los resultados de la participación de mercado de la compañía, su relación con el crecimiento esperado y el impacto de las distintas iniciativas que buscan apoyar este objetivo. |
| <b>Indicador 1</b>               | Prima Administrada por la compañía en UF   |
| <b>Fuente de Información</b>     | Gerencia Control de Gestión  |
| <b>Periodicidad</b>              | Trimestral   |
| <b>Iniciativa Estratégica 1</b>  | Abordar comercialmente a clientes fugados de la línea  |
| <b>Iniciativa Estratégica 2</b>  | Potenciar oferta comercial a través de mix de productos del grupo  |
| <b>Iniciativa Estratégica 3</b>  | Inversión Canal Digital para aumentar venta a través de este canal   |
| <b>Iniciativa Estratégica 4</b>  | Generar campañas y concursos a ejecutivos comerciales de los canales Fuerza de Ventas y Sucursales   |
| <b>Iniciativa Estratégica 5</b>  | Evaluar el desarrollo nuevos productos   |
| <b>Iniciativa Estratégica 6</b>  | Oferta comercial a clientes con vehículos donde la compañía ofrece precios competitivos  |
| <b>Iniciativa Estratégica 7</b>  | Campaña comunicacional a clientes reforzando atributos positivos del producto  |
| <b>Iniciativa Estratégica 8</b>  | Disponibilizar todos los productos de la línea a todos los canales comerciales   |
| <b>Iniciativa Estratégica 9</b>  | Realizar mejoras al proceso de venta online  |
| <b>Iniciativa Estratégica 10</b> | Realizar mejoras al flujo de ingreso de pólizas con vía de pago PAC  |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| <b>Iniciativa Estratégica 11</b> | Realizar mejoras al flujo de recaudación de pólizas con vía de pago PAC |
| <b>Iniciativa Estratégica 12</b> | Desarrollo plan comunicacional clientes vigentes                        |
| <b>Iniciativa Estratégica 13</b> | Incorporar gestiones de retención en todas las solicitudes de fuga      |

| <b>Objetivo Estratégico</b>  | <b>Cumplimiento Presupuesto Margen</b>  |
|------------------------------|---|
| <b>Descripción</b>           | Este objetivo requiere de un seguimiento mensual por parte de la Gerencia de Productos con el objetivo de hacer seguimiento a que el desarrollo del plan se realice cumpliendo el presupuesto de margen establecido y de esta forma velar por desarrollo sostenible de la línea |
| <b>Indicador 1</b>           | Margen Real Línea Vehículo en UF / Presupuesto de Margen establecido  |
| <b>Fuente de Información</b> | Gerencia Control de Gestión   |
| <b>Periodicidad</b>          | Mensual   |

#### Indicadores de Clientes

| <b>Objetivo Estratégico</b>     | <b>Disminución Tasa de Fuga en un 30% en un plazo de 3 años</b>   |
|---------------------------------|---|
| <b>Descripción</b>              | Este objetivo requiere de un seguimiento mensual por parte de la Gerencia de Productos, Gerencia Comercial, Gerencia Corporativa Sucursales, Gerencia Digital y Gerencia de Inteligencia Comercial de modo de poder analizar la tasa de fuga mensual de la línea y sus aperturas por canal comercial y motivo de modo de identificar espacios de mejora y analizar el impacto de las iniciativas que buscan apoyar este objetivo. |
| <b>Indicador 1</b>              | N° de Pólizas Fugadas / Stock Pólizas Vigentes mes anterior   |
| <b>Fuente de Información</b>    | Gerencia Control de Gestión   |
| <b>Periodicidad</b>             | Mensual   |
| <b>Iniciativa Estratégica 1</b> | Realizar mejoras al flujo de ingreso de pólizas con vía de pago PAC   |
| <b>Iniciativa Estratégica 2</b> | Realizar mejoras al flujo de recaudación de pólizas con vía de pago PAC   |
| <b>Iniciativa Estratégica 3</b> | Desarrollo plan comunicacional clientes vigentes  |
| <b>Iniciativa Estratégica 4</b> | Incorporar gestiones de retención en todas las solicitudes de fuga  |

| <b>Objetivo Estratégico</b>     | <b>Aumentar Porcentaje de Clientes del Grupo con póliza de Seguro Vehículo vigente a un 20%</b>  |
|---------------------------------|--|
| <b>Descripción</b>              | Este objetivo requiere de un seguimiento mensual por parte de la Gerencia de Productos, Gerencia Comercial, Gerencia Corporativa Sucursales, Gerencia Digital y Gerencia de Inteligencia Comercial de modo de poder analizar el porcentaje de clientes del grupo que contratan los productos de Seguros Vehículo y el impacto de las distintas iniciativas que buscan mejorar este indicador |
| <b>Indicador 1</b>              | N° de Clientes Grupo con Seguro Vehículo / N° Total de Clientes del Holding Financiero   |
| <b>Fuente de Información</b>    | Gerencia Control de Gestión  |
| <b>Periodicidad</b>             | Mensual  |
| <b>Iniciativa Estratégica 1</b> | Oferta comercial a clientes con vehículos donde la compañía ofrece precios competitivos  |
| <b>Iniciativa Estratégica 2</b> | Campaña comunicacional a clientes reforzando atributos positivos del producto  |

| <b>Objetivo Estratégico</b>     | <b>Entregar una experiencia en la venta que cumpla con los principios de experiencia de clientes de la compañía</b>  |
|---------------------------------|--|
| <b>Descripción</b>              | Este objetivo requiere de un seguimiento semestral por parte de la Gerencia de Productos y la Gerencia de Experiencia de Clientes con el objetivo de evaluar la experiencia de los clientes en el proceso de contratación de los productos de Vehículo y el cumplimiento de los pilares de experiencia de clientes establecidos por la compañía. |
| <b>Indicador 1</b>              | Pauta Medición Principios de Experiencia   |
| <b>Fuente de Información</b>    | Gerencia de Experiencia de Clientes  |
| <b>Periodicidad</b>             | Semestral  |
| <b>Iniciativa Estratégica 1</b> | Realizar mejoras al proceso de venta online  |
| <b>Iniciativa Estratégica 2</b> | Realizar mejoras al flujo de ingreso de pólizas con vía de pago PAC  |
| <b>Iniciativa Estratégica 3</b> | Realizar mejoras al flujo de recaudación de pólizas con vía de pago PAC  |

| <b>Objetivo Estratégico</b> | <b>Diseñar y entregar ofertas de valor acorde a las necesidades de los clientes</b>   |
|-----------------------------|---|
| <b>Descripción</b>          | Este objetivo requiere de un seguimiento semestral por parte de la Gerencia de Productos, la Gerencia de Inteligencia Comercial y la Gerencia de Experiencia de |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
|                                 | Clientes con el objetivo de analizar y hacer seguimiento respecto a si la oferta comercial de la compañía está satisfaciendo las necesidades de los clientes en la contratación identificadas en base a la información del cliente en la compañía |
| <b>Indicador 1</b>              | N° Productos Vendidos / N° Necesidades Financieras  |
| <b>Fuente de Información</b>    | Gerencia de Inteligencia Comercial  |
| <b>Periodicidad</b>             | Semestral   |
| <b>Iniciativa Estratégica 1</b> | Potenciar oferta comercial a través de mix de productos del grupo   |

### Indicadores de Procesos Internos

|                                 |  |
|---------------------------------|--|
| <b>Objetivo Estratégico</b>     | <b>Aumentar tasa de activación de medios de en un 10%</b>  |
| <b>Descripción</b>              | Este objetivo requiere de un seguimiento mensual por parte de la Gerencia de Productos, Gerencia de Inteligencia Comercial y la Gerencia de Operaciones de modo de poder hacer seguimiento a la tasa de activación de los negocios que ingresan a la compañía y analizar el impacto de las iniciativas que buscan apoyar este objetivo |
| <b>Indicador 1</b>              | N° de negocios con medio de pago activado en un plazo de 30 días / N° de negocios totales que ingresan a la compañía   |
| <b>Fuente de Información</b>    | Gerencia de Operaciones  |
| <b>Periodicidad</b>             | Mensual  |
| <b>Iniciativa Estratégica 1</b> | Realizar mejoras al flujo de ingreso de pólizas con vía de pago PAC  |

|                             |  |
|-----------------------------|--|
| <b>Objetivo Estratégico</b> | <b>Aumentar tasa de recaudación mensual en un 5%</b>   |
| <b>Descripción</b>          | Este objetivo requiere de un seguimiento mensual por parte de la Gerencia de Productos, Gerencia de Inteligencia Comercial y la Gerencia de Operaciones de modo de poder hacer seguimiento a la recaudación mensual de las pólizas de Seguro Vehículo y analizar el impacto de las iniciativas que buscan apoyar este objetivo |
| <b>Indicador 1</b>          | N° de negocios vigentes con recaudación al día / Stock total de pólizas vigentes   |

|                                 |   |
|---------------------------------|---|
| <b>Fuente de Información</b>    | Gerencia de Operaciones   |
| <b>Periodicidad</b>             | Mensual   |
| <b>Iniciativa Estratégica 1</b> | Realizar mejoras al flujo de recaudación de pólizas con vía de pago PAC |

| <b>Objetivo Estratégico</b>     | <b>Implementar Plan Comunicacional a Clientes Vigentes</b>   |
|---------------------------------|--|
| <b>Descripción</b>              | Este objetivo requiere de un seguimiento mensual por parte de la Gerencia de Productos y la Gerencia de Marketing de modo de poder hacer seguimiento al plan comunicacional, sus resultados y su impacto tanto en la captación de clientes como en la retención de clientes vigentes |
| <b>Indicador 1</b>              | N° de clientes que contratan una póliza posterior a haber recibido una comunicación / N° de clientes totales a quienes se les envía una comunicación   |
| <b>Indicador 2</b>              | N° de clientes que cambian de vehículo y contratan una nueva póliza en el Holding/ N° total de clientes que anulan su póliza por cambio de vehículo  |
| <b>Fuente de Información</b>    | Gerencia de Marketing  |
| <b>Periodicidad</b>             | Mensual  |
| <b>Iniciativa Estratégica 1</b> | Plan comunicacional a clientes reforzando atributos positivos del producto   |
| <b>Iniciativa Estratégica 2</b> | Desarrollo plan comunicacional clientes vigentes   |

| <b>Objetivo Estratégico</b>  | <b>Habilitar todos los productos de la línea a todos los canales de venta</b>  |
|------------------------------|--|
| <b>Descripción</b>           | Este objetivo requiere de un seguimiento mensual por parte de la Gerencia de Productos, Gerencia Comercial, Gerencia Corporativa Sucursales y Gerencia de Inteligencia Comercial de modo de poder hacer seguimiento a la habilitación de los productos Seguro Auto Light y Seguro Auto por Kilometro a los canales Fuerza de Ventas y Sucursales |
| <b>Indicador 1</b>           | Productos disponibles para vender por canales Fuerza de Ventas y Sucursales / Total de productos disponibles en la línea   |
| <b>Fuente de Información</b> | Gerencia de Productos  |
| <b>Periodicidad</b>          | Mensual  |

## Indicadores de Aprendizaje y Capacitación

| <b>Objetivo Estratégico</b>  | <b>Incorporar habilidades y conocimientos para vender todos los productos de la línea a todos los equipos comerciales</b>  |
|------------------------------|--|
| <b>Descripción</b>           | Este objetivo requiere de un seguimiento mensual por parte de la Gerencia de Productos, Gerencia Comercial, Gerencia Corporativa Sucursales y la Gerencia de Personas de modo de analizar los resultados del plan de capacitaciones que busca entregar las habilidades para que los canales comerciales puedan vender correctamente los productos Auto Seguro Light y Auto por Kilometro |
| <b>Indicador 1</b>           | N° de Ejecutivos con capacitación realizada / N° Total de Ejecutivos   |
| <b>Fuente de Información</b> | Gerencia de Personas   |
| <b>Periodicidad</b>          | Mensual  |

| <b>Objetivo Estratégico</b>  | <b>Reforzar habilidades y conocimientos de mantención y retención de Seguros Auto a todos los roles comerciales</b>   |
|------------------------------|---|
| <b>Descripción</b>           | Este objetivo requiere de un seguimiento semestral por parte de la Gerencia de Productos, Gerencia Comercial, Gerencia Corporativa Sucursales y la Gerencia de Personas de modo de analizar los resultados del plan de capacitaciones que busca reforzar los conocimientos asociados a la mantención y retención de clientes con productos de Seguro Vehículo para los ejecutivos comerciales |
| <b>Indicador 1</b>           | N° de Ejecutivos con reforzamiento realizado / N° Total de Ejecutivos   |
| <b>Fuente de Información</b> | Gerencia de Personas  |
| <b>Periodicidad</b>          | Semestral   |

### 13.7 Descripción Iniciativas Tácticas

Considerando lo mencionado previamente en relación con la estrategia de la compañía, los indicadores estratégicos del plan y el análisis FODA descrito en la sección anterior, este plan estratégico abordará las siguientes temáticas y contemplará las siguientes iniciativas:

- 1- Captación Nuevos Clientes

En esta sección del plan se abordarán las iniciativas que tienen como objetivo aumentar la captación de nuevos clientes, considerando como nuevos como aquellos que no tienen una relación comercial vigente con el Holding Financiero.

a. Abordar comercialmente a clientes fugados de la línea

Considerando lo planteado en el estudio a clientes fugados de la línea en donde más del 60% de los clientes entrevistados mencionaba que estaría dispuesto a contratar nuevamente los productos de la compañía, se debería establecer como campaña comercial impactar periódicamente a estos clientes con el objetivo de que vuelvan a contratar un producto de Seguro Vehículo. Considerando el universo de clientes fugados al mes, una contactabilidad de un 55% sobre estos clientes a través de gestión de llamados y/o correos de ejecutivos comerciales y una efectividad de 2,5% (escenario esperado a juicio experto de la compañía) se podría generar un aumento en la venta actual de un 13%. En la tabla adjunta se presenta la sensibilización de este parámetro y su impacto en la venta.

**Tabla 4: Escenarios Efectividad Campaña Clientes Fugados**

| Escenario | Efectividad Campaña | % Aumento en la Venta |
|-----------|---------------------|-----------------------|
| Pesimista | 1,0%                | 5%                    |
| Esperado  | 2,5%                | 13%                   |
| Optimista | 5,0%                | 26%                   |

Fuente: Elaboración Propia

b. Potenciar oferta comercial a través de mix de productos del grupo

Considerando la amplia oferta de productos financieros que posee el Holding Financiero, se deben establecer ofertas de productos cruzados en donde Seguro Vehículo podría fortalecer la oferta de otros productos como son Crédito Hipotecario, Crédito de Consumo y Seguros de Vida con Ahorro. En este sentido, si consideramos un porcentaje de cruce de un 10% adicional al porcentaje actual (escenario esperado a juicio experto de la compañía) ofreciendo Seguro Vehículo con alguna propuesta de valor como oferta en conjunto, el aumento en la venta actual sería de un 21%. En la tabla adjunta se presenta la sensibilización de este parámetro y el impacto estimado en la venta actual.

**Tabla 5: Escenarios Porcentaje de Cruce Venta Crédito Hipotecario, Crédito de Consumo y Vida Individual**



| Escenario | Porcentaje de Cruce | % Aumento en la Venta |
|-----------|---------------------|-----------------------|
| Pesimista | 5,0%                | 10%                   |
| Esperado  | 10,0%               | 21%                   |
| Optimista | 15,0%               | 31%                   |

Fuente: Elaboración Propia

- c. Invertir en canal Digital y Televentas para aumentar la venta en este canal

Considerando que el canal Digital es quien representa una mayor participación en la venta de la compañía y que su actual modelo de incentivos muestra a los productos de Seguro Auto como los productos principales a vender, se presenta la Oportunidad de seguir potenciando este canal a través de promociones, campañas comerciales con clientes y la inversión en medios digitales de modo de aumentar el flujo de clientes que ingresan y cotizan a través de la web. En este sentido, considerando el juicio experto por parte del canal, inversiones de este tipo pueden generar un aumento de un 40% en el nivel de ventas actual a través de este canal.

**Tabla 6: Escenarios Aumento Venta Canal Digital y Aumenta Venta Total Seguro Vehículo**

| Escenario | % Aumento Venta Canal Digital | % Aumento en la Venta Total |
|-----------|-------------------------------|-----------------------------|
| Pesimista | 20%                           | 12%                         |
| Esperado  | 40%                           | 24%                         |
| Optimista | 50%                           | 30%                         |

Fuente: Elaboración Propia

- d. Generar campañas y concursos a equipos comerciales del canal Fuerza de Ventas y Sucursales

Adicional a lo mencionado previamente respecto a potenciar el canal Digital, se debe considerar la realización de campañas y concursos a los equipos comerciales de los canales Fuerza de Ventas y Sucursales de modo de potenciar la venta a través de estos canales comerciales. En base a campañas y concursos realizados previamente, el impacto en la venta de este tipo de iniciativas es de un aumento de un 15% en la venta mensual.

**Tabla 7: Escenarios Aumento Venta Fuerza de Ventas, Sucursales y Aumenta Venta Total Seguro Vehículo**

| Escenario | % Aumento Venta Canal Fuerza de Ventas y Sucursales | % Aumento en la Venta Total |
|-----------|---|-----------------------------|
| Pesimista | 10%   | 4%                          |



|           |     |     |
|-----------|-----|-----|
| Esperado  | 15% | 8%  |
| Optimista | 20% | 11% |

Fuente: Elaboración Propia

e. Evaluar el desarrollo nuevos productos

En línea con lo planteado en el análisis de las 5 Fuerzas de Porter en donde el mercado nacional de Seguro Vehículo se muestra altamente estandarizado, la compañía debería evaluar generar una instancia de innovación con el objetivo de diseñar nuevos productos que le permitan diferenciarse en la industria y captar nuevos clientes. Si bien, no es posible cuantificar en este momento el impacto en la venta que podría tener esta iniciativa, es relevante que sea incluida como parte del plan y cuantificarla dentro de los costos de la evaluación total

2- Captación Clientes del Holding Financiero

En esta sección se presentan las iniciativas que tienen como objetivo la contratación de los productos de Seguro Vehículo por parte de los clientes vigentes del Holding Financiero que hoy no tienen contratados estos productos en específico:

a. Oferta comercial a clientes con vehículos donde la compañía ofrece precios competitivos

Del análisis interno es posible apreciar que la política de tarificación de la compañía muestra hoy a la organización como una empresa competitiva en el mercado en términos de precio. Adicionalmente, la compañía adquiere anualmente información asociada a los vehículos que poseen los clientes. En este sentido, se debería implementar el impactar proactivamente con una oferta comercial a aquellos clientes que poseen vehículo en donde la compañía es más competitiva de modo de aumentar la probabilidad de comprar en estos clientes. En línea con lo anterior, considerando una contactabilidad de un 55% sobre estos clientes a través de gestión de llamados y/o correos de ejecutivos comerciales y una efectividad de un 5% (escenario esperado a juicio experto de la compañía) el impacto en la venta actual sería de un 35%. En la tabla a continuación se presentan distintos escenarios de efectividad y el impacto esperado en la venta.

**Tabla 8: Escenarios Efectividad Campaña Clientes Con Vehículos a Precios Competitivos**

| Escenario | Efectividad Campaña | % Aumento en la Venta Total |
|-----------|---------------------|-----------------------------|
| Pesimista | 2,5%                | 18%                         |
| Esperado  | 5,0%                | 35%                         |

|           |       |     |
|-----------|-------|-----|
| Optimista | 10,0% | 70% |
|-----------|-------|-----|

Fuente: Elaboración Propia

- b. Campaña comunicacional a clientes reforzando atributos positivos del producto

Adicional a la iniciativa anterior, en donde se impactarán específicamente aquellos clientes que posean vehículos en donde el Holding Financiero tiene tarifas competitivas con relación a la competencia, la compañía debería establecer una campaña comunicacional vía email en donde se impacten periódicamente los clientes del grupo y se refuercen aquellos aspectos positivos de la línea como son la buena evaluación del flujo de siniestro por parte de los clientes. Esto permitirá dar a conocer a todos los clientes del grupo los aspectos a destacar de la línea de vehículo y generar interés en la contratación de los productos. Si consideramos una tasa de lectura de correos de un 25% sobre los clientes vigentes del grupo sin Seguro Vehículo y una efectividad de 0,25% (escenario esperado a juicio experto de la compañía) el aumento en la venta actual sería de un 12%. En la tabla a continuación se presentan distintos escenarios de efectividad y el impacto estimado en la venta.

**Tabla 9: Escenarios Efectividad Campaña Clientes Vigentes**

| Escenario | Efectividad Campaña | % Aumento en la Venta Total |
|-----------|---------------------|-----------------------------|
| Pesimista | 0,10%               | 5%                          |
| Esperado  | 0,25%               | 12%                         |
| Optimista | 0,50%               | 24%                         |

Fuente: Elaboración Propia

### 3- Mejora Flujos de Venta

En esta sección se presentan las iniciativas que tienen como objetivo mejorar los flujos de venta actuales de venta, de modo de aumentar la captación y mejorar la experiencia de los clientes:

- a. Realizar mejoras al proceso de venta online

En base a lo establecido en el estudio a clientes asociados al flujo de contratación online en donde se presentan oportunidades de mejora respecto a la información asociada a las condiciones del producto, vía de cobro del seguro y el chat como canal de apoyo. Estas mejoras son una oportunidad de mejorar la experiencia de los clientes y de distinguirse en la industria a través del canal comercial que hoy representa mayor participación en la venta y que se debe potenciar considerando que posee los menores costos de intermediación. En este sentido, considerando las experiencias previas de mejoras realizadas a este proceso, el impacto en la venta al implementar mejoras en el flujo de venta es de un aumento de un 12% en la venta del canal digital. En la tabla a continuación se presentan

distintos escenarios de aumento tanto en la venta del canal como en la venta total de la línea.

**Tabla 10: Escenarios Aumento Venta Canal Digital y Aumenta Venta Total Seguro Vehículo**

| Escenario | % Aumento Venta Canal Digital | % Aumento en la Venta Total |
|-----------|-------------------------------|-----------------------------|
| Pesimista | 6%                            | 4%                          |
| Esperado  | 12%                           | 8%                          |
| Optimista | 18%                           | 11%                         |

Fuente: Elaboración Propia

b. Realizar mejoras al flujo de ingreso de pólizas con vía de pago PAC

Considerando lo presentado en la revisión de los flujos operacionales como parte del análisis interno, el flujo de emisión y recaudación de pólizas con vía de pago PAC presenta importantes oportunidades de mejora considerando la tasa de activación y porcentaje de recaudación actual en comparación a la vía de pago PAT. En este sentido, si consideramos aumentar la tasa de activación de las pólizas que ingresan con vía de pago PAC al mismo porcentaje que poseen las pólizas que ingresan con vía de pago PAT se podría generar una disminución en la caducidad de un 5%. En la tabla a continuación se presentan distintos escenarios considerando el aumento en la tasa de activación y la disminución en la fuga de clientes.

**Tabla 11: Escenarios Aumento Tasa Activación Medios de Pago y Disminución Fuga Total**

| Escenario | % Aumento Tasa Activación | % Disminución Fuga Total |
|-----------|---------------------------|--------------------------|
| Pesimista | 5%                        | 2,5%                     |
| Esperado  | 10%                       | 5,0%                     |
| Optimista | 12%                       | 6,0%                     |

Fuente: Elaboración Propia

c. Realizar mejoras al flujo de recaudación de pólizas con vía de pago PAC

Adicional a lo mencionado en la iniciativa anterior, si consideramos aumentar la tasa de recaudación de las pólizas vigentes con vía de pago PAC al mismo nivel de las pólizas con vía de pago PAT la recaudación mensual de la línea podría aumentar en un 5% lo que permitiría disminuir la caducidad en un 10%. En la tabla a continuación se presentan distintos escenarios considerando el aumento en la tasa de recaudación y la disminución en la fuga de clientes

**Tabla 12: Escenarios Aumento Tasa Recaudación Mensual y Disminución Fuga Total**

| Escenario | % Aumento Tasa Recaudación | % Disminución Fuga Total |
|-----------|----------------------------|--------------------------|
| Pesimista | 2%                         | 4%                       |
| Esperado  | 5%                         | 10%                      |
| Optimista | 7%                         | 14%                      |

Fuente: Elaboración Propia

- d. Disponibilizar todos los productos de la línea a todos los canales comerciales

En línea con lo presentando en el análisis interno respecto a los canales de venta, hoy la compañía presenta como debilidad que los canales de Fuerza de Ventas y Sucursales no pueden vender los productos Auto Cobertura Simple y Seguro Auto por Kilómetro. Esto restringe la oferta comercial a través de estos canales y representa una oportunidad comercial de aumentar la venta a través de estos canales comerciales. En este sentido, si consideramos que la habilitación de estos productos podría aumentar la venta en un 15% en estos canales (escenario esperado a juicio experto de la compañía), lo que representa un aumento del 8,0% sobre la venta total. En la tabla adjunta se presenta la sensibilización del aumento en la venta en estos canales y el impacto en la venta total.

**Tabla 13: Escenarios Aumento Venta Canales Fuerza de Ventas, Sucursales y Aumento Venta Total**

| Escenario | % Aumento Venta Canal Fuerza de Ventas y Sucursales | % Aumento en la Venta Total |
|-----------|---|-----------------------------|
| Pesimista | 10%   | 6%                          |
| Esperado  | 15%   | 8%                          |
| Optimista | 20%   | 16%                         |

Fuente: Elaboración Propia

#### 4- Disminución Fuga Clientes

En esta sección se presentan las iniciativas que tienen como objetivo disminuir la fuga de clientes y de esta forma aumentar la cantidad de clientes vigentes en esta línea de negocio considerando además la experiencia de haber implementado acciones de retención en la línea de negocio de Vida Individual.

- a. Desarrollo plan comunicacional clientes vigentes

A partir de lo presentado en el análisis interno relacionado a las comunicaciones y campañas de marketing, la ausencia de un plan comunicacional a clientes vigentes se muestra como una debilidad considerando que el principal motivo por el cual los clientes solicitan anulación de su póliza es por la venta de su vehículo. En este sentido, este

plan comunicacional debe buscar posicionar al Holding Financiero como la primera opción de los clientes al momento de contratar una nueva póliza cuando cambian su vehículo. Considerando lo anterior, si este plan comunicacional logra aumentar la cantidad de clientes que hoy contratan una nueva póliza posterior a la anulación por la venta de su vehículo a un 20% (escenario esperado a juicio experto de la compañía) se generaría una disminución en la fuga actual de un 4%. En la tabla a continuación se presenta la sensibilización de este factor de conversión y el impacto en la fuga total de clientes al mes.

**Tabla 14: Escenarios Clientes que Contratan posterior a la Anulación por Venta de Materia Asegurada**

| <b>Escenario</b> | <b>% Clientes contratan póliza posterior a la anulación</b> | <b>% Disminución Fuga Total</b> |
|------------------|---|---------------------------------|
| Pesimista        | 10%   | 2%                              |
| Esperado         | 20%   | 4%                              |
| Optimista        | 30%   | 6%                              |

Fuente: Elaboración Propia

- b. Incorporar gestiones de retención en todas las solicitudes de fuga

Considerando lo planteado en la revisión de los flujos de retención, la ausencia de un plan que incorpore y refuerce las gestiones de retención en todas las solicitudes de fuga se muestra como una debilidad considerando el objetivo principal de aumentar la cantidad de clientes en la línea. En este sentido, si consideramos las 3 causales de fuga de estos productos, el impacto en la retención de clientes sería el siguiente:

- i. Anulación a Pedido Cliente: Considerando lo planteado en la revisión de los flujos de retención como parte del análisis interno donde actualmente no se están realizando gestiones de retención sobre los clientes que solicitan anulación de su póliza de vehículo. En este sentido, si consideramos incorporar gestiones a través de un equipo de retención sobre estos clientes con una tasa de efectividad de 15% en base a juicio experto de la compañía y por la experiencia previa en la línea de Vida Individual, se generaría una disminución de un 9% en la fuga total de clientes al mes. En la tabla a continuación se presenta la sensibilización de la tasa de retención y el impacto en la fuga total de clientes

**Tabla 15: Escenarios Tasa de Retención Solicitud de Anulación a Pedido Cliente y Disminución en la fuga total**

| Escenario | Tasa de Retención | % Disminución Fuga Total |
|-----------|-------------------|--------------------------|
| Pesimista | 10%               | 6%                       |
| Esperado  | 15%               | 9%                       |
| Optimista | 20%               | 12%                      |

Fuente: Elaboración Propia

- ii. Falta de pago: Tal como se mencionó previamente, las mejoras en el flujo de recaudación permitirán disminuir la fuga por Falta de Pago.
- iii. Renovación Clientes con Alza de Prima: En base a lo presentado en los flujos de retención como parte del análisis interno, en donde a los clientes que se les aumenta mensualmente la prima en la renovación son únicamente contactados vía email para informar y gestionar la renovación de su póliza. Si consideramos gestionar telefónicamente a estos clientes con una oferta de valor a través de un de retención con el objetivo de aumentar la tasa de renovación de modo de alcanzar una tasa de efectividad de un 60% (en base a juicio experto de la compañía), esto permitiría disminuir la fuga total en un 7%. En la tabla a continuación se presenta la sensibilización de la tasa de renovación y el impacto en la fuga total de clientes

**Tabla 16: Escenarios Tasa de Renovación y Disminución en la fuga total**

| Escenario | Tasa de Renovación | % Disminución Fuga Total |
|-----------|--------------------|--------------------------|
| Pesimista | 40%                | 3%                       |
| Esperado  | 60%                | 7%                       |
| Optimista | 80%                | 10%                      |

Fuente: Elaboración Propia

## 14 Evaluación Económica

En este capítulo se evaluarán la proyección de los flujos de venta y caducidad de la compañía bajo el escenario actual, sin la implementación este plan estratégico y bajo tres posibles escenarios de implementación. En primer lugar, se evaluarán los flujos de ingresos, costos e inversión asociados al desarrollo de este plan estratégico bajo una situación esperada y posteriormente bajo los escenarios pesimista y optimista considerando la efectividad de cada una de las iniciativas del plan como la variable que define estos tres escenarios.

### 14.1 Proyección Base

Para poder evaluar el impacto de la implementación de este plan estratégico es necesario definir la proyección base la cuál muestra los flujos futuros del negocio sin la implementación de este plan. Para esto, se contemplan los siguientes supuestos:

- Se considerará como situación base la venta y fuga promedio de la compañía durante el año 2021 y la participación de mercado al cierre del año 2021.

- Se espera que la compañía tenga un crecimiento durante los próximos tres años similar al crecimiento de la industria, el cual corresponde al promedio entre los años 2016 y 2020 de un 3,6% anual. En este sentido, este crecimiento corresponde a lo esperado a juicio experto de la compañía. En el Anexo 5 se muestra el detalle de esta información
- El aporte de todas las iniciativas tanto en la venta como en la fuga se considera en términos marginales a la situación actual
- Se considerará en las variaciones en la venta que el aporte marginal de una póliza corresponde al valor promedio en UF por póliza en la venta del año 2021
- Se considerará en las variaciones en la fuga que el aporte marginal de una póliza retenida corresponde al valor promedio en UF del stock de pólizas vigentes durante el año 2021
- Todos los valores asociados a variación de venta, fuga y participación de mercado son expresados en UF, la cuál es la forma en cómo se miden actualmente estos indicadores
- Se considera que la utilidad de cada póliza adicional corresponde al margen promedio, el cual considera los valores promedio de prima anual, duración, costos variables y costos fijos. En este sentido, la utilidad promedio por póliza alcanza un valor de 4,3 UF. En el Anexo 6 se muestra el detalle de esta información.
- Se considera que las iniciativas mejorarán su efectividad un 10% al año, debido al aprendizaje y experiencia adquirida durante su aplicación
- No se considera la incorporación de un equipo de trabajo en específico para la implementación de este plan estratégico. En este sentido, será responsabilidad del equipo de Productos liderar e implementar el plan
- Para el cálculo del valor actual neto (VAN) de este plan se utilizará una tasa de descuento de un 10%, la cuál es la tasa de descuento que utiliza la compañía para evaluar sus distintos proyectos
- En línea con lo mencionado previamente, la estimación del escenario base para los próximos tres años es la siguiente:

**Tabla 17: Estimación Participación de Mercado - Escenario base**

| <b>Escenario Base</b>                                | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>% Variación Venta respecto a situación actual</b> | 3,6%         | 7,4%         | 11,3%        |
| <b>% Variación Fuga respecto a situación actual</b>  | 3,6%         | 7,4%         | 11,3%        |
| <b>Participación de Mercado</b>                      | <b>5,8%</b>  | <b>6,0%</b>  | <b>6,1%</b>  |

Fuente: Elaboración Propia

Es posible apreciar que, si la compañía continúa bajo su situación actual, sin la implementación del plan estratégico, podrá alcanzar una participación de mercado en un horizonte de tres años de un 6,1%. Este aumento en relación con su situación actual se debe básicamente a que las pólizas nuevas que ingresan a la compañía tienen una prima promedio mayor en comparación a las pólizas vigentes del stock que van caducando.

En línea con lo anterior, la rentabilidad de este escenario se puede estimar considerando los siguientes criterios:



- Ingresos: Se considera el diferencial entre las pólizas vendidas y caducadas anualmente y el margen unitario de estas pólizas descrito anteriormente.
- Costos: Se considera el costo de las iniciativas asociadas al plan estratégico. En este sentido, todos los demás costos del negocio se encuentran recogidos en el margen unitario por póliza. De esta forma, en este escenario base no existen costos adicionales.
- Utilidad: Se considera el diferencial entre los ingresos y los costos anuales.

De esta forma, los flujos de utilidad anual considerando lo anterior son los siguientes:

**Tabla 18: Estimación Flujos de Utilidad - Escenario base**

| Escenario Base       | Año 1        | Año 2        | Año 3        |
|----------------------|--------------|--------------|--------------|
| <i>Ingresos (UF)</i> | 1.565        | 1.622        | 1.681        |
| <i>Costos (UF)</i>   | 0            | 0            | 0            |
| <i>Utilidad (UF)</i> | <b>1.565</b> | <b>1.622</b> | <b>1.681</b> |

Fuente: Elaboración Propia

Con estos flujos proyectados de utilidad el valor actual neto (VAN) de estos de este escenario considerando la tasa de descuento utilizada por la compañía es de 4.025 UF

## 14.2 Evaluación de la Estrategia – Escenario Esperado

El escenario esperado corresponde al de mayor probabilidad de ocurrir considerando la efectividad de cada una de las iniciativas que son parte de este plan. En este sentido, el impacto de cada una de estas iniciativas tanto en el aumento de la venta como en la disminución de la fuga es el siguiente:

**Tabla 19: Estimación Impacto Iniciativas – Escenario Esperado**

|                       | Iniciativas  | %<br>Venta | %<br>Fuga |
|-----------------------|--|------------|-----------|
| Captación de Clientes | Abordar comercialmente a clientes fugados de la línea                                      | 13%        |           |
|                       | Potenciar oferta comercial a través de mix de productos del grupo                          | 21%        |           |
|                       | Invertir en canal Digital y Televentas   | 24%        |           |
|                       | Generar campañas y concursos a equipos comerciales del canal Fuerza de Ventas y Sucursales | 8%         |           |
|                       | Evaluar Desarrollo de Nuevos Productos   | -          | -         |



|  |  |     |
|--|--|-----|
| <b>Captación Clientes Holding Financiero</b> | <b>Oferta comercial a clientes con vehículos donde la compañía ofrece precios competitivos</b> | 35% |
|  | <b>Campaña comunicacional a clientes reforzando atributos positivos del producto</b>           | 12% |
| <b>Mejora Flujos de Venta</b>                | <b>Realizar mejoras al proceso de venta online</b>   | 7%  |
|  | <b>Realizar mejoras al flujo de activación de pólizas con vía de pago PAC</b>                  | 5%  |
|  | <b>Realizar mejoras al flujo de recaudación de pólizas con vía de pago PAC</b>                 | 10% |
|  | <b>Disponibilizar todos los productos de la línea a todos los canales comerciales</b>          | 8%  |
| <b>Disminución Fuga Clientes</b>             | <b>Desarrollo plan comunicacional clientes vigentes</b>  | 4%  |
|  | <b>Mejoras Flujo Retención Anulación a Pedido Cliente</b>                                      | 9%  |
|  | <b>Mejoras Flujo Retención Renovación Clientes con Alza de Prima</b>                           | 7%  |

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, la estimación de la variación en venta, variación en la fuga y la participación de mercado durante los próximos 3 años es la siguiente:

**Tabla 20: Estimación Participación de Mercado - Escenario Esperado**

| <b>Escenario Esperado</b>                            | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>% Variación Venta respecto a situación actual</b> | 129,0%       | 141,7%       | 155,6%       |
| <b>% Variación Fuga respecto a situación actual</b>  | -33,1%       | -36,3%       | -39,7%       |
| <b>Participación de Mercado</b>                      | <b>7,5%</b>  | <b>9,4%</b>  | <b>11,5%</b> |

Fuente: Elaboración Propia

Es posible apreciar que bajo este escenario la compañía logra su objetivo de duplicar su participación de mercado actual en el horizonte de tres años. Este aumento considera aumentar la venta actual entorno a un 156% y disminuir la fuga cerca de un 40%.

Adicionalmente, la rentabilidad de este escenario se puede estimar considerando los siguientes criterios:

- **Ingresos:** Se considera el diferencial entre las pólizas vendidas y caducadas anualmente y el margen unitario de estas pólizas descrito anteriormente.
- **Costos:** Se considera el costo de las iniciativas asociadas al plan estratégico. En este sentido, el detalle de los costos de cada una de las iniciativas es el siguiente:
  - **Abordar comercialmente a clientes fugados de la línea:** Se considera incorporar una propuesta de valor en la oferta a utilizar con estos clientes la cual considera utilizar un 25% del margen de una póliza. Esta oferta

puede ser un descuento en la prima, cuotas gratis sin pago de prima o devolución de parte de la prima al cliente.

- Potenciar oferta comercial a través de mix de productos del grupo: Se considera incorporar una propuesta de valor en la oferta de aquellos clientes que contraten Crédito Hipotecario, Crédito de Consumo o Seguros de Vida la cual considera utilizar un 25% del margen de una póliza. Esta oferta puede ser un descuento en la prima, cuotas gratis sin pago de prima o devolución de parte de la prima al cliente.
- Invertir en canal Digital y Televentas: Se considera una inversión de 500 UF el primer año, 1.000 UF el segundo y 1.500 UF el tercer año. En base a juicio experto por parte de la compañía, esto son los montos de inversión que permitirían alcanzar los objetivos establecidos en esta iniciativa
- Desarrollo Nuevos Productos: Se considera una inversión de 500 UF al año con el objetivo de establecer en un equipo de trabajo con el objetivo específico de evaluar el desarrollo de un nuevo producto en la compañía que permita innovar en el mercado de Seguro Vehículo.
- Generar campañas y concursos a equipos comerciales del canal Fuerza de Ventas y Sucursales: Se considera un monto de 300 UF el primer año, 450 UF el segundo y 600 UF el tercero para generar concursos y premios a ejecutivos de los canales de Fuerza de Ventas y Sucursales por el cumplimiento de objetivos y reconocimientos relacionado con la venta de Seguro Vehículo. En base a juicio experto por parte de la compañía, este monto disponible sería suficiente para generar acciones de reconocimiento que motiven a los equipos comerciales.
- Oferta comercial a clientes con vehículos donde la compañía ofrece precios competitivos: Considerando que estos clientes tienen disponible una oferta en el precio del seguro competitiva en relación con el mercado, se considera incorporar una propuesta de valor en la oferta la cual considera utilizar sólo un 10% del margen de una póliza. Esta oferta puede ser un descuento en la prima, cuotas gratis sin pago de prima o devolución de parte de la prima al cliente.
- Campaña comunicacional a clientes reforzando atributos positivos del producto: Considerando que esta iniciativa contempla el envío de comunicaciones a través de email, el cual es un canal comunicacional con menor efectividad en comparación a una gestión a través de ejecutivos comerciales, se contempla utilizar una propuesta de valor en la oferta la cual considera utilizar un 50% del margen de una póliza. Esta

oferta puede ser un descuento en la prima, cuotas gratis sin pago de prima o devolución de parte de la prima al cliente.

- Realizar mejoras al proceso de venta online: Considerando experiencias previas en el canal relacionadas a mejoras en el proceso de venta online se considera una inversión de 500 UF al año la cual permita realizar mejoras que permitan mejorar la experiencia de los clientes y aumentar las ventas a través de este canal.
- Realizar mejoras al flujo de activación de pólizas con vía de pago PAC: Se considera incorporar un proveedor externo que permita aumentar la tasa de activación de los medios de pago. En este sentido, el costo de este proveedor es de 2.400 UF al año
- Realizar mejoras al flujo de recaudación de pólizas con vía de pago PAC: En línea con el punto anterior este mismo proveedor puede realizar acciones de cobranza a los clientes vigentes de la línea. En este sentido, la incorporación de este servicio tiene un costo de 1.200 UF al año.
- Disponibilizar todos los productos de la línea a todos los canales comerciales: Considerando experiencias previas de habilitar productos en canales comerciales, la habilitación de los productos Seguro Auto Light y Seguro Auto por Kilometro en los canales Fuerza de Ventas y Sucursales tiene un costo único el primer año de 100 UF.
- Desarrollo plan comunicacional clientes vigentes: El impactar comunicacionalmente a los clientes vigentes de la línea con el objetivo de que en el caso de que cambien su vehículo contraten una nueva póliza en la compañía contempla incorporar una propuesta de valor en la oferta la cual considera utilizar un 50% del margen de una póliza. Esta oferta puede ser un descuento en la prima, cuotas gratis sin pago de prima o devolución de parte de la prima al cliente.
- Mejoras Flujo Retención Anulación a Pedido Cliente: Se considera incorporar un equipo de retención que aborde específicamente a los clientes que solicitan la anulación de su póliza a través del Contact Center. En este sentido, el costo de este equipo, considerado dos personas es de 750 UF al año. Adicionalmente, se contempla incorporar herramientas de retención a través de una propuesta de valor que permita a este equipo la cual considera utilizar un 50% del margen de una póliza. Esta oferta puede ser un descuento en la prima, cuotas gratis sin pago de prima o devolución de parte de la prima al cliente.
- Mejoras Flujo Retención Renovación Clientes con Alza de Prima: Los clientes con alza de prima en la renovación deben ser abordados por el

equipo de retención descrito en el punto anterior. En este sentido, al igual que con los clientes que solicitan anulación de su póliza, se contempla incorporar herramientas de retención a través de una propuesta de valor que permita a este equipo la cual considera utilizar un 50% del margen de una póliza. Esta oferta puede ser un descuento en la prima, cuotas gratis sin pago de prima o devolución de parte de la prima al cliente.

- Utilidad: Se considera el diferencial entre los ingresos y los costos anuales.

De esta forma, los flujos de utilidad anual considerando lo anterior son los siguientes:

**Tabla 21: Estimación Flujos de Utilidad - Escenario Esperado**

| Escenario Base       | Año 1   | Año 2   | Año 3   |
|----------------------|---------|---------|---------|
| <i>Ingresos (UF)</i> | 111.105 | 126.267 | 143.367 |
| <i>Costos (UF)</i>   | 23.491  | 25.728  | 28.182  |
| <i>Utilidad (UF)</i> | 87.615  | 100.539 | 115.186 |

Fuente: Elaboración Propia

Con estos flujos proyectados de utilidad el valor actual neto (VAN) de este escenario considerando la tasa de descuento utilizada por la compañía es de 249.280 UF.

### 14.3 Evaluación de la Estrategia – Escenario Pesimista

El escenario pesimista corresponde en donde las iniciativas tienen un impacto menor al esperado por la compañía. En este sentido, el impacto de cada una de estas iniciativas tanto en el aumento de la venta como en la disminución de la fuga es el siguiente:

**Tabla 22: Estimación Impacto Iniciativas – Escenario Pesimista**

|                       | Iniciativas  | %<br>Venta | %<br>Fuga |
|-----------------------|--|------------|-----------|
| Captación de Clientes | Abordar comercialmente a clientes fugados de la línea                                      | 5%         |           |
|                       | Potenciar oferta comercial a través de mix de productos del grupo                          | 10%        |           |
|                       | Invertir en canal Digital y Televentas   | 12%        |           |
|                       | Generar campañas y concursos a equipos comerciales del canal Fuerza de Ventas y Sucursales | 4%         |           |
|                       | Evaluar Desarrollo de Nuevos Productos   | -          | -         |
| Captación Clientes    | Oferta comercial a clientes con vehículos donde la compañía ofrece precios competitivos    | 18%        |           |

|                                  |   |    |
|----------------------------------|---|----|
| <b>Holding Financiero</b>        | <b>Campaña comunicacional a clientes reforzando atributos positivos del producto</b>  | 5% |
| <b>Mejora Flujos de Venta</b>    | <b>Realizar mejoras al proceso de venta online</b>                                    | 4% |
|                                  | <b>Realizar mejoras al flujo de activación de pólizas con vía de pago PAC</b>         | 2% |
|                                  | <b>Realizar mejoras al flujo de recaudación de pólizas con vía de pago PAC</b>        | 5% |
|                                  | <b>Disponibilizar todos los productos de la línea a todos los canales comerciales</b> | 6% |
| <b>Disminución Fuga Clientes</b> | <b>Desarrollo plan comunicacional clientes vigentes</b>                               | 2% |
|                                  | <b>Mejoras Flujo Retención Anulación a Pedido Cliente</b>                             | 6% |
|                                  | <b>Mejoras Flujo Retención Renovación Clientes con Alza de Prima</b>                  | 3% |

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, la estimación de la variación en venta, variación en la fuga y la participación de mercado durante los próximos 3 años es la siguiente:

**Tabla 23: Estimación Participación de Mercado - Escenario Pesimista**

| <b>Escenario Esperado</b>                            | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>% Variación Venta respecto a situación actual</b> | 63,4%        | 69,6%        | 76,2%        |
| <b>% Variación Fuga respecto a situación actual</b>  | -18,1%       | -19,8%       | -21,6%       |
| <b>Participación de Mercado</b>                      | <b>6,7%</b>  | <b>7,7%</b>  | <b>8,8%</b>  |

Fuente: Elaboración Propia

Es posible apreciar que bajo este escenario la compañía logra aumentar su participación de mercado actual a un 8,8% en el horizonte de tres años. Esto representa un 44% de aumento en comparación al escenario base. Este aumento considera aumentar la venta actual en un 76% y disminuir la fuga cerca de un 22%.

Adicionalmente, a rentabilidad de este escenario se puede estimar considerando los siguientes criterios:

- **Ingresos:** Se considera el diferencial entre las pólizas vendidas y caducadas anualmente y el margen unitario de estas pólizas descrito anteriormente.
- **Costos:** Se considera la misma estructura de los costos presentada en el escenario esperado en donde los costos de inversión se mantienen y los costos que involucran utilización del margen unitario de una póliza de vehículo disminuyen por el impacto menor de cada una de las iniciativas.
- **Utilidad:** Se considera el diferencial entre los ingresos y los costos anuales.

De esta forma, los flujos de utilidad anual considerando lo anterior son los siguientes:

**Tabla 24: Estimación Flujos de Utilidad - Escenario Pesimista**

| <b>Escenario Base</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Ingresos (UF)</b>  | 56.605       | 64.196       | 72.611       |
| <b>Costos (UF)</b>    | 14.219       | 15.048       | 16.013       |
| <b>Utilidad (UF)</b>  | 42.385       | 49.148       | 56.598       |

Fuente: Elaboración Propia

Con estos flujos proyectados de utilidad el valor actual neto (VAN) de este escenario considerando la tasa de descuento utilizada por la compañía es de 121.673 UF.

#### 14.4 Evaluación de la Estrategia – Escenario Optimista

El escenario optimista corresponde en donde las iniciativas tienen un impacto mayor al esperado por la compañía. En este sentido, el impacto de cada una de estas iniciativas tanto en el aumento de la venta como en la disminución de la fuga es el siguiente:

**Tabla 25: Estimación Impacto Iniciativas – Escenario Optimista**

|  | <b>Iniciativas</b>  | <b>%<br/>Venta</b> | <b>%<br/>Fuga</b> |
|--|---|--------------------|-------------------|
| <b>Captación de Clientes</b>                 | <b>Abordar comercialmente a clientes fugados de la línea</b>                                      | 26%                |                   |
|  | <b>Potenciar oferta comercial a través de mix de productos del grupo</b>                          | 31%                |                   |
|  | <b>Invertir en canal Digital y Televentas</b>   | 30%                |                   |
|  | <b>Generar campañas y concursos a equipos comerciales del canal Fuerza de Ventas y Sucursales</b> | 11%                |                   |
|  | <b>Evaluar Desarrollo de Nuevos Productos</b>   | -                  | -                 |
| <b>Captación Clientes Holding Financiero</b> | <b>Oferta comercial a clientes con vehículos donde la compañía ofrece precios competitivos</b>    | 71%                |                   |
|  | <b>Campaña comunicacional a clientes reforzando atributos positivos del producto</b>              | 24%                |                   |
| <b>Mejora Flujos de Venta</b>                | <b>Realizar mejoras al proceso de venta online</b>  | 11%                |                   |
|  | <b>Realizar mejoras al flujo de activación de pólizas con vía de pago PAC</b>                     |                    | 7%                |
|  | <b>Realizar mejoras al flujo de recaudación de pólizas con vía de pago PAC</b>                    |                    | 14%               |
|  | <b>Disponibilizar todos los productos de la línea a todos los canales comerciales</b>             | 17%                |                   |

|                                  |  |     |
|----------------------------------|--|-----|
| <b>Disminución Fuga Clientes</b> | <b>Desarrollo plan comunicacional clientes vigentes</b>              | 6%  |
|                                  | <b>Mejoras Flujo Retención Anulación a Pedido Cliente</b>            | 11% |
|                                  | <b>Mejoras Flujo Retención Renovación Clientes con Alza de Prima</b> | 10% |

Fuente: Elaboración Propia

De esta forma, la estimación de la variación en venta, variación en la fuga y la participación de mercado durante los próximos 3 años es la siguiente:

**Tabla 26: Estimación Participación de Mercado - Escenario Pesimista**

| <b>Escenario Esperado</b>                            | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>% Variación Venta respecto a situación actual</b> | 220,6%       | 242,4%       | 266,5%       |
| <b>% Variación Fuga respecto a situación actual</b>  | -44,6%       | -51,8%       | -70,5%       |
| <b>Participación de Mercado</b>                      | <b>8,6%</b>  | <b>11,7%</b> | <b>15,1%</b> |

Fuente: Elaboración Propia

Es posible apreciar que bajo este escenario la compañía logra aumentar su participación de mercado actual a un 15,1% en el horizonte de tres años, lo cual supera a lo establecido como objetivo principal de este plan. Esto representa un 148% de aumento en comparación al escenario base. Este aumento considera aumentar la venta actual entorno a un 267% y disminuir la fuga cerca de un 71%.

Adicionalmente, a rentabilidad de este escenario se puede estimar considerando los siguientes criterios:

- **Ingresos:** Se considera el diferencial entre las pólizas vendidas y caducadas anualmente y el margen unitario de estas pólizas descrito anteriormente.
- **Costos:** Se considera la misma estructura de los costos presentada en el escenario esperado en donde los costos de inversión se mantienen y los costos que involucran utilización del margen unitario de una póliza de vehículo aumentan por el impacto mayor de cada una de las iniciativas.
- **Utilidad:** Se considera el diferencial entre los ingresos y los costos anuales.

De esta forma, los flujos de utilidad anual considerando lo anterior son los siguientes:

**Tabla 27: Estimación Flujos de Utilidad - Escenario Optimista**

| <b>Escenario Base</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Ingresos (UF)</b>  | 180.876      | 207.797      | 246.170      |
| <b>Costos (UF)</b>    | 32.751       | 35.365       | 38.233       |

|                      |         |         |         |
|----------------------|---------|---------|---------|
| <b>Utilidad (UF)</b> | 148.125 | 172.433 | 207.937 |
|----------------------|---------|---------|---------|

Fuente: Elaboración Propia

Con estos flujos proyectados de utilidad el valor actual neto (VAN) de este escenario considerando la tasa de descuento utilizada por la compañía es de 433.392 UF.

#### 14.5 Recomendaciones Propuesta de Implementación

Considerando los resultados presentados en la sección anterior, en donde la implementación del plan conlleva un aumento importante en las ventas de la compañía, un elemento relevante en la decisión de implementación podría ser el efecto negativo que podría generar en las ventas de los otros productos de la compañía debido al compromiso y foco comercial necesario por parte de los canales comerciales fuerza de ventas y sucursales para poder alcanzar estos niveles de venta. En este sentido, una opción posible de implementación podría ser implementar sólo aquellas iniciativas que requieren de un menor esfuerzo comercial por parte de estos canales y tienen un mayor impacto en el objetivo principal asociado a aumentar la participación de mercado de la compañía. En línea con lo anterior, se considerarán en este escenario de implementación definido como “Menor Impacto Comercial” sólo aquellas 8 iniciativas que no impactan a los canales Fuerza de Ventas y Sucursales

**Tabla 28: Priorización Iniciativas – Escenario “Menor Impacto Comercial”**

| N° | Tipo Iniciativa                       | Iniciativas   | % Venta | % Fuga |
|----|---------------------------------------|---|---------|--------|
| 1  | Captación de Clientes                 | Invertir en canal Digital y Televentas  | 24%     |        |
| 2  | Captación Clientes Holding Financiero | Campaña comunicacional a clientes reforzando atributos positivos del producto | 12%     |        |
| 3  | Mejora Flujos de Venta                | Realizar mejoras al flujo de recaudación de pólizas con vía de pago PAC       |         | 10%    |
| 4  | Mejora Flujos de Venta                | Realizar mejoras al flujo de ingreso de pólizas con vía de pago PAC           |         | 5%     |
| 5  | Disminución Fuga Clientes             | Mejoras Flujo Retención Anulación a Pedido Cliente                            |         | 9%     |
| 6  | Mejora Flujos de Venta                | Realizar mejoras al proceso de venta online                                   | 7%      |        |
| 7  | Disminución Fuga Clientes             | Mejoras Flujo Retención Renovación Clientes con Alza de Prima                 |         | 7%     |
| 8  | Disminución Fuga Clientes             | Desarrollo plan comunicacional clientes vigentes                              |         | 4%     |
| 9  | Captación de Clientes                 | Abordar comercialmente a clientes fugados de la línea                         | 13%     |        |
| 10 | Captación de Clientes                 | Potenciar oferta comercial a través de mix de productos del grupo             | 21%     |        |



|    |                                       |  |     |   |
|----|---------------------------------------|--|-----|---|
| 11 | Captación de Clientes                 | Generar campañas y concursos a equipos comerciales del canal Fuerza de Ventas y Sucursales | 8%  |   |
| 12 | Captación Clientes Holding Financiero | Oferta comercial a clientes con vehículos donde la compañía ofrece precios competitivos    | 35% |   |
| 13 | Mejora Flujos de Venta                | Disponibilizar todos los productos de la línea a todos los canales comerciales             | 8%  |   |
| 14 | Captación de Clientes                 | Evaluar Desarrollo de Nuevos Productos   | -   | - |

Fuente: Elaboración Propia

Considerando sólo estas iniciativas, la estimación de la variación en venta, variación en la fuga y la participación de mercado durante los próximos 3 años es la siguiente asumiendo una efectividad al escenario "Esperado" es la siguiente:

**Tabla 29: Estimación Participación de Mercado - Escenario Menor Impacto Comercial**

| <b>Escenario Esperado</b>                            | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
|--|--------------|--------------|--------------|
| <b>% Variación Venta respecto a situación actual</b> | 43,2%        | 47,5%        | 52,1%        |
| <b>% Variación Fuga respecto a situación actual</b>  | -33,1%       | -36,3%       | -39,7%       |
| <b>Participación de Mercado</b>                      | <b>6,6%</b>  | <b>7,7%</b>  | <b>9,1%</b>  |

Fuente: Elaboración Propia

**Tabla 30: Estimación Flujos de Utilidad - Escenario Menor Impacto Comercial**

| <b>Escenario Base</b> | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Ingresos (UF)</b>  | 52.881       | 60.002       | 67.975       |
| <b>Costos (UF)</b>    | 14.762       | 16.173       | 17.636       |
| <b>Utilidad (UF)</b>  | 38.120       | 43.829       | 50.339       |

Fuente: Elaboración Propia

Con estos flujos proyectados de utilidad el valor actual neto (VAN) de este escenario considerando la tasa de descuento utilizada por la compañía es de 108.697 UF

#### **14.6 Cuadro comparativo y Resultados**

A partir de lo mencionado en el punto anterior el comparativo entre el escenario base y los cuatros posibles escenarios de aplicación del plan estratégico en la variación de las ventas, variación en la fuga, participación de mercado y valor actual neto (VAN) es el siguiente:

**Tabla 31: Comparativo Ventas, Fuga, Participación de Mercado y Valor Actual Neto de Todos los Escenarios**

|                                 | Base  | Pesimista | Esperado | Optimista | Menor Impacto Comercial |
|---------------------------------|-------|-----------|----------|-----------|-------------------------|
| <b>Variación en Ventas</b>      | 11,3% | 76,2%     | 155,6%   | 266,5%    | 52,1%                   |
| <b>Variación en Fuga</b>        | 11,3% | -21,6%    | -39,7%   | -70,5%    | -39,7%                  |
| <b>Participación de Mercado</b> | 6,1%  | 8,8%      | 11,5%    | 15,1%     | 9,1%                    |
| <b>Valor Actual Neto (VAN)</b>  | 4.025 | 121.673   | 249.280  | 433.392   | 108.697                 |

Fuente: Elaboración Propia

Es posible apreciar que el valor actual neto aumenta considerablemente con relación al escenario base en los cuatro escenarios de aplicación del plan estratégico lo cual es un incentivo a la compañía a la realización de este plan.

Respecto al cumplimiento de los objetivos financieros definidos en el plan, bajo los escenarios Esperado y Optimista se cumple con los objetivos de Duplicar la Prima Administrada y Aumentar la Venta de la Línea. El objetivo de cumplimiento del presupuesto de margen se cumpliría en los tres escenarios considerando el Valor Actual Neto generado en cada uno y que bajo todas las iniciativas del plan se considera el mismo margen unitario por póliza.

En relación con los objetivos de clientes, el objetivo de disminuir la fuga en un 30% se cumple en los escenarios Esperado y Optimista. Por otra parte, el objetivo de aumentar el porcentaje de clientes del Grupo con Seguro vigente de Seguro Auto en un 20% se cumple sólo en el Escenario Optimista. En este sentido, en la tabla adjunto se muestra el comparativo de este indicador en cada uno de los escenarios.

**Tabla 32: Comparativo Porcentaje de Clientes del Holding Financiero con Seguro Vehículo - Todos los Escenarios**

|  | Pesimista | Esperado | Optimista | Menor Impacto Comercial |
|--|-----------|----------|-----------|-------------------------|
| <b>% Variación respecto a Escenario Base</b> | 13,5%     | 15,5%    | 20,9%     | 15,5%                   |

Fuente: Elaboración Propia

Respecto a los objetivos de entregar una experiencia en la venta que cumpla con los pilares de experiencia de la compañía y el diseñar y entregar ofertas de valor acorde a las necesidades de clientes son objetivos que deberán ser evaluados por parte del equipo de Experiencia de Clientes e Inteligencia Comercial de la compañía durante la realización y al momento de finalizar el plazo de tres años definidos en el plan, sin embargo iniciativas como evaluar el desarrollo de nuevos productos y generar mejoras en el flujo de venta online van en línea con cumplir ambos objetivos.

En relación con los objetivos internos de la compañía, el comparativo de la tasa de activación de medios de pago y de la recaudación entre los tres escenarios y el escenario base es el siguiente:

**Tabla 33: Comparativo Tasa de Activación de Medios de Pago y Recaudación de Todos los Escenarios**

|  | Pesimista | Esperado | Optimista | Menor Impacto Comercial |
|--|-----------|----------|-----------|-------------------------|
| <b>Activación Medios de Pago (Meta: 10%)</b> | 5%        | 10%      | 12%       | 10%                     |
| <b>Recaudación Mensual (Meta:5%)</b>         | 2%        | 5%       | 7%        | 5%                      |

Fuente: Elaboración Propia

Es posible apreciar que bajo los escenarios Esperado, Optimista y Menor Impacto Comercial se cumplen ambos indicadores. Adicionalmente, respecto al objetivo de implementar un plan comunicacional este se cumple en todos los escenarios dado que corresponde a una iniciativa que se considera en todos los escenarios de aplicación. El objetivo asociado a habilitar todos los productos a todos los canales comerciales se cumple en los escenarios Pesimista, Esperado y Optimista dado que corresponde a una iniciativa que se consideran dentro de la implementación del mismo plan.

Finalmente, en relación con los objetivos de aprendizaje, la generación de habilidades y conocimientos para vender todos los productos en todos los canales se cumplen bajo los escenarios Pesimista, Esperado y Optimista dado que corresponde a un objetivo necesarios dentro de la implementación de este plan. Respecto al objetivo asociado al reforzamiento de habilidades y conocimientos asociados a la mantención y retención de clientes se cumple bajo todos los escenarios de aplicación dado que es un objetivo necesario dentro de la implementación de este plan para disminuir la fuga de clientes.

**Tabla 34: Resumen Comparativo Objetivos Estratégicos Escenarios Implementación del Plan**

|                              |  | Pesimista | Esperado  | Optimista | Menor Impacto Comercial |
|------------------------------|--|-----------|-----------|-----------|-------------------------|
| <b>Objetivos Financieros</b> | <i>Aumentar Venta en un 150% en tres años</i>              | No Cumple | Cumple    | Cumple    | No Cumple               |
|                              | <i>Duplicar Participación de Mercado en tres años</i>      | No Cumple | Cumple    | Cumple    | No Cumple               |
|                              | <i>Cumplimiento Presupuesto Margen</i>                     | Cumple    | Cumple    | Cumple    | Cumple                  |
| <b>Objetivos de Clientes</b> | <i>Disminución Tasa de Fuga en un 30% en tres años</i>     | No Cumple | Cumple    | Cumple    | Cumple                  |
|                              | <i>Aumentar Porcentaje de Cruce en un 20% en tres años</i> | No Cumple | No Cumple | Cumple    | No Cumple               |

|                                     |   |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------------|---|------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                     | <i>Entregar una experiencia en la venta que cumple con los pilares de experiencia</i>                       | <b>Pendiente</b> | <b>Pendiente</b> | <b>Pendiente</b> | <b>Pendiente</b> |
|                                     | <i>Diseñar y entregar ofertas de valor acorde a las necesidades de los clientes</i>                         | <b>Pendiente</b> | <b>Pendiente</b> | <b>Pendiente</b> | <b>Pendiente</b> |
| <b><u>Objetivos Internos</u></b>    | <i>Aumentar tasa de Activación de Medios de Pago en un 10%</i>  | <b>No Cumple</b> | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    |
|                                     | <i>Aumentar tasa de recaudación mensual en un 5%</i>  | <b>No Cumple</b> | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    |
|                                     | <i>Implementación Plan Comunicacional Clientes Vigentes</i>   | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    |
|                                     | <i>Habilitación productos en todos los canales comerciales</i>  | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    |
| <b><u>Objetivos Aprendizaje</u></b> | <i>Generar habilidades y conocimientos para vender todos los productos en todos los canales comerciales</i> | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    |
|                                     | <i>Reforzar habilidad es y conocimientos de mantención y retención de clientes</i>                          | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    | <b>Cumple</b>    |

Fuente: Elaboración Propia

## 15 Conclusiones

El Holding Financiero posee actualmente una oportunidad comercial de aumentar su participación de mercado en la línea de Seguro Vehículo. Esta oportunidad va en línea con su misión y visión corporativa la cual tiene como principal objetivo satisfacer las necesidades financieras de sus clientes a través de una amplia oferta de productos asociados a Banco, Seguros de Vida y Seguros Generales. En este sentido, este plan estratégico define 13 objetivos estratégicos en las áreas claves de la organización los cuáles están definidos a partir de la identificación de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la compañía en su contexto actual. En línea con lo anterior, se definieron 14 iniciativas con las cuáles se busca poder cumplir con estos objetivos en donde la implementación de estas iniciativas considera tres posibles escenarios de aplicación: Pesimista, Esperado y Optimista en donde la efectividad de cada una de estas iniciativas define cada uno de estos escenarios. Considerando lo anterior, en primer lugar, es posible concluir que la implementación del plan es rentable bajo todos los escenarios de aplicación generando un valor actual neto positivo y superior respecto a la situación base de la compañía, sin la implementación del plan, lo cual es un incentivo para la organización para la realización de este plan estratégico.

En segundo lugar, respecto al cumplimiento del objetivo general y los objetivos específicos del plan, bajo los escenarios Esperado y Optimista se cumpliría el objetivo principal del plan el cual corresponde a duplicar su participación de mercado en un horizonte de 3 años. Adicionalmente, respecto al objetivo específico de abordar a los prospectos de clientes externos a la compañía considerando el fuerte aumento en la industria automotriz, la implementación del plan considera aumentos en la venta que van desde el 76% en el escenario Pesimista hasta un 267% en el escenario Optimista por lo cual se cumple con este objetivo en todos los escenarios. En relación con el objetivo de cómo abordar a los clientes del holding, si bien todos los escenarios aumentan la cantidad de clientes que tienen productos vigentes de Seguro Vehículo, sólo el escenario Optimista permite alcanzar un aumento de un 20% en este objetivo, lo cual es lo esperado por la organización. Respecto al objetivo de disminuir la fuga de clientes de la línea, bajo todos los escenarios se genera una disminución en este indicador que van desde un 22% en el escenario Pesimista hasta un 76% en el escenario Optimista.

En tercer lugar, respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos, es posible concluir que con los escenarios Esperado y Optimista se cumple con 10 de los 11 objetivos definidos y que son medibles ex ante a su implementación. De forma particular bajo el escenario Optimista se cumplirían todos los objetivos estratégicos que se son medibles ex ante de la implementación.

Por otra parte, en relación con la implementación del plan, las magnitudes de los aumentos en la venta en todos los escenarios requerirán de un alto compromiso y foco comercial por parte de todos los canales comerciales Fuerza de Ventas y Sucursales lo cuál podría impactar negativamente en la venta de los otros productos que ofrece la compañía. En este sentido, se definió un nuevo posible escenario de implementación el cual considera sólo aquellas iniciativas que no impactan a estos canales comerciales, si bien bajo este escenario no se cumple con el objetivo de duplicar la participación de mercado en un horizonte de tres años, es un escenario que permite aumentar este indicador en un 49% y generar un Valor Actual Neto (VAN) de 108.697 UF. De esta forma, este escenario podría ser una adecuada forma de implementar este plan de modo de no impactar la venta en los demás productos del grupo y continuar avanzando en línea con lo establecido en su Misión corporativa.

Adicional al punto anterior, los elementos presentados en el análisis del macroentorno serán también una variable relevante en la decisión de implementar o no este plan estratégico, en donde la incertidumbre política, económica y social del país podrían empujar a la compañía a priorizar la venta de un producto por sobre otro. De forma particular, un decrecimiento en la economía nacional agregado a un aumento de la inflación podría perjudicar negativamente el mercado automotriz y por ende el mercado de Seguro Vehículo generando que la implementación de este plan sea menos atractiva para la organización.

## 16. BIBLIOGRAFÍA

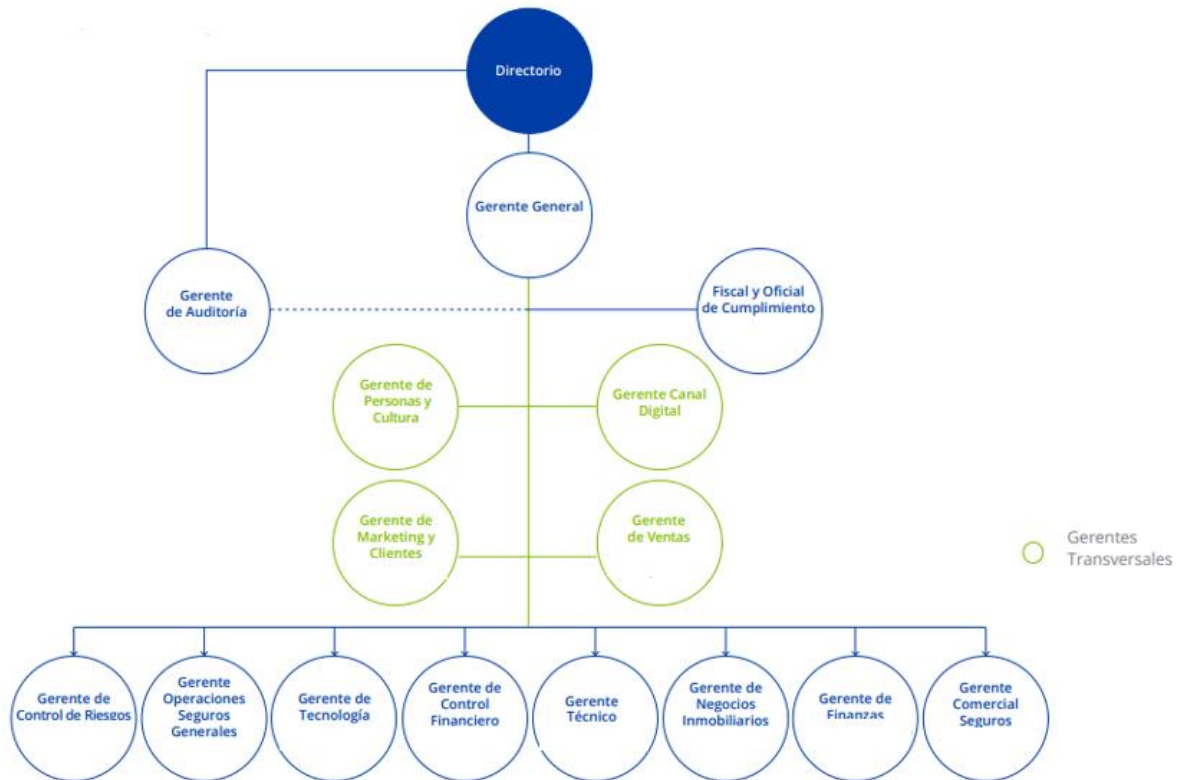
1. Charles W. L. Hill, Gareth Jones & Melissa Schilling. 2015. *Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*. 11<sup>va</sup> edición. México D.F, Cengage Learning. 460p
2. Robert S. Kaplan y David P. Norton. 2002. *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*. 2<sup>da</sup> edición. Barcelona, Gestión 2000. 327p
3. Comisión para el Mercado Financiero. (2021). *Informe Financiero del Mercado Asegurador Marzo 2021*. Recuperado el 27 de Julio de 2022, de [https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articulos-47810\\_recurso\\_1.pdf](https://www.cmfchile.cl/portal/estadisticas/617/articulos-47810_recurso_1.pdf)
4. Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. (2021). *Informe del Mercado Automotor Julio 2021*. Recuperado el 27 de Julio de 2022, de <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2021/08/07-ANAC-Mercado-Automotor-Julio-2021.pdf>
5. Banco Mundial. (2022). *Chile, Panorama General*. Recuperado el 27 Julio de 2022, de <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview#1>
6. Banco Central de Chile. (2021). *Banco Central publicó Informe de Política Monetaria (IPoM) de diciembre de 2021*. Recuperado el 27 de Julio de 2022, de <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-ipom-de-diciembre-de-2021>
7. Asociación Nacional Automotriz de Chile A.G. (2022). *Informe del Mercado Automotor Enero 2022*. Recuperado el 27 de Julio de 2022, de <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2022/02/01-ANAC-Mercado-Automotor-Enero-2022.pdf>
8. Accenture. (2020). *El nuevo consumidor en el contexto del COVID-19*. Recuperado el 27 de Julio de 2022, de <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-130/Accenture-Consumer-Pulse-Check-Chile.pdf>
9. Fernando Oliva & Mauro Flores. (2017). *La transformación de las compañías de seguros en la era digital*. Recuperado el 27 de Julio de 2022, de <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/strategy-operations/articles/La-transformacion-de-las-companias-de-seguros-en-la-era-digital.html>
10. Ministerio del Medio Ambiente. (2021). *Sexto Reporte del Estado del Medio Ambiente*. Recuperado el 27 Julio 2022, de <https://sinia.mma.gob.cl/index.php/rema-2021/>

11. Comisión para el Mercado Financiero. (2001). *Resumen De La Normativa Legal Del Mercado Asegurador Chileno*. Recuperado el 27 de Julio de 2022, de [https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-793\\_doc\\_pdf](https://www.cmfchile.cl/portal/principal/613/articles-793_doc_pdf)
12. Comisión para el Mercado Financiero. (2020) *EDUCA Portal Educación Financiera*. 2020. Recuperado el 27 de Julio de 2022, de <https://www.cmfchile.cl/educa/621/w3-propertyvalue-515.html>
13. La Tercera (2022). *Tras dos años a la baja, las ventas de las aseguradoras crecieron en 2021: la prima directa de la industria anotó un alza de 9,6%*. Recuperado el 27 de Julio de 2022, de [https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/tras-dos-anos-a-la-baja-las-ventas-de-las-aseguradoras-crecieron-en-2021-la-prima-directa-de-la-industria-anoto-un-alza-de-96/MBBJRVDIBBFTBY44RDMBUPQAU/#:~:text=Aseguradoras-.Tras%20dos%20a%C3%B1os%20a%20la%20baja%2C%20las%20ventas%20de%20las,un%20alza%20de%209%2C6%25&text=El%20segmento%20de%20seguros%20generales,\(unos%20US%244.455%20millones\)](https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/tras-dos-anos-a-la-baja-las-ventas-de-las-aseguradoras-crecieron-en-2021-la-prima-directa-de-la-industria-anoto-un-alza-de-96/MBBJRVDIBBFTBY44RDMBUPQAU/#:~:text=Aseguradoras-.Tras%20dos%20a%C3%B1os%20a%20la%20baja%2C%20las%20ventas%20de%20las,un%20alza%20de%209%2C6%25&text=El%20segmento%20de%20seguros%20generales,(unos%20US%244.455%20millones))

# ANEXOS

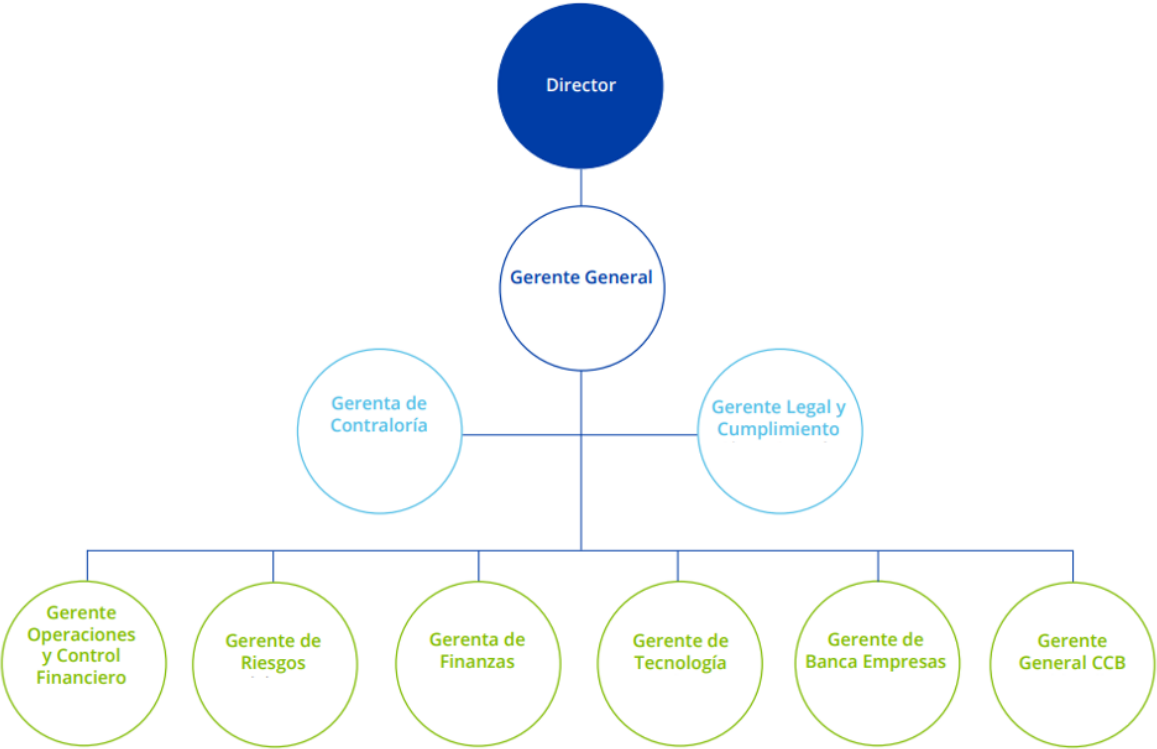
## Anexo A: Organigrama Holding Financiero

### Organigrama Línea Negocio Seguros



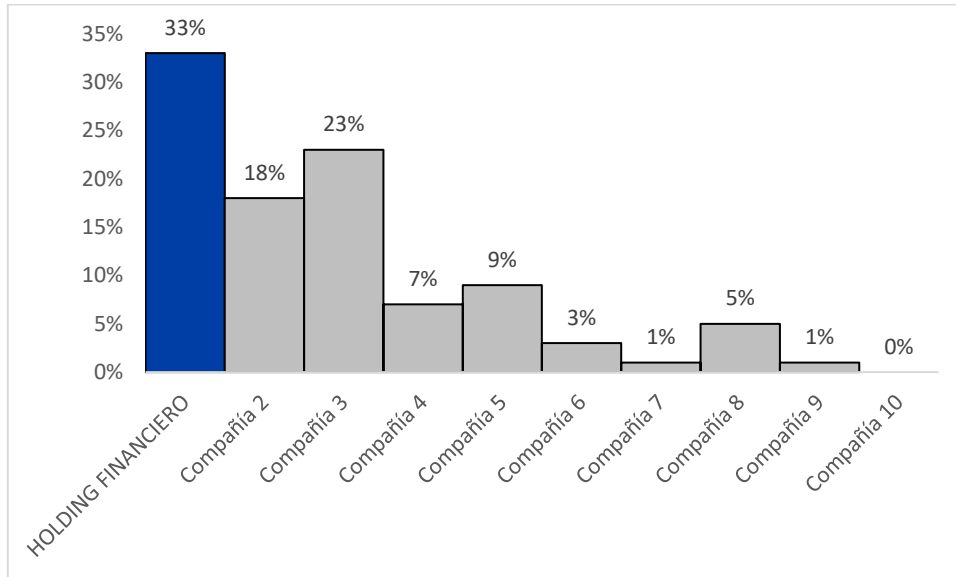


# Organigrama Línea de Negocio Banco

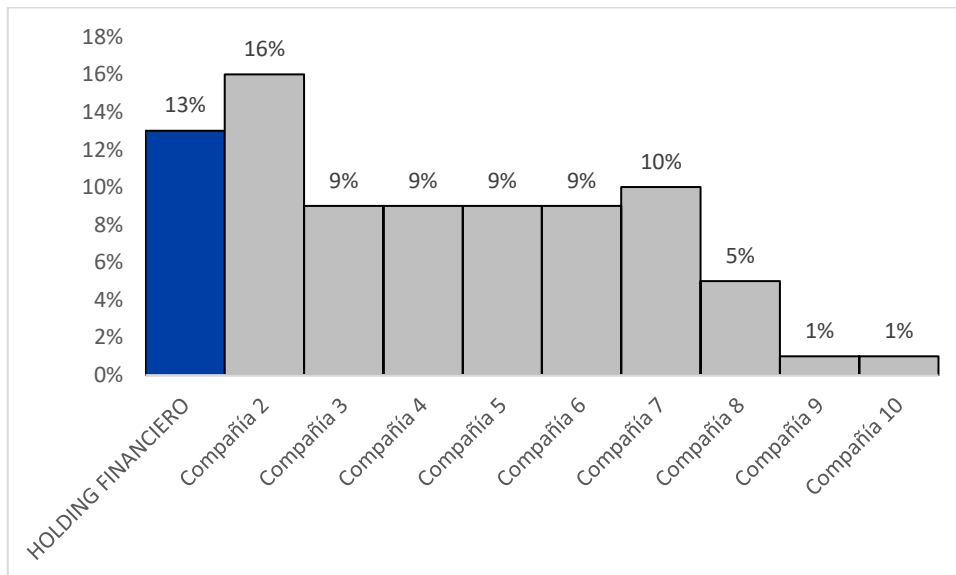


## **Anexo B: Comparativo Precio Seguro Auto Entre Distintas Compañías de Seguro**

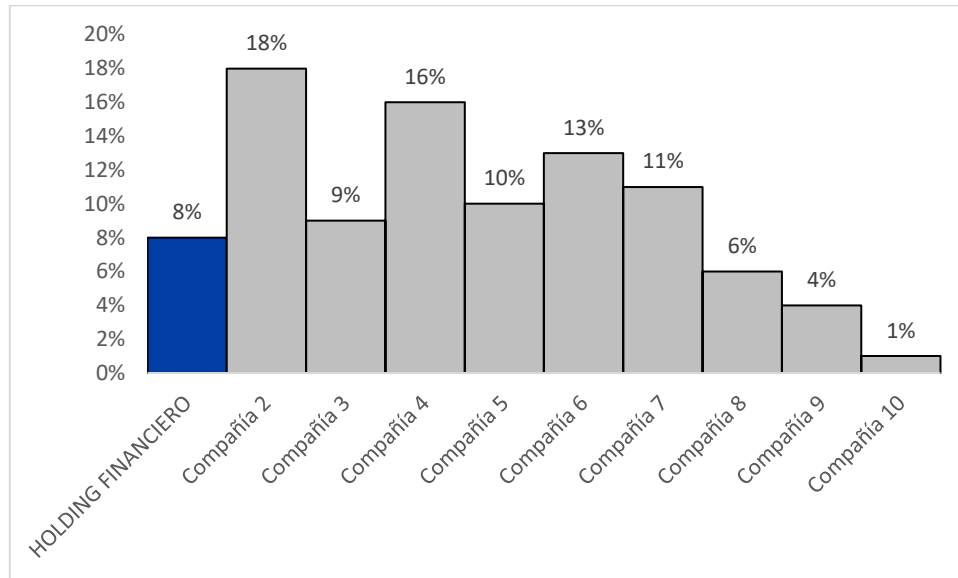
### **Distribución Compañías con el Menor Precio**



### **Distribución Compañías con el Segundo Menor Precio**



### Distribución Compañías con el Tercer Menor Precio



### Anexo C: Resultados Experiencia Contratación Online Seguro Vehículo

| <b>Cercanía</b>  | <b>Resultado</b>     | <b>Meta</b>  | <b>Tipo Medición</b>         |
|--|----------------------|--|------------------------------|
| <i>Ayuda contextual flujos web</i>                                     | <i>Entre 50 y 60</i> | <i>Nota general Heurística del 70 al 100</i>                       | <i>Evaluación Heurística</i> |
| <i>Explicación sobre el producto en lenguaje simple</i>                | <i>Entre 60 y 70</i> | <i>Nota general análisis de texto del 70 al 100</i>                | <i>Evaluación Heurística</i> |
| <b>Agilidad</b>  | <b>Resultado</b>     | <b>Meta</b>  | <b>Tipo Medición</b>         |
| <i>Contratación en línea a través de web y app</i>                     | <i>&gt;95%</i>       | <i>Cumplimiento del flujo en test con usuarios del 95% al 100%</i> | <i>Test de usuario</i>       |
| <b>Simpleza</b>  | <b>Resultado</b>     | <b>Meta</b>  | <b>Tipo Medición</b>         |
| <i>Claridad de las comunicaciones al cliente</i>                       | <i>Entre 75 y 80</i> | <i>Nota general análisis de texto del 70 al 100</i>                | <i>Evaluación Heurística</i> |
| <b>Responsabilidad</b>   | <b>Resultado</b>     | <b>Meta</b>  | <b>Tipo Medición</b>         |
| <i>SLA Resolución de Reclamos asociados al proceso de contratación</i> | <i>-</i>             | <i>90% - 100% de los reclamos cumplen SLA establecido</i>          | <i>Auditoría Interna</i>     |

## **Anexo D: Resultados Evaluación Experiencia Flujo Siniestro Seguro Vehículo**

| <b>Cercanía</b>   | <b>Resultado</b>        | <b>Meta</b>       | <b>Tipo Medición</b>                  |
|---|-------------------------|-------------------|---------------------------------------|
| <i>Adhesión protocolo para en canal telefónico</i>                | <i>Entre 40% y 50%</i>  | <i>80% - 100%</i> | <i>Auditoría Grabaciones Usuarios</i> |
| <i>Envío de notificaciones a través de email</i>                  | <i>Entre 90% y 100%</i> | <i>80% - 100%</i> | <i>Auditoría Comunicaciones</i>       |
| <i>Información entregada por el liquidador durante el proceso</i> | <i>Entre 60% y 70%</i>  | <i>40% - 100%</i> | <i>Informe NPS últimos 3 meses</i>    |
| <b>Agilidad</b>   | <b>Resultado</b>        | <b>Meta</b>       | <b>Tipo Medición</b>                  |
| <i>Asignación de Taller al efectuar denuncia</i>                  | <i>Entre 30% y 40%</i>  | <i>80%</i>        | <i>Informe Interno</i>                |
| <i>Liquidación de Siniestro</i>                                   | <i>Entre 70% y 80%</i>  | <i>80%</i>        | <i>Informe Interno</i>                |
| <i>Agilidad Proceso Liquidación</i>                               | <i>Entre 60% y 70%</i>  | <i>40% - 100%</i> | <i>Informe NPS últimos 3 meses</i>    |
| <i>Cumplimiento Plazos del Taller</i>                             | <i>Entre 60% y 70%</i>  | <i>40% - 100%</i> | <i>Informe NPS últimos 3 meses</i>    |
| <b>Simpleza</b>   | <b>Resultado</b>        | <b>Meta</b>       | <b>Tipo Medición</b>                  |
| <i>Claridad de las comunicaciones al cliente</i>                  | <i>Entre 90% y 100%</i> | <i>40% - 100%</i> | <i>Entrevistas a Clientes</i>         |
| <i>Facilidad para presentar siniestro</i>                         | <i>Entre 80% y 90%</i>  | <i>80% - 100%</i> | <i>Encuestas a Clientes</i>           |
| <b>Responsabilidad</b>  | <b>Resultado</b>        | <b>Meta</b>       | <b>Tipo Medición</b>                  |
| <i>Calidad reparación de los talleres</i>                         | <i>Entre 70% y 80%</i>  | <i>40% - 100%</i> | <i>Informe NPS últimos 3 meses</i>    |

## **Anexo E: Crecimiento Industria Seguros Generales<sup>(14)</sup>**

|                                   | <b>2012</b> | <b>2013</b> | <b>2014</b> | <b>2015</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> | <b>2021</b> |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Prima Administrada (MM UF)</b> | 82          | 83          | 86          | 91          | 93          | 94          | 101         | 104         | 108         | 122         |
| <b>% Variación</b>                |             | 0,8 %       | 3,5 %       | 6,2 %       | 2,6 %       | 1,0 %       | 6,9 %       | 3,6 %       | 4,0 %       | 12,7 %      |

## **Crecimiento Promedio 2016 – 2020: 3,6%**

(14) La Tercera (2022). *Tras dos años a la baja, las ventas de las aseguradoras crecieron en 2021: la prima directa de la industria anotó un alza de 9,6%*. Recuperado el 27 de Julio de 2022, de [https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/tras-dos-anos-a-la-baja-las-ventas-de-las-aseguradoras-crecieron-en-2021-la-prima-directa-de-la-industria-anoto-un-alza-de-96/MBBJRVDIBBFTBY44RDMBUPQAU/#:~:text=Aseguradoras-,Tras%20dos%20a%C3%B1os%20a%20la%20baja%2C%20las%20ventas%20de%20las,un%20alza%20de%209%2C%25&text=El%20segmento%20de%20seguros%20generales,\(unos%20US%244.455%20millones\)](https://www.latercera.com/pulso-pm/noticia/tras-dos-anos-a-la-baja-las-ventas-de-las-aseguradoras-crecieron-en-2021-la-prima-directa-de-la-industria-anoto-un-alza-de-96/MBBJRVDIBBFTBY44RDMBUPQAU/#:~:text=Aseguradoras-,Tras%20dos%20a%C3%B1os%20a%20la%20baja%2C%20las%20ventas%20de%20las,un%20alza%20de%209%2C%25&text=El%20segmento%20de%20seguros%20generales,(unos%20US%244.455%20millones))

## **Anexo F: Margen Unitario por Póliza Seguro Vehículo**

|                 |                                    |             |                 |
|-----------------|------------------------------------|-------------|-----------------|
| <b>Ingresos</b> | Prima Promedio x Duración Promedio | <b>100%</b> | <b>36,2 UF</b>  |
| <b>Costos</b>   | Costo Fijo Emisión                 | <b>-20%</b> | <b>-7,2 UF</b>  |
|                 | Costo Fijo Mantención              | <b>-40%</b> | <b>-14,5 UF</b> |
|                 | Comisión Intermediación por Venta  | <b>-28%</b> | <b>-10,2 UF</b> |
| <b>Utilidad</b> | Ingresos - Costos                  | <b>12%</b>  | <b>4,3 UF</b>   |