



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA CORREDORA DE SEGUROS GENERALES Y DE  
VIDA**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL**

**RODRIGO ALONSO QUEZADA ALVARADO**

**PROFESOR GUÍA:  
JORGE CARIKËO MONTOYA**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
MARCELO GERLACH VELASQUEZ  
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE  
MARZO 2012**

RESUMEN DE LA MEMORIA  
PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL  
POR: RODRIGO ALONSO QUEZADA ALVARADO  
FECHA: 29/03/2012  
PROF. GUÍA: SR. JORGE CARIKËO MONTOYA

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA AGENCIAS BRINER S.A**

El objetivo general de este trabajo de título, fue desarrollar una propuesta de plan estratégico organizacional para la empresa corredora de seguros Agencias Briner S.A para el período 2012-2016. Se establecieron como objetivos específicos el realizar un análisis de la empresa bajo un enfoque estratégico, elaborar una evaluación del mercado asegurador chileno con el fin de determinar sus características y necesidades, especificar la estrategia global de la empresa en el largo plazo, determinar la posibilidad de nuevas unidades de negocio y definir distintos indicadores de desempeño con los cuales realizar el control de gestión de cada área funcional. La metodología utilizada para el cumplimiento de estos objetivos consideró en primer lugar la recopilación de información de la empresa, los clientes y el mercado, realizando así un levantamiento de la situación actual, posteriormente un análisis crítico de la misma, y finalmente la elaboración de la planificación estratégica para el período considerado.

El análisis de razones financieras para el período previo a la planificación, de los objetivos corporativos, la estructura organizacional y herramientas metodológicas tales como el modelo de las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor y el análisis F.O.D.A, permitieron determinar la situación en que se encontraba la empresa. Siendo posible así, la identificación tanto de necesidades internas de la organización como de los clientes y el mercado en general. A la vez se detectaron problemas en la exposición de objetivos y metas comunes para toda la organización, problemas en la gestión de algunos procesos operacionales, falta de recursos humanos en las distintas unidades de negocio, entre otros.

La propuesta de plan estratégico desarrollada, propone potenciar las unidades funcionales y de negocio con las que se cuenta, además de explotar nuevas oportunidades de mercado en relación a sus competencias centrales, posibilitándose así la obtención de mejores rentabilidades. Se determino para cada unidad funcional, tareas y metas específicas, los responsables a cargo de éstas y los plazos en los cuales se deben realizar. El cumplimiento de los objetivos y tareas planteadas para cada unidad funcional posibilitará a la empresa, aumentar su participación de forma progresiva y supervisada en los mercados relacionados de los que es parte, y aumentar conjuntamente los ingresos por ventas en ellos.

En relación a esto y sobre la base de la metodología utilizada, dentro de las principales contribuciones realizadas a la empresa, se encuentran el ordenamiento hecho sobre su funcionamiento general, la propuesta de reestructuración organizacional, que le permita mantener objetivos estratégicos comunes y alineados para toda la organización, las recomendaciones y líneas de acción desarrolladas, la nueva unidad de negocio propuesta, dedicada a la auditoría de seguros y control de riesgos, que complemente las tareas que actualmente se realizan integrando ésta a la ya mencionada reestructuración organizacional, la declaración de misión por cada unidad de negocio, la utilización de instrumentos de gestión, tales como encuestas de satisfacción de los clientes, una evaluación de desempeño del personal, un boletín financiero organizacional, entre otros, y el aporte económico que representa el desarrollo de todas las tareas y metas presentadas.

En conclusión Agencias Briner S.A debe justificar su ventaja competitiva, entregando servicios de aseguramiento integral y de alta calidad para el cliente, generando un valor agregado para éstos en la gestión y procesos realizados. La implementación de este plan estratégico requerirá una inversión aproximada de MM\$ 98, lo que permitirá aumentar las ventas al 2016 a un valor cercano a los MM\$ 2.660, valor que a comienzos del 2010 alcanzaba los MM\$ 1.200 aproximadamente, además de aumentar la participación de mercado en un 2,80%.

## Agradecimientos

Al término de este proceso, quiero agradecer el apoyo brindado por el profesor guía, Jorge Carikeo Montoya y co-guía, Marcelo Gerlach, por sus importantes aportes y ayuda brindada en el desarrollo del proyecto.

De igual modo, quisiera agradecer a la empresa Agencias Briner S.A, en especial a Don Mauricio Briner B. y Leonardo Briner B, por la oportunidad entregada para desarrollar este tema de memoria dentro de su organización, las grandes facilidades para contar con los datos necesarios, el tiempo otorgado para levantar información y beneficios que me entregaron durante el período. Por otra parte, agradezco a cada uno de los integrantes que en la empresa trabajan, los cuales en todo momento me otorgaron un trato muy cordial y cariñoso, ayudándome en entender todo lo que para mí era desconocido y compartiendo anécdotas más allá del mero trabajo. Sandra, Myriam, Vanessa, Daniela, Paola, Andreita, Jacquito, Claudita, Marisol, Sra. Gladys, Rosita, Francisco, Paulo, Don Claudio, Álvaro y Juan Andrés, muchas gracias por todo.

En especial agradezco a mi madre Ivette, por todo el apoyo brindado durante toda mi vida, y compartir mis buenos y malos momentos, por su amor, consejos y cariño.

A mis hermanos Sergio y Alonso, por existir.

A mi padre Sergio, por su apoyo al desarrollo de mi educación.

A mis abuelos, Jorge y Haydee, por todo su cariño, apoyo y preocupación por mi futuro.

A toda la familia de mi Tío Jorge y a mi familia en general.

Y finalmente a mis grandes y buenos amigos que me han entregado su amistad y han acompañado en todo mi proceso y formación como profesional, compartiendo lo bueno y lo malo, experiencias de vida, viajes y buenos “carretes”. En especial a José Gaspar de la Carrera, Álvaro Suarez, Felipe Figueroa, Jorge Gálvez, Pablo Delgado, Carlos Quintanilla, Victor Ramos, Yonathan Molina, Sebastián Segovia, Madeleine Valderrama y todos los muchos otros que no alcanzo a mencionar en esta página.

# Índice de Contenidos

<b>Capítulo 1. Introducción y Descripción del Proyecto</b>	<b>8</b>
<b>1.1. Introducción</b>	<b>8</b>
<b>1.2. Descripción del proyecto y justificación</b>	<b>9</b>
<b>Capítulo 2. Objetivos y Metodología</b>	<b>10</b>
<b>2.1. Objetivo general</b>	<b>10</b>
<b>2.2. Objetivos específicos</b>	<b>10</b>
<b>2.3. Alcances</b>	<b>10</b>
<b>Capítulo 3. Antecedentes</b>	<b>11</b>
<b>3.1. Descripción de la empresa</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Información financiera</b>	<b>13</b>
<b>3.3. Estructura organizacional</b>	<b>14</b>
<b>Capítulo 4. Situación Actual</b>	<b>15</b>
<b>4.1. Visión y misión de la empresa</b>	<b>15</b>
4.1.1. Visión de Agencias Briner S.A	15
4.1.2. Misión de Agencias Briner S.A	15
<b>4.2. Modelo de negocio de Agencias Briner S.A</b>	<b>15</b>
<b>4.3. Filosofía de Agencias Briner S.A</b>	<b>16</b>
4.3.1. Relaciones con grupos primarios	16
4.3.1.1. Trabajadores	16
4.3.1.2. Clientes	16
4.3.1.3. Compañías de seguros	17
4.3.2. Objetivos corporativos de Agencias Briner S.A	18
4.3.3. Políticas de la empresa	18
4.3.3.1. Política tecnológica	18
4.3.3.2. Valores de Agencias Briner S.A	19
4.3.3.3. Estilo de gestión	19
4.3.4. Cadena de valor	19
4.3.4.1. Actividades primarias	20
4.3.4.1.1. Logística interna	20
4.3.4.1.2. Operaciones	20

4.3.4.1.3. Marketing y ventas	20
4.3.4.1.4. Logística externa o distribución	20
4.3.4.1.5. Servicio	20
4.3.4.2. Actividades secundarias	20
4.3.4.2.1. Infraestructura organizacional	20
4.3.4.2.2. Recursos humanos	21
4.3.4.2.3. Desarrollo tecnológico	21
4.3.4.2.4. Adquisiciones	22
4.3.5. Fortalezas y debilidades	22
4.3.5.1. Fortalezas	22
4.3.5.2. Debilidades	23
<b>4.4. Postura estratégica de la empresa</b>	<b>23</b>
4.4.1. Análisis del medio externo	23
4.4.1.1. Macroambiente	23
4.4.1.1.1. Situación económica general	24
4.4.1.1.2. Factores legales	25
4.4.1.2. Microambiente	25
4.4.1.2.1. Oferta del sector seguros	25
4.4.1.2.2. Demanda del sector seguros	26
4.4.1.2.2.1. Demanda por seguros de vida	26
4.4.1.2.2.2. Demanda por seguros generales	26
4.4.2. Mercado primario	27
4.4.2.1. Competencia	27
4.4.2.2. Clientes	28
4.4.2.2.1. Clientes empresas	28
4.4.2.2.2. Clientes personas	29
4.4.2.3. Administración de recursos humanos	30
4.4.3. Cinco fuerzas de Porter	30
4.4.4. Oportunidades y amenazas	31
4.4.4.1. Oportunidades	31
4.4.4.2. Amenazas	32
<b>Capítulo 5. Análisis Crítico</b>	<b>34</b>

---

<b>5.1. Panorama interno</b>	<b>34</b>
5.1.1. Misión de la empresa	34
5.1.2. Objetivos	35
5.1.3. Áreas funcionales	35
5.1.3.1. Operaciones	35
5.1.3.2. Comercial	36
5.1.3.3. Administración y finanzas	36
5.1.3.4. Informática y calidad	37
5.1.3.5. Siniestros	38

5.1.4. Fortalezas y debilidades	38
5.1.5 Factores críticos de éxito	40
<b>5.2. Panorama externo</b>	<b>41</b>
5.2.1. Mercado asegurador y economía nacional	41
5.2.2. Competidores	43
5.2.3. Oportunidades y amenazas	44
<b>5.3. Resumen del análisis</b>	<b>46</b>
<b>5.4. Nuevos negocios</b>	<b>46</b>
5.4.1. Unidad de negocio	46
5.4.1.1. Competencias necesarias	46
5.4.1.2. Beneficios y costos asociados	48
5.4.1.3. Conclusión a la diversificación de negocios	49
<b>Capítulo 6. Propuesta de Plan Estratégico</b>	<b>50</b>

---

<b>6.1. Declaración de misión por unidad de negocio</b>	<b>50</b>
<b>6.2. Nueva estructura organizacional</b>	<b>51</b>
<b>6.3. Objetivos corporativos y funcionales</b>	<b>52</b>
6.3.1. Objetivos corporativos	52
6.3.2. Objetivos funcionales	52
<b>6.4. Desafíos de planificación</b>	<b>53</b>
6.4.1. Objetivos y tareas para el año 2012	53
6.4.1.1. Objetivos principales para el año 2012	53
6.4.1.2. Tareas a nivel corporativo	53
6.4.1.3. Tareas del área de producción y operaciones	54
6.4.1.4. Tareas del área comercial	55
6.4.1.5. Tareas del área de administración y finanzas	57
6.4.1.6. Tareas del área de informática y calidad	58
6.4.2. Objetivos y tareas para el año 2013	59
6.4.2.1. Objetivos principales para el año 2013	59
6.4.2.2. Tareas a nivel corporativo	60
6.4.2.3. Tareas del área de producción y operaciones	60
6.4.2.4. Tareas del área comercial	61
6.4.2.5. Tareas del área de administración y finanzas	62
6.4.2.6. Tareas del área de informática y calidad	63
6.4.3. Objetivos y tareas para el año 2014	64
6.4.3.1. Objetivos principales para el año 2014	64
6.4.3.2. Tareas a nivel corporativo	64
6.4.3.3. Tareas del área de producción y operaciones	64
6.4.3.4. Tareas del área comercial	65
6.4.3.5. Tareas del área de administración y finanzas	66
6.4.3.6. Tareas del área de informática y calidad	66
6.4.4. Objetivos y tareas para el año 2015	67

6.4.4.1. Objetivos principales para el año 2015	67
6.4.4.2. Tareas a nivel corporativo	68
6.4.4.3. Tareas del área de producción y operaciones	68
6.4.4.4. Tareas del área comercial	69
6.4.4.5. Tareas del área de administración y finanzas	70
6.4.4.6. Tareas del área de informática y calidad	70
6.4.5. Objetivos y tareas para el año 2016	71
6.4.5.1. Objetivos principales para el año 2016	71
6.4.5.2. Tareas a nivel corporativo	71
6.4.5.3. Tareas del área de producción y operaciones	71
6.4.5.4. Tareas del área comercial	72
6.4.5.5. Tareas del área de administración y finanzas	73
6.4.5.6. Tareas del área de informática y calidad	74
<b>6.5. Resumen desafíos de planificación</b>	<b>74</b>
<b>6.6. Medidas de desempeño</b>	<b>75</b>
6.4.1. Producción y operaciones	75
6.4.2. Comercial	76
6.4.3. Administración y finanzas	76
6.4.4. Informática y calidad	76
<b>Capítulo 7. Conclusiones</b>	<b>77</b>
<hr/>	
<b>Bibliografía y fuentes de información</b>	<b>79</b>
<hr/>	
<b>Anexos</b>	<b>80</b>
<hr/>	
<b>1. Anexo N° 1: Metodología</b>	<b>80</b>
<b>2. Anexo N° 2: Cuestionarios</b>	<b>84</b>
<b>3. Anexo N° 3: Información financiera</b>	<b>86</b>
<b>4. Anexo N° 4: Información comercial</b>	<b>93</b>
<b>5. Anexo N° 5: Productos de Agencias Briner S.A</b>	<b>96</b>
<b>6. Anexo N° 6: Organigramas</b>	<b>98</b>
<b>7. Anexo N° 7: Flujo del modelo de negocio</b>	<b>99</b>
<b>8. Anexo N° 8: Factores legales corredores de seguros</b>	<b>100</b>
<b>9. Anexo N° 9: Factores socioculturales y demográficos</b>	<b>102</b>
<b>10. Anexo N° 10: Tamaño de mercado</b>	<b>105</b>
<b>11. Anexo N° 11: Análisis de las cinco fuerzas de Porter</b>	<b>106</b>
<b>12. Anexo N° 12: Propuesta de nuevo producto</b>	<b>108</b>
<b>13. Anexo N° 13: Nivel de responsabilidad en objetivos corporativos y funcionales de cada unidad</b>	<b>112</b>
<b>14. Anexo N° 14: Marco contextual del sector seguro</b>	<b>113</b>

# Capítulo 1. Introducción y Descripción del Proyecto

## 1.1 Introducción

Los seguros pertenecen al grupo de ocupación económica de la intermediación financiera, la que se relaciona fuertemente con la evolución económica chilena, teniendo un comportamiento generalizado de fluctuar a la par con el crecimiento del PIB nacional. Actualmente, Chile presenta un indicador de prima per cápita de US\$ 368, lo que es equivalente a una relación de primas a PIB de 4,1%<sup>1</sup>. Si bien la estructura del mercado de seguros chileno es la más parecida a la de los mercados desarrollados dentro de la región, y muestra el indicador prima per cápita más alto entre los países latinoamericanos, con el reciente ingreso de Chile al grupo de países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), las nuevas metas deben corresponder a aumentar este índice a valores cercanos al 8-10%, justificado en la fuerte actividad económica y estructura legal del mercado chileno. Por otra parte, para el año 2011 la Asociación de Aseguradores de Chile (AACH) espera que el mercado asegurador crezca en 6,6%, terminando el año con primas directas cercanas a los MM US\$ 9.401, similares proyecciones se establecen para los dos años siguientes.

En la actualidad operan en el mercado chileno, 57 compañías de seguros generales y de vida<sup>2</sup>, 31 de las cuales se dedican a los seguros de personas, existiendo un número muy semejante de compañías reaseguradoras operando activamente. El volumen total del mercado en primas, equivale a MM US\$ 6.500 anuales, de los que un 66% corresponden a seguros de vida y el resto a seguros generales<sup>3</sup>.

Lo anterior significa grandes oportunidades para los actores de este mercado, tanto aseguradoras como intermediadores, pero a la vez representa importantes desafíos para estos últimos, los cuales debido a la fuerte competencia que se está desarrollando hace cerca de una década con la inclusión significativa de nuevos actores, como corredores bancaseguros, de *retail*, y a las nuevas sinergias del mercado mundial, tanto en relación a los tipos de pólizas y servicios requeridos por los clientes y la calidad de estos mismos, deben desarrollar estrategias que les permitan aumentar su participación de mercado y consolidar su posicionamiento.

Es por esta razón que Agencias Briner S.A, empresa dedicada al corretaje de seguros, pretende que se realice una evaluación general de la institución y del entorno (competencia) directo con el cual se relaciona, con el fin de identificar sus fortalezas y debilidades, y conocer las oportunidades y amenazas que se le puedan presentar, proyectando así la empresa en los siguientes cinco años. Esto considera por lo tanto, entender a cabalidad como ésta se encuentra funcionando actualmente, realizar un análisis crítico de esta situación (lo que puede involucrar la creación de nuevos negocios) y elaborar un plan estratégico a cinco años (2012-2016) que incluya tanto la declaración de nuevos objetivos, metas y medidas de desempeño. Ésta memoria de título tiene por objeto la realización de estas tres grandes actividades.

---

<sup>1</sup> Fuente: Superintendencia de Valores de Seguros (SVS).

<sup>2</sup> Fuente: Síntesis Estadística del Seguro en Chile AACH 2010.

<sup>3</sup> Fuente: Superintendencia de Valores de Seguros (SVS).



## 1.2 Descripción del proyecto y justificación

La empresa Agencias Briner S.A Corredores de Seguros, corresponde a una compañía familiar con una larga tradición y experiencia en el mercado del corretaje y asesorías de seguros, características que le han permitido obtener un importante prestigio dentro de la industria de la cual participa.

La alta competencia dentro de ésta, producida en los últimos años producto del ingreso de nuevos participantes, como lo son las tiendas por departamento e instituciones financieras, han llevado a que los productos más tradicionales de venta de Agencias Briner S.A, tales como pólizas de vehículos, seguros contra incendios, seguros de vida y de propiedad, hayan experimentado una fuerte competencia y variabilidad en cuanto a precios y volúmenes. Hay que notar junto a esto, que el rubro del corretaje pertenece al sector de servicios, en el cual el rendimiento de sus empresas está íntimamente relacionado con el crecimiento a nivel país. Este sector en Chile, aporta aproximadamente un 65% del PIB y un 70% del total de puestos de empleos de la economía, por lo que naturalmente es sumamente competitivo<sup>4</sup>.

El problema a resolver en este proyecto es la evolución y crecimiento futuro de la empresa, el cual estará definido por las instrucciones y directrices estratégicas planteadas en el desarrollo del informe. La problemática nace a partir de las distintas interrogantes surgidas por la gerencia en cuanto a los resultados (tanto financieros como operacionales) obtenidos en los últimos años, que pese a ser positivos, generan dudas acerca de cuáles serán los próximos negocios y cómo evolucionará el mercado frente a los mismos. Algunas de estas interrogantes son: ¿De qué forma se está agregando valor a los servicios prestados a los clientes?, ¿De qué manera se pueden mejorar? y ¿Qué acciones tomar para asegurar el crecimiento futuro de la empresa?.

El plan estratégico, con orientación a potenciar el sistema de negocio de Agencias Briner S.A en el largo plazo, podría traer cambios en la estructura de la empresa. Dado lo anterior, surge entonces la posibilidad de realizar tanto la creación de nuevos negocios, como el mejorar y potenciar los negocios actuales, para fortalecer la posición de Agencias Briner S.A en el mercado del corretaje de seguros. Todo esto, partiendo de la situación actual de la empresa, las competencias centrales, ventajas competitivas presentes, los costos y beneficios asociados a las distintas alternativas consideradas.

La necesidad de elaborar esta planificación estratégica para la compañía, nace de parte de sus socios y gerentes, Mauricio y Leonardo Briner Billard, como parte del proceso de consolidar la posición que tiene la empresa dentro del rubro del corretaje de seguros.

---

<sup>4</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE) 2010.

## Capítulo 2. Objetivos y Alcances

### 2.1 Objetivo general

- Desarrollar un plan estratégico para una corredora de seguros generales y de vida para un horizonte de cinco años plazo.

### 2.2 Objetivos específicos

- Elaborar una evaluación y análisis de la empresa bajo un enfoque estratégico.
- Realizar un análisis del mercado de los seguros, con el fin de determinar los factores críticos de éxito y ventajas competitivas del negocio, junto a sus características y necesidades.
- Determinar las posibles nuevas unidades de negocios, especificando las competencias necesarias y los costos y beneficios asociados.
- Determinar y especificar la estrategia global de la empresa en el largo plazo.
- Definir distintos indicadores de desempeño, con el fin de realizar el control de gestión de cada área funcional, determinando tanto los recursos necesarios, como beneficios y responsables a cargo.

### 2.3 Alcances

Se espera que con la planificación estratégica realizada en este proyecto, la empresa cuente con una visión global de lo que es actualmente la organización y paralelamente, constituya una guía de trabajo que apoye la toma de decisiones dentro de un plazo de cinco años a contar del término del proyecto, especificando la mejor forma de abordar las tareas, objetivos y responsabilidades de la organización.

Dado el tiempo disponible y la formación profesional del memorista, se pretende ahondar principalmente en las mejoras y diseño de tareas de las unidades de negocio existentes, junto a dar a conocer las directrices de una nueva unidad de negocio, dedicada a la administración de riesgos de clientes institucionales, y las proyecciones de internacionalización de la experiencia en seguros masivos junto a la comercialización de nuevos productos, relacionados a los seguros climatológicos paramétricos.

## Capítulo 3. Antecedentes<sup>5</sup>

### 3.1 Descripción de la empresa

Agencias Briner Corredores de Seguros S.A, corresponde a una empresa que presta servicios financieros de corretaje y asesoría de seguros, cuyas principales líneas de negocio son seguros generales y seguros de vida, estando sujeta a la regularización y fiscalización de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

La empresa fue fundada en 1931 por don Cusiél Briner, instante en que la cartera estaba compuesta principalmente por la Compañía de Seguros La Minerva y posteriormente en 1935 (luego de su fundación por la Organización Kappés) de los seguros de la Compañía de Seguros La Israelita; trabajando por aquel entonces seguros de vida y principalmente seguros generales.

Un actor principal en el desarrollo y evolución de la empresa, fue don David Briner, hijo de don Cusiél, quien desde el año 1941 y hasta el año 2006, fue presidente la compañía y se dedicó fuertemente al desarrollo de la actividad del corretaje, tanto a nivel de Agencias Briner S.A como gremial, representando al país en múltiples charlas y seminarios a nivel mundial sobre los seguros. Hoy la empresa, es el resultado de la acumulación de experiencia y conocimientos en el corretaje de seguros y se encuentra bajo la dirección de Mauricio Briner Billard y Leonardo Briner Billard, quienes son sus dueños y corresponden al presidente y gerente general respectivamente de la empresa.

Entre las unidades de negocio de Agencias Briner S.A se encuentra el corretaje de seguros generales, tales como seguros de incendio, terremoto, responsabilidad civil, entre otros, el corretaje de seguros de vida y la asesoría postventa durante todo el proceso de vigencia de las pólizas contratadas. Hay que mencionar, que la venta de contratos de seguros se realiza tanto a baja como gran escala. Dado esto, los contratos de seguros incluyen ventas a clientes individuales como también empresas.

Los niveles de ventas de la empresa durante el año 2010, alcanzaron los MM\$ 1.200,148, resultados que significan una variación negativa de un 0.06% con respecto a las ventas del año 2009, resultados que alcanzaron un valor de MM\$ 1.200,881 en comisiones relacionadas por primas intermediadas.

El mayor crecimiento se produjo en los seguros generales con el ramo de pólizas Incendio, Terremoto y Adicionales<sup>6</sup>, con una variación del 26,6% con respecto al año 2009, donde los niveles habían alcanzado los MM\$ 159,5 y el ramo Otros Seguros Generales, donde la variación con respecto al año 2009 fue del 51,06%. Del mismo modo, el menor crecimiento se produjo también dentro de los seguros generales, con el ramo Garantía y Crédito, con un total de ventas de MM\$ 42,4, valor que representa una disminución del 36,93% con respecto al año 2009. En las

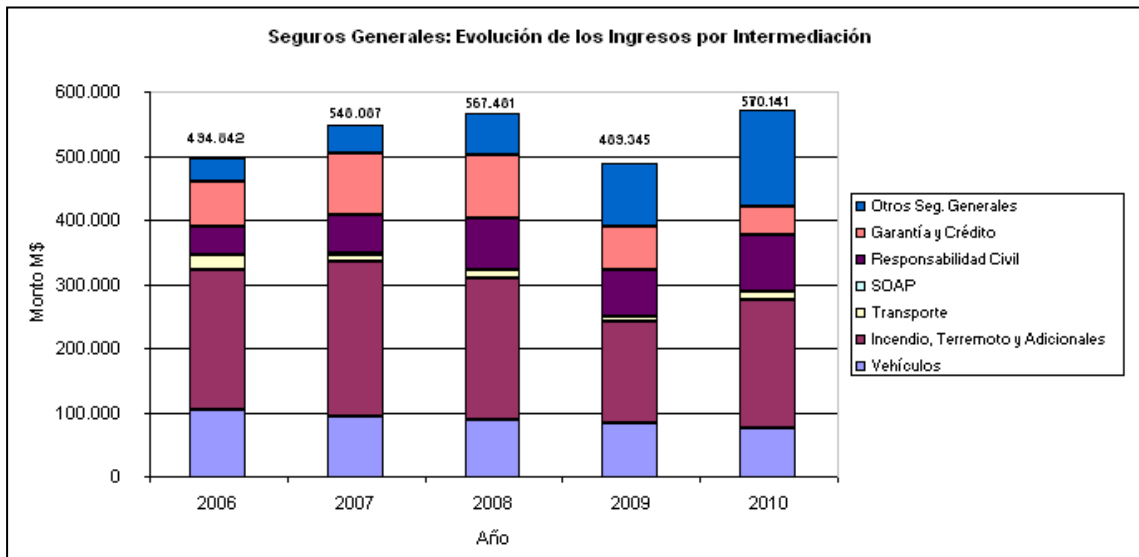
---

<sup>5</sup> Junto a la información presentada en este capítulo, se encuentra en el Anexo N° 4: Información comercial, todos los antecedentes que resumen el “marketing mix” de la empresa.

<sup>6</sup> El SOAP no se considera para estos efectos, ya que desde el año 2008 que no existía comercialización de este tipo de pólizas.

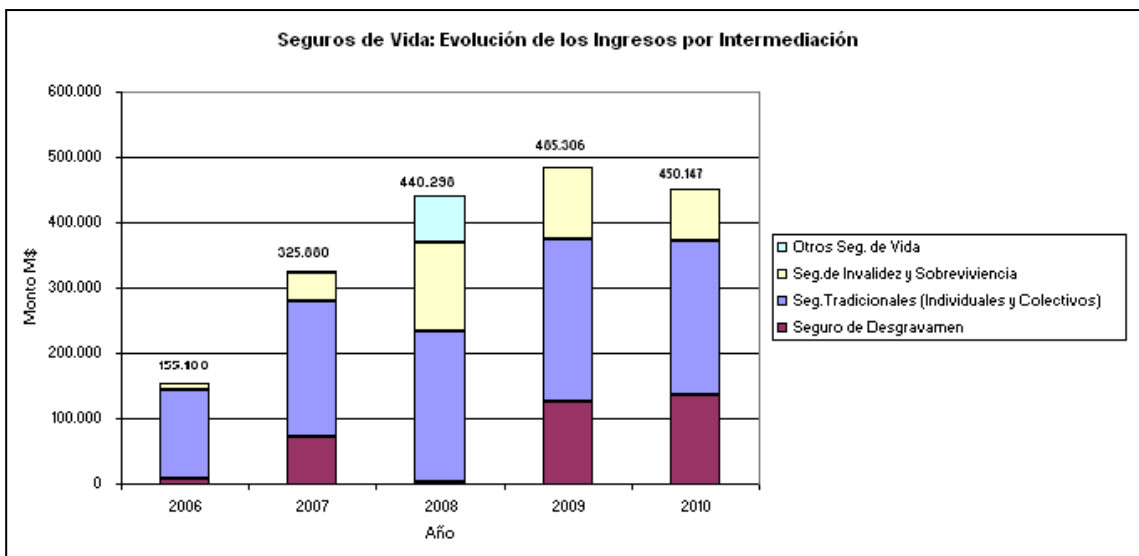
gráficas siguientes se puede observar la evolución del nivel de ventas de los ramos de pólizas más importantes entre los años 2006 y 2010, tanto para seguros generales como de vida.

Gráfico 1: Ingresos por intermediación 2006-2010 seguros generales



Fuente: Elaboración propia según FECU Agencias BRINER S.A 2006-2010

Gráfico 2: Ingresos por intermediación 2006-2010 seguros de vida



Fuente: Elaboración propia según FECU Agencias BRINER S.A 2006-2010

Del gráfico anterior, se puede observar que en general las ventas de pólizas durante el 2010 fueron en aumento con respecto a los años anteriores, principalmente en seguros generales.

Agencias Briner S.A tiene cobertura dentro de todo el territorio nacional y se encuentra ubicada en la Región Metropolitana, comuna de Las Condes. Posee clientes a nivel de empresas de los

más diversos rubros, tales como químico, *retail*, automotriz, comercio, alimentos, entre otros. Estando entre los más importantes el sector químico y de comercio.

La empresa está compuesta por un total dieciséis trabajadores propios de Agencias Briner S.A y dos trabajadores subcontratados por una empresa externa relacionada cuyo nombre es Basel Servicios Ltda., los que se dividen en las categorías de Gerencia(5), Administración (6), Informática y Calidad (1) y Producción (6). En la actualidad, el total del personal se encuentra contratado con un sueldo fijo, existiendo incentivos dependiendo el área y las tareas que realizan en la empresa. Producto del margen de ventas que posee la empresa y la cantidad de personal, Agencias Briner S.A está clasificada como una mediana empresa.

### 3.2 Información financiera

La información o componente financiera corresponde al resumen que muestra el resultado de las operaciones de la empresa en forma cuantitativa, durante un cierto período de tiempo y aproximando a valor monetario tanto los activos, pasivos y patrimonio de la organización, los que son estudiados y sensibilizados bajo un análisis financiero.

A continuación se presentan las razones financieras de Agencias Briner S.A<sup>7</sup>:

Tabla 1: Razones financieras Agencias BRINER S.A

<b>INDICADORES FINANCIEROS DE AGENCIAS BRINER S.A 2006-2010</b>						
<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>FÓRMULA</b>					
<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>		<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Rentabilidad de los activos.	Utilidad Neta/Activos	29,1%	33,0%	37,0%	41,5%	23,0%
Rentabilidad del patrimonio.	Utilidad Neta/Patrimonio	36,8%	36,1%	40,8%	47,7%	25,2%
Rentabilidad operacional.	R.Operacional/Ventas Totales	49,8%	62,6%	60,0%	39,0%	22,7%
Margen de utilidad neta.	Utilidad Neta/Ventas Totales	50,9%	49,2%	45,9%	28,2%	15,4%
<b>INDICADORES DE LÍQUIDEZ</b>						
Liquidez inmediata.	Caja Bancos/Pasivos Circulantes	2,85	3,08	4,66	2,30	7,30
Razón circulante.	Activos Circulantes/Pasivos Circulantes	3,28	3,79	8,23	3,45	8,68
<b>INDICADORES DE SOLVENCIA</b>						
Endeudamiento del activo.	Pasivo/Activo	20,72%	8,55%	9,28%	12,97%	8,91%
Endeudamiento del patrimonio.	Pasivo/Patrimonio	0,26	0,09	0,10	0,15	0,09
Deuda del patrimonio a activo.	Patrimonio/Activo	0,79	0,91	0,90	0,87	0,91
Inv. Financieras a activo.	Inv. Financieras/Activo	0,22	0,25	0,43	0,29	0,59
<b>INDICADORES DE GASTOS</b>						
Impacto de G.A.V	G.A.V/Ingresos por Ventas	0,50	0,37	0,40	0,61	0,77
<b>INDICADORES DE GESTIÓN</b>						
Días cuentas por pagar.	Cuentas por Pagar*365/Ingresos por Ventas	80,76	0,04	0,000	0,020	0,000
Días cuentas por cobrar.	Cuentas por Cobrar*365/Ingresos por Ventas	21,05	31,21	35,09	35,52	25,57
Productividad ventas a patrimonio.	Ingresos por Ventas/Patrimonio	0,72	0,73	0,89	1,69	1,64

Fuente: Elaboración propia según información financiera histórica de Agencias Briner S.A

<sup>7</sup> Para el análisis de todos los indicadores, revisar el Anexo N° 3: Información financiera.

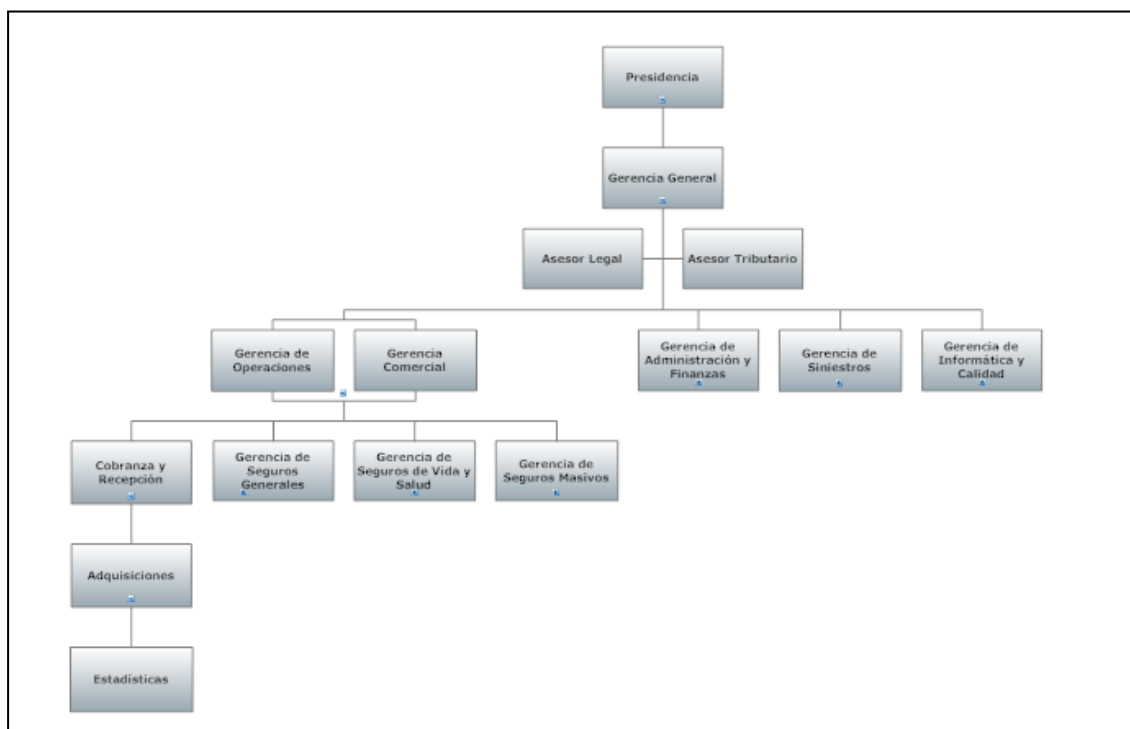
### 3.3 Estructura organizacional

Agencias Briner S.A posee una estructura organizacional mixta. Esto corresponde a una organización estructuralmente integral, que reúne el tipo funcional y simple. Es decir existe una gerencia general en primer lugar y luego existen encargados de cada unidad funcional, a los cuales tienen que responder el resto de los trabajadores que están divididos según estas áreas funcionales pero dentro de una misma unidad física. Este tipo de organización tiene una línea abierta de comunicación, en el cual cada trabajador se puede relacionar libremente con cualquier gerente o jefe de unidad. Su configuración por lo tanto es horizontal, donde las cadenas de mando son cortas y no así los tramos de control.

Los dueños y gerentes de Agencias Briner S.A, son profesionales que han trabajado por cerca de treintaicinco años en el negocio del corretaje y asesoría de seguros, y por lo tanto conocen bastante bien el mercado local. Esto les entrega una ventaja competitiva muy fuerte frente al resto de las corredoras de seguros, incluyendo las más nuevas, y debe ser aprovechada al máximo.

La empresa está en la actualidad conformada por una presidencia, una gerencia general, cinco áreas funcionales, algunas de ellas lideradas por la misma persona, y tres áreas de negocio, que conforman las principales divisiones de la empresa. Estos distintos niveles se componen de 7 profesionales, 1 técnico y 10 administrativos. Se presenta la estructura organizacional de la empresa a Enero del 2011, incluyendo sólo los niveles de áreas funcionales y negocios<sup>8</sup>:

Ilustración 1: Organigrama Agencias Briner S.A a Enero del 2011



Fuente: Elaboración propia

<sup>8</sup> Ver Anexo N° 6: Organigramas, para más descripción.

## **Capítulo 4. Situación Actual**

### **4.1 Visión y misión de la empresa**

#### **4.1.1 Visión de Agencias Briner S.A**

“Promover el crecimiento y la permanencia de nuestra empresa en el tiempo y consolidar nuestro posicionamiento de alta calidad percibido por nuestros clientes y de los proveedores del mercado de seguros en los cuales participamos”

#### **4.1.2 Misión de Agencias Briner S.A**

“Otorgar un servicio de excelencia cualitativa a nuestros miles de clientes. Para ello, nos apoyamos en nuestros principios de honestidad y seriedad, así como en el mejoramiento continuo de nuestro sistema de gestión de calidad y el cumplimiento de los requisitos necesarios para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, los recursos humanos y la capacidad de adaptación al cambio de nuestra organización. Somos representantes de nuestros clientes, no de las compañías de seguros.”

### **4.2 Modelo de negocios de Agencias Briner S.A**

A partir de los productos que ofrece la empresa en el mercado, se pueden identificar las unidades estratégicas que Agencias Briner S.A posee. Estas corresponden a: seguros generales, seguros de vida y salud y seguros masivos. El modelo de negocio de Agencias Briner S.A contempla cuatro actores principales: el cliente, la compañía de seguros, el liquidador y la corredora. En términos generales el modelo de negocio, corresponde al que se explica a continuación<sup>9</sup>:

- El proceso comienza cuando se produce el contacto con un cliente, planteando este una necesidad de aseguramiento. La empresa corredora cotiza el producto que más se acomode a sus requerimientos, con las compañías de seguros de las cuales se es intermediador. Una vez cotizado el producto se envía la mejor propuesta al cliente, aceptando este la suscripción del contrato o no. Los productos desde luego, están prediseñados en cuanto a sus características por la aseguradora, pero se personalizan en algunas de ellas, de acuerdo a las necesidades reales que el cliente posea y sus antecedentes de siniestralidad. Los clientes pueden ser tanto de tipo persona natural, como también empresas dedicadas a los más diversos rubros.
- Una vez realizada la suscripción del contrato, la relación empresa-cliente se mantiene producto de las distintas asesorías postventa que pudiera necesitar este último y por las cuales la empresa se hace completamente responsable de manera personalizada, hasta una vez sucedido el siniestro y pagados los seguros al cliente por parte de la aseguradora. Agencias Briner S.A tiene como política adoptar siempre la posición del cliente y representarlo, no así a las compañías de seguros, con las que de igual modo mantiene excelentes relaciones, trabajando con más de veinticinco entidades del mercado local.

---

<sup>9</sup> Ver Anexo N° 7: Flujo del modelo de negocio, para más descripción.

- Agencias Briner S.A se encarga de remesar las primas mensualmente, cobrándole a sus clientes, e informándole a la vez a las compañías de seguros sobre estas remesas, quienes en última instancia entregan a la empresa las comisiones por intermediación de estas pólizas.

### **4.3 Filosofía de Agencias Briner S.A**

#### **4.3.1 Relaciones con grupos primarios**

##### **4.3.1.1 Trabajadores**

Agencias Briner S.A toma como pilar fundamental para su modelo de negocio a sus trabajadores. Son parte del corazón de la empresa y factor de éxito dentro de esta, ya que poseen las capacidades y competencias que le permiten destacar dentro del mercado del corretaje de seguros. Esto se puede apreciar en sus definiciones como empresa y políticas de calidad, en donde los señala como: *“factores que aportan con conocimientos profesionales en distintas áreas y que permiten tener a la empresa siempre actualizada para competir sólidamente en el mercado”*.

Una cordial y adecuada relación de sus trabajadores con los clientes, permiten generar relaciones comerciales satisfactorias para la empresa, además de entregarle sustentabilidad, por ende, esto debe ser una parte esencial dentro del trabajo y así lo están entendiendo dentro ésta. Por su parte, el conocimiento y manejo que tengan sus trabajadores en relación a los tipos de pólizas, características y restricciones de los contratos de seguros ofrecidos, es muy importante. Primero, porque el mercado está muy regulado por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) y segundo, porque la información fidedigna que estos entreguen a los clientes construirá la confianza de la relación. Es por esto, que algunos de sus trabajadores mantienen una capacitación regular en la Escuela de Seguros<sup>10</sup>.

##### **4.3.1.2 Clientes**

Los clientes para Agencias Briner S.A, son un grupo de primera importancia ya que constituyen la fuente de ingreso de la empresa. Estos se clasifican en dos tipos, naturales y organizaciones, estas últimas pertenecientes a variadas industrias, destacando comercio, química, alimentos, *retail*, entre otras. Es por esta importancia, que la empresa siempre ha privilegiado el tema de la gestión de calidad, no tan sólo de los contratos de seguros ofrecidos, sino que desde luego la atención de sus clientes. Para esto, un punto clave es conseguir diferenciación con el resto de las corredoras de seguros, y hasta el momento se ha llevado a cabo a través de cuatro acciones importantes que realiza la compañía. Estas son:

- Fácil acceso y comunicación directa con los dueños y altos ejecutivos de la empresa.
- Atención completamente personalizada.
- Líneas telefónicas siempre disponibles (2 centrales, 20 líneas).
- Líderes en devolución de llamados y en velocidad de atención.

---

<sup>10</sup> Capacitación que generalmente se orienta a la actualización y perfeccionamiento en temas específicos de seguros.



Los dos últimos, factores de reconocimiento por parte de sus clientes, tanto institucionales como naturales. Otro ejemplo de la preocupación de la empresa por mantener estándares adecuados de calidad de servicio y gestión, es la certificación que en Noviembre del año 2004 logró Agencias Briner S.A con la certificación ISO 9001:2008, para lo cual estuvo trabajando durante 2 años con la empresa consultora especializada *Lloyd's Register Quality Assurance*.

La empresa está decidida a seguir con una estrategia de diferenciación fuerte<sup>11</sup>, para satisfacer aún más a sus clientes y atraer a otros nuevos potenciales. Para esto, y como motivo de la realización de esta planificación estratégica, se están buscando nuevos nichos de mercado en cual ofrecer nuevos productos.

#### 4.3.1.3 Compañías de seguros

Otro de los grupos primarios, sumamente importantes lo constituyen las compañías de seguros, con estas se establecen relaciones comerciales internas. La compañía de seguros a través de la póliza, recibe una prima por concepto de pago y se obliga a pagar al asegurado una indemnización según lo pactado, en el momento que se produzca el evento esperado. Agencias Briner S.A por su parte, actúa como intermediario entre las partes (aseguradora y asegurado), comercializando contratos de seguros a sus clientes y representándolos frente a las aseguradoras.

La relación que se produzca con las compañías de seguros es fundamental en el funcionamiento del corretaje de las pólizas, por eso Agencias Briner S.A mantiene excelentes relaciones con más de 25 aseguradoras del mercado local, entre las que destacan ACE, Magallanes, Cardif, Metlife y OHIO.

A continuación se presenta una tabla con la diversificación de la cartera de Compañías de Seguros para Agencias Briner S.A a Febrero del 2011:

Tabla 2: Diversificación de la Producción año 2011

Prima Intermediada			
Compañías de Seguros Generales	Participación (%)	Compañías de Seguros de Vida	Participación (%)
ACE	54,83	ACE	32,34
MAGALLANES	24,75	OHIO	22,07
CHARTIS	4,19	CARDIF	13,29
RSA	3,98	BICE	10,91
LIBERTY	2,39	METLIFE	10,39
CARDIF	2,37	CORPVIDA	6,03
MAPFRE	1,93	INTERAMERICANA	2,23
BCI	1,67	CRUZ DEL SUR	1,43
CREDITO CONTINENTAL	1,22	CONSORCIO NACIONAL	0,85
CHUBB	1,07	MAPFRE	0,17
CHILENA CONSOLIDADA	0,91	CHILENA	0,15
COFACE	0,47	EUROAMERICA	0,08
MAPFRE GAR Y CRÉDITO	0,18	SANTANDER	0,05
PENTA SECURITY	0,04	ING	0,01
CONSORCIO NACIONAL	0,03		
HDI	-0,03		

Fuente: Elaboración propia según Circular N° 173 Información sobre Diversificación de Producción enviada a la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) por Agencias Briner S.A

<sup>11</sup> Producto de que las pólizas de seguros intermediadas por las corredoras, constituyen actualmente un *commoditie*, la estrategia de competencia más natural corresponde a la diferenciación, ya sea en cuanto a calidad de servicio, ubicación, profesionalismo y seriedad de los trabajadores, entre otros.

### 4.3.2 Objetivos corporativos de Agencias Briner S.A

Dentro de los principales objetivos que se propone la empresa y en los cuales focaliza sus esfuerzos, se encuentran:

- Alcanzar un desarrollo comercial y aumento de las ventas de la empresa, con un bajo endeudamiento, logrando una rentabilidad superior al 30%<sup>12</sup>.
- Lograr un nivel de ventas por intermediación para el 2012 superior a los MM\$ 1.200<sup>13</sup>.
- Proyectar nuevos negocios en el cual poder ofrecer servicios aún más integrales, de calidad y en el que el cliente reciba una asesoría completa desde el momento en que surge su necesidad. Del mismo modo, contar con productos que se encuentren a la vanguardia del mercado.
- Contar con un grupo de recursos humanos mejor capacitados, proactivos e idealmente profesionalizados.
- Posicionar a la compañía como una empresa que entrega un servicio confiable, personalizado e integral, y en el que la tecnología juegue un rol importante en el futuro próximo.

### 4.3.3 Políticas de la empresa

#### 4.3.3.1 Política tecnológica

El uso de tecnologías para una empresa que trabaja siendo intermediario entre dos partes y que maneja un amplio registro de clientes es muy importante, ya que la información que se administra es considerable y debe estar bien respaldada para que al momento de sucedidos los siniestros y cobrados los seguros, todo se encuentre en completo orden y los procedimientos sean los adecuados. Junto a esto, deben existir buenos canales de comunicación entre cliente y empresa, para lo cual se requiere tener un sistema de mensajería sencillo y bien administrado. En este caso, la empresa utiliza el programa *Outlook* de *Microsoft*, en el que cada integrante tiene su casilla particular para asistir y asesorar a los clientes en sus consultas y requerimientos

Físicamente, cada integrante de venta y producción, cuenta con una estación de trabajo en la que se encuentran dos *CPU*, una para el sistema de red externo (*internet* y correo electrónico) y otra que soporta la plataforma de gestión de trabajo propia de la empresa, esto con el fin de resguardar la información y bases de datos de Agencias Briner S.A frente a posibles amenazas o intervenciones de la *web*. Además de esto, cada persona posee en su módulo de trabajo, un equipo telefónico con múltiples líneas (2 centrales, 20 líneas) y una impresora. A nivel general se encuentran equipos de fax, fotocopias, impresoras y scanner.

Por último, el uso de una plataforma *web* que funcione como canal de gestión de marca, promoción e información de los productos ofrecidos, es fundamental en el mundo actual, en el que la competencia a través de estos medios de difusión es muy fuerte y necesaria para generar mayor alcance. Agencias Briner S.A cuenta con un portal *web*, en el que se encuentra

---

<sup>12</sup> Valor que representa aproximadamente un 5% inferior al promedio de rentabilidad lograda durante los últimos cinco años previos a esta planificación, pero superior al logrado durante el año 2010. La totalidad de los resultados de rentabilidad se pueden apreciar en la Tabla N° 1: Razones financieras Agencias BRINER S.A.

<sup>13</sup> Valor del nivel de ingresos por intermediación alcanzado durante los dos últimos años (2009-2010).

información para que sus clientes conozcan los distintos productos de seguros ofrecidos, pero no existen módulos para que estos interactúen con la empresa, revisen las pólizas con las que cuentan, declaren siniestros, entre otros. A la vez, este portal web no se encuentra bien posicionado a través de los sistemas de buscadores existentes en *internet*<sup>14</sup>.

### 4.3.3.2 Valores de Agencias Briner S.A

Como se señala en su página *web*, Agencias Briner S.A ha sabido mantenerse vigente a los tiempos, conservando inalterable su vocación de servicio, lo que le permite mirar el futuro con sólidos cimientos. Para esto último, y promover el crecimiento y permanencia de la empresa, esta se ha apoyado siempre en sus principios de honestidad y seriedad. Además de esto, dentro de la empresa destaca la capacidad de cambio, el respeto y la adaptación a las circunstancias del mercado, junto con el fomento de los logros por objetivos.

### 4.3.3.3 Estilo de gestión

La gestión de la empresa está dirigida completamente al cliente y la satisfacción de este, por este motivo es que se privilegia la rápida atención de estos a través de sus canales de comunicación, tales como líneas telefónicas y correo electrónico, recibiendo una atención completamente personalizada por parte de los ejecutivos, asistentes comerciales y dueños, durante todo el periodo de duración de la póliza.

Dentro de Agencias Briner S.A además existe un estilo de gestión que busca apoyar a sus trabajadores de forma global, especialmente en lo profesional y en las necesidades familiares y personales, entregándole facilidades para acomodar sus horarios frente a cualquier circunstancia inesperada y potenciando su capacitación a través de cursos de especialización.

### 4.3.4 Cadena de valor

Ilustración 2: Cadena de Valor General



Fuente: Modificación a imagen fuente <http://winred.com/management> Michael Porter (1996)

<sup>14</sup> Un recurso muy utilizado para ganar terreno en la promoción de empresas a través de internet, es pagar por posicionarse a la compañía en los primeros lugares de los buscadores web, por ejemplo *Google*, cuando se ingresa un concepto relacionado a los servicios ofrecidos; en este caso por ejemplo: corredores de seguros. En el caso de Agencias Briner S.A este posicionamiento *web* es casi nulo.

#### **4.3.4.1 Actividades primarias**

##### **4.3.4.1.1 Logística interna**

Al ser Agencias Briner S.A una empresa de servicios, no requiere de materias primas para producir y ofrecer su producto final, pese a esto, el material fundamental para la continuidad del negocio es la oferta de contratos de seguros por parte de las compañías de seguros. Con estos, la empresa es capaz de decidir entre las posibles pólizas, la mejor alternativa para el cliente según las necesidades que él tenga y administrar el seguro durante toda la vigencia de este, representando al cliente frente a las compañías de seguros. El proceso de selección de la mejor alternativa para el cliente por parte de la corredora, generalmente consiste en cotizar el producto en distintas compañías de seguros y elegir el de la que entrega la mayor cantidad de beneficios en cuanto a coberturas, tasa y valor de la prima.

##### **4.3.4.1.2 Operaciones**

Rigurosidad y preocupación en los procesos y productos para aumentar el valor al cliente. Existe un mejoramiento continuo del plan de gestión de calidad, con el que se pudo lograr la certificación ISO 9001-2008 en noviembre del 2004 con una empresa consultora internacional.

##### **4.3.4.1.3 Marketing y ventas**

El principal medio de promoción utilizado, son las tradicionales redes de contacto (ó encuentros “cara a cara”), actividad desarrollada principalmente con los clientes de tipo empresas y el cual se produce vía reuniones de negocios de los gerentes de Agencias Briner S.A con gerentes de las empresas clientes al momento de querer contratar algún servicio, esta información va pasando posteriormente a otros ejecutivos de empresas vía el “boca a boca”. El segundo medio de promoción de Agencias Briner S.A corresponde a su página *web*. En ésta, se describen las actividades de la empresa y algunos de los productos ofrecidos con sus respectivas pólizas, de esta forma los clientes pueden conocer a fondo las características y cláusulas de los contratos.

##### **4.3.4.1.4 Logística externa o distribución**

- Rápidos tiempos de respuesta al cliente, en cualquier etapa del servicio brindado.
- Servicio de atención telefónica disponibles y expeditas durante todo el horario de oficina (como premisa de la empresa se debe contestar no mas allá del tercer *ring* telefónico).
- Atención en cómodas oficinas del sector oriente de la capital, las que se encuentran ubicadas en un barrio de negocios.

##### **4.3.4.1.5 Servicio**

Servicios de asesoría postventa y atención personalizada permanente durante toda la vigencia de la póliza, hasta sucedido el siniestro y cobrado el seguro.

#### **4.3.4.2 Actividades secundarias**

##### **4.3.4.2.1 Infraestructura organizacional**

La infraestructura de la empresa, está compuesta en la presidencia y administración general por sus dueños, Mauricio Briner B. y Leonardo Briner B. respectivamente. La gerencia de operaciones, de siniestros, informática y calidad y seguros generales, también se encuentran a cargo de Mauricio Briner B. Por su parte Leonardo Briner B., es el responsable de las gerencias comercial y de administración y finanzas. El gerente de seguros de vida y salud, corresponde a Claudio Kuhlmann S. y el gerente de seguros masivos a Álvaro Ortega.

En cuanto a la contabilidad, esta se encuentra a cargo del gerente de administración y finanzas en colaboración con el asesor tributario, quien realiza la labor de mantener la contabilidad general de la empresa, donde existen funciones tales como registrar y manejar los activos y patrimonio de esta, así como los pasivos a largo y corto plazo (balances consolidados). La planificación operativa y en menor grado estratégica de la empresa, se encuentra en manos de su presidente Mauricio Briner B.

#### **4.3.4.2.2 Recursos humanos**

Agencias Briner S.A propiamente tal no posee una gerencia o área de recursos humanos, donde se desarrollen actividades como selección y reclutamiento de personal, capacitación en cuanto al uso de nuevos productos de ventas, capacitación al ingreso de nuevos trabajadores, entre otros. Lo que si mantiene, es una gerencia llamada gerencia de informática y calidad, donde se realizan y mantienen programas de apoyo a la gestión de la calidad del servicio, especialmente para procesos de certificación, como lo fue en noviembre del 2004 la certificación ISO 9001:2008.

Estos programas y certificaciones, consideran aspectos que incluyen mantener entre otros, una conformidad en los productos o servicios ofrecidos, un mejoramiento constante de la eficacia de la empresa, el reducir los costos de los productos o servicios que no se adecuen a los estándares de calidad, el aumento de la satisfacción del cliente, un ambiente laboral adecuado, mantener un personal con fuertes competencias laborales, elaboración de programas de inducción al momento de ingresar nuevo personal, establecimiento de indicadores de producción de continua revisión, auditorias, entre otros; por lo tanto de igual forma existe una preocupación constante por aspectos que suelen ser tarea de unidades de RR.HH. Pese a esto, se considera una debilidad la inexistencia de esta unidad fundamental de una empresa y será parte del análisis crítico.

#### **4.3.4.2.3 Desarrollo tecnológico**

En lo relacionado al uso de tecnologías y plataformas tecnológicas, la empresa cuenta con un programa general de gestión de producción, el cual está desarrollado en base a la herramienta *Visual Basic 6.0*, soportado en *SQL Server 2000*, y que fue creado por personal del área de informática de la empresa durante el periodo 2001-2005, como proceso de mejora sustancial al programa utilizado con anterioridad. Esta plataforma permite al usuario (personal de la empresa), ingresar propuestas de pólizas, las que son enviadas a los clientes, crear contratos de pólizas en base a los estándares de cada compañía de seguros, realizar los endosos (modificaciones) a los contratos, efectuar cartas de cobranza, almacenar información de siniestralidades y también realizar las remesas de las compañías de seguros. Esto permite a la empresa, manejar y controlar de mejor forma toda la información referente a los seguros y necesidades de los clientes, durante todo el proceso de vigencia de las pólizas.

Cabe mencionar, que esta plataforma en la actualidad no está enfocada a la venta de seguros masivos, al ser este un sistema de negocio bastante distinto a los más tradicionales seguros generales y de vida. Por lo tanto el personal asociado a esta área, trabaja de manera independiente utilizando solo herramientas del programa *Microsoft Office*. Esto representa una debilidad tanto del área como para la empresa y será parte del análisis crítico y desarrollo del plan estratégico.

#### **4.3.4.2.4 Adquisiciones**

Agencias Briner S.A en su proceso de intermediación de pólizas de seguros, trabaja actualmente con veinticinco compañías de seguros del mercado nacional, quienes son las que aprovisionan de contratos de pólizas a la empresa y entregan la cobertura final al cliente. Para la elección de la mejor alternativa, se realiza comúnmente un proceso de cotización en varias de estas, quienes entregan distintas tasas y programas de aseguro, siendo Agencias Briner S.A finalmente quien determina cual es la mejor opción para el cliente y finiquita el contrato.

Otra forma de operar, comúnmente desarrollada dentro del área de seguros de vida y salud, es establecer alianzas con compañías de seguros específicas, quienes le solicitan a Agencias Briner S.A que se encargue de la intermediación de seguros de importantes clientes institucionales con los cuales han firmado un contrato y en donde por lo general, estos clientes aseguran a su grupo de trabajadores en cuanto a riesgos de vida y salud.

#### **4.3.5 Fortalezas y debilidades**

##### **4.3.5.1 Fortalezas**

- Conocimiento acabado del servicio prestado: Agencias Briner S.A es una empresa que cuenta con 80 años de experiencia en el mercado del corretaje y asesoría de seguros. Sus clientes de tipo empresas, pertenecen a los más variados rubros, abarcando desde el sector *retail* hasta el industrial. Estas dos características, lo hacen conocedor casi en su totalidad del negocio y su mercado respectivo. La administración de la empresa junto a las gerencias, están conformadas por personas especialistas en el rubro. Todo esto se refleja en la propuesta de servicio que se entrega y su preocupación por la satisfacción del cliente.
- Calidad: Agencias Briner S.A trata de otorgar siempre a sus clientes, los productos de mejor calidad, intentando responder a todos los requerimientos que este necesite, en cuanto a precio, funcionalidad y momento adecuado. Para lograrlo (y producto que como anteriormente se mencionó, los seguros constituyen actualmente un *commoditie*), constantemente se encuentran preocupados de su gestión de calidad de servicio. Producto de esto, es que logra la certificación ISO 9001:2008 a finales del 2004 con la empresa especializada *Lloyd's Register Quality Assurance*.
- Localización geográfica: La compañía se encuentra ubicada en un barrio de negocios privilegiado de la capital, cuenta con accesibles y cómodas oficinas en una sola sede, lo que le permite centralizar su negocio, en el que junto con realizar las labores internas, también atiende a sus clientes. El estar localizada en un sector en el que se encuentran ubicadas variadas oficinas de grandes y medianas empresas, genera publicidad implícita para Agencias Briner S.A aumentando el contacto con estos tipos de clientes. De igual forma, dentro del sector físico en el que se localiza la empresa, se encuentran las principales sucursales de las compañías aseguradoras con las cuales se trabaja, lo que

también facilita el contacto y comunicación entre los asistentes comerciales de Agencias Briner S.A y los responsables de las aseguradoras.

#### 4.3.5.2 Debilidades

- Planificación estratégica: Agencias Briner S.A en la actualidad no cuenta con un plan estratégico, que le permita proyectar su negocio en el largo y mediano plazo. Esto produce una falta de claridad en cuanto a los lineamientos a seguir hoy para fortalecer el negocio en el mañana, lo que puede llevar a tomar decisiones equivocadas y perder esfuerzos.
- Bajo control de las ventas en el corto plazo: No existe un análisis a corto plazo de las ventas realizadas mensualmente, ni de los ingresos que estas significan en el general. El realizar este tipo de acciones mejoraría el manejo que se pueda tener de sus trabajadores y las exigencias que debiesen aplicarles a cada uno. De este modo, podrían planificarse y aplicarse nuevas medidas, tales como bonos por producción o metas, y a la vez tener un mejor manejo de los costos asociados a producción y un aumento de las utilidades.
- Personal: Existe poco personal para la gran cantidad de tareas que existen dentro de la empresa, es por este mismo motivo que muchas de las tareas a realizar se centralizan en las mismas personas, perdiendo margen para desarrollar otras actividades. Tal es el caso de las personas que lideran las gerencias de negocios, las cuales al no tener un apoyo administrativo fuerte en cuanto al desarrollo de propuestas, preparación de informes, presentaciones, entre otros, deben ayudar en elaborar este tipo de documentos y pierden la posibilidad de trabajar más fuertemente la gestión y captación de clientes. Similar situación ocurre con personal de cobranzas y producción. A la vez este personal de nivel intermedio en jerarquía no se encuentra completamente profesionalizado, por lo que existe falta de conocimiento previo en los temas relacionados a la gestión de venta de pólizas de seguros u otros.
- Sistema de gestión de producción unidad de seguros masivos: La unidad de seguros masivos pese a representar gran parte de la generación de utilidades de la empresa<sup>15</sup>, no cuenta actualmente con un sistema de gestión de producción, que le permita realizar sus funciones de manera ordenada y eficiente. El sistema que se utiliza a nivel de empresa no tiene incorporada a esta unidad, lo que impide llevar un control y registro central de las estadísticas de producción de esta área de manera continua, además de limitar el manejo de información de sus actividades.

### 4.4 Postura estratégica de la empresa

#### 4.4.1 Análisis del medio externo

Para poder realizar un análisis del medio externo de forma completa, es necesario comenzar con una observación y análisis del ambiente general que envuelve a Agencias Briner S.A, teniendo en cuenta factores que influyen de manera directa en el funcionamiento de la empresa.

##### 4.4.1.1 Macroambiente<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Aproximadamente un 40% de las utilidades totales de la empresa.

<sup>16</sup> Revisar más información del Macroambiente en el Anexo N° 9: Factores socioculturales y demográficos.

#### 4.4.1.1.1 Situación económica general

El mercado asegurador, presentó ventas aproximadamente por MM UF 195, valor que representa una variación del 16.9% durante el 2010 con respecto a las primas directas totales observados durante el año 2009. Esto refleja el poder de crecimiento que está teniendo el mercado, producto del crecimiento general de la economía chilena y muestra las oportunidades que pueden surgir para que las empresas pertenecientes al negocio se expandan, generándose un escenario más competitivo en el cual puedan desarrollar sus capacidades y ventajas competitivas, junto con generar espacios para que más participantes entren a competir.

El panorama macroeconómico nacional, es un factor importante a considerar en los resultados que la compañía ha obtenido. Al ser una empresa de servicios, dedicada a vender contratos de seguros, el aumento o disminución de las ventas de pólizas, dependerá de que tan buena se encuentre la economía. El hecho de existir un buen panorama económico, hará que aumente el consumo tanto de bienes como de servicios, de este modo más personas estarán dispuestas a asegurar estos mismos, con motivo de reducir el riesgo de pérdida o accidente en cada uno. Ejemplos de esto lo constituyen los sectores de construcción e inmobiliario, los cuales se proyecta crezcan un 10%<sup>17</sup> durante el año 2011 y con valores similares durante el 2012, luego del rezago producido por el terremoto del año 2010. Similar situación ocurre con el crecimiento del parque automotriz, el cual durante el 2011 se proyecta crezca un 12,35%<sup>18</sup> más en comparación a las cifras del año 2010, sumando aproximadamente 325 mil nuevas unidades.

La siguiente tabla, resume en términos generales los resultados obtenidos por la economía chilena en los últimos cinco años, y permite tener una visión general de esta:

Tabla 3: Principales indicadores económicos de Chile

	2006	2007	2008	2009	2010
Crecimiento del PIB (%)	4,0%	5,1%	3,7%	-1,5%	5,2%
Inflación (%)	2,6%	4,4%	8,7%	1,6%	1,5%
Desempleo (%)	7,7%	7,1%	7,8%	9,7%	8,1%
Tipo de cambio real efectivo.	-4,3	1,3	-0,8	3,7	-6,1

Fuente: Elaboración propia según fuente INE y Banco Central de Chile

Desde el 2006, la situación económica del país, se ha visto estancada en un crecimiento anual cercano al 4,0%, con una pequeña baja entre los años 2008 y 2009, donde se produce la crisis *subprime* internacional, afectando a todos los mercados económicos y financieros mundiales.

Tabla 4: Proyección económica nacional

	2011	2012
Crecimiento del PIB (%)	5,6%	5,4%
Inflación (%)	3,0%	3,0%
Desempleo (%)	7,8%	7,4%
Tipo de cambio nominal (\$ por US\$1)	2	2

Fuente: Elaboración propia según fuente Banco Central de Chile

En los últimos meses del 2010, la economía continuó con el ciclo expansivo, presentado en los últimos años. Según las estadísticas, el empleo, el gasto y la actividad económica en general han seguido creciendo y la inflación ha alcanzado niveles de 1,5%. En el último semestre, también

<sup>17</sup> Fuente: Departamento de Estudios de la Cámara Chilena de la Construcción (CChC).

<sup>18</sup> Fuente: Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC).



fue importante el fortalecimiento que tuvo el peso frente a la moneda extranjera, solo viéndose aminorada su posición, por la intervención del Banco Central en el fortalecimiento del dólar durante el mes de enero del 2011. Según los pronósticos realizados por el Banco Central, se espera que la inflación este cercana al 3,0% durante el 2011. Con respecto al PIB, se espera un crecimiento relativo al 5,6%, e incluso alcanzando en el escenario más positivo, valores en torno al 5,9%. Junto a esto, el consumo de bienes y servicios, se proyecta con un crecimiento tanto de las exportaciones como importaciones, viéndose aún más favorecida esta última. Esto muestra un escenario positivo para el sector industrial.

#### **4.4.1.1.2 Factores legales**

El margo legal para Agencias Briner S.A, es un factor muy relevante en su funcionamiento. El mercado de los seguros, esta normado y regulado por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), y es ella quien determina el funcionamiento general de todas las empresas dedicadas a este rubro, incluyendo tanto oferentes como intermediarios.

La legislación de Chile para este mercado, el cual se basa en el *Decreto con Fuerza de Ley N° 251* de 1931 y actualizado por el último cuerpo legal de *Ley N° 20.255* del 17 de marzo de 2008, establece que es la Superintendencia de Valores y Seguros la encargada, entre otras funciones, de autorizar la existencia de las aseguradas, intermediarios y liquidadores, junto con regular sus funcionamientos, aprobar los estatutos y realizar las modificaciones. Específicamente dentro de los artículos 57, 58 y 59, se especifican las condiciones que deben cumplir quienes deseen participar del mercado como corredores de seguros, junto con los deberes que deben realizar, una vez calificados para cumplir aquellas funciones<sup>19</sup>.

#### **4.4.1.2 Microambiente**

##### **4.4.1.2.1 Oferta del sector seguros**

Chile presenta en la actualidad una relación de primas a PIB del 4,07%<sup>20</sup>, lo que representa aproximadamente un índice de prima per cápita de US\$ 368. Estos valores constituyen los más altos dentro de los países latinoamericanos y son los que más se asemejan a los de los países desarrollados. Se espera que el año 2011, el mercado asegurador chileno crezca un 6,6%<sup>21</sup>, finalizando el año con primas directas alrededor de los MM US\$ 9.401.

Actualmente en el mercado local, operan 57 compañías de seguros generales y de vida, 26 de las cuales se dedican al aseguramiento de bienes materiales y propiedades y 31 al aseguramiento de personas. El volumen anual en primas equivale a MM US\$ 6.500, donde un 66% está representado por los seguros de vida y un 44% a los seguros generales. Por lo general la cantidad de compañías de seguros y de intermediarios de seguros se ha mantenido estable en el tiempo, en gran parte producto de lo acotado del mercado financiero e industrial y las restricciones a la entrada de tipo regulatorio legal que existen y que fueron mencionadas anteriormente dentro de los factores legales.

---

<sup>19</sup> En el Anexo N° 8: Factores legales corredores de seguros, se pueden encontrar los aspectos necesarios y documentos que deben presentarse para poder ejercer la actividad, además de las obligaciones y prohibiciones que existen para este tipo entidades.

<sup>20</sup> Fuente: Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

<sup>21</sup> Fuente: Proyecciones AACH Mercado Asegurador 2010-2011.

#### **4.4.1.2.2 Demanda del sector seguros<sup>22</sup>**

##### **4.4.1.2.2.1 Demanda por seguros de vida**

Durante el primer semestre del 2010 y de acuerdo a informes de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), la demanda por seguros sufrió un significativo aumento respecto al mismo período del 2009, especialmente dentro del grupo de los seguros de vida, por su parte los resultados de las compañías de seguros generales fueron marginalmente positivos, principalmente producto de los efectos del terremoto del 27 de febrero del 2010.

Las ventas reales de las compañías de seguros de vida, presentaron alzas de un 33,3% durante el primer semestre del 2010, en comparación al mismo semestre durante el 2009, logrando valores cercanos a los MM US\$ 2.501. Esto se debe a la fuerte alza en las ventas de seguros de retas vitalicias, que representan un 38,8% de la prima directa total del segmento seguros de vida, en relación al periodo anterior. Las rentas vitalicias del primer semestre 2010 de igual forma, experimentaron una subida de un 52% respecto del mismo periodo del 2009, esto consecuencia de la recuperación de los fondos provisionales después de la crisis. La demanda por seguros tradicionales a junio del 2010, se incrementaron un 13,6% real con respecto al primer semestre del 2009, con un aumento del 22,6% de los seguros individuales.

En relación a las primas directas por compañía de seguro, 21 aseguradoras de un total de 31 (de seguros de vida) aumentaron sus ventas reales durante el periodo enero-junio del 2010, con respecto a igual periodo del 2009. De manera contraria, el primer semestre del 2010 el mercado de los seguros de vida presentó utilidades que alcanzaron los MM US\$ 387, representando una baja del 6% con respecto al primer semestre del 2009.

##### **4.4.1.2.2.2 Demanda por seguros generales**

Los seguros generales recaudaron durante el primer semestre del 2010, ventas por MM US\$ 1.169,3, valor que significa aproximadamente un 12,82% real con respecto al mismo período del 2009. Esta alza esta principalmente justificada por los ramos terremoto y vehículos, que presentaron aumentos de 22,5% y 12,9% respectivamente. Junto a esto, durante el mismo período también se produjeron leves bajas en las ventas de seguros de accidentes personales y SOAP (Seguro Obligatorio de Accidentes Personales), de 5,7% y 2,2% respectivamente.

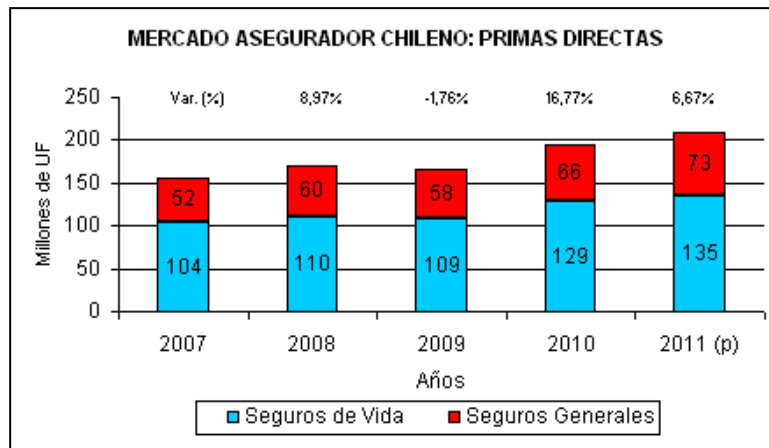
De 26 aseguradoras dedicadas a los seguros generales, 17 experimentaron un aumento en las ventas reales de sus primas directas entre el período de enero a junio del 2010, respecto del mismo período del 2009. En términos reales hubo una caída del 68,2% en las utilidades de las compañías de seguros generales, registrando utilidades por un monto de MM US\$ 4,4. Esto se debe principalmente al terremoto de febrero del 2010, con el reconocimiento de deducibles, costos de reinstalación y gastos administrativos debido a los mayores costos de la liquidación de los siniestros relacionados con este evento.

Los siguientes gráficos, resumen la información de la demanda de seguros en Chile durante los años 2007 al 2011(proyección):

---

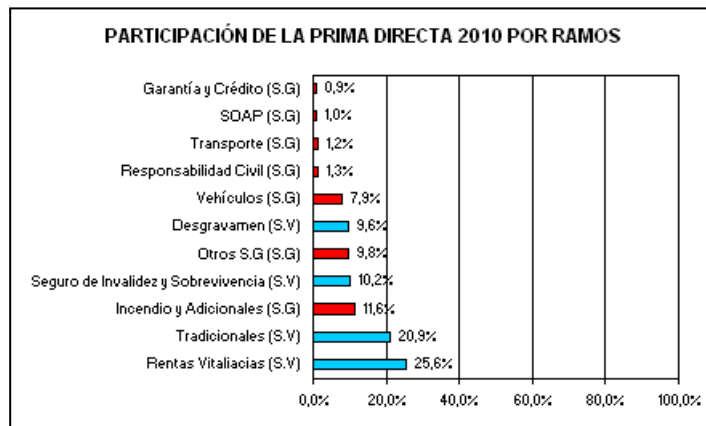
<sup>22</sup> Para complementar información revisar Anexo N° 10: Tamaño del mercado.

Gráfico 3: Mercado asegurador chileno: Evolución de primas directas



Fuente: Elaboración propia según la Síntesis Estadística del Seguro AACH 2010 e informes de la SVS

Gráfico 4: Participación de la prima directa 2010 por ramo



Fuente: Elaboración propia según la Síntesis Estadística de Seguro AACH 2010 e informes de la SVS

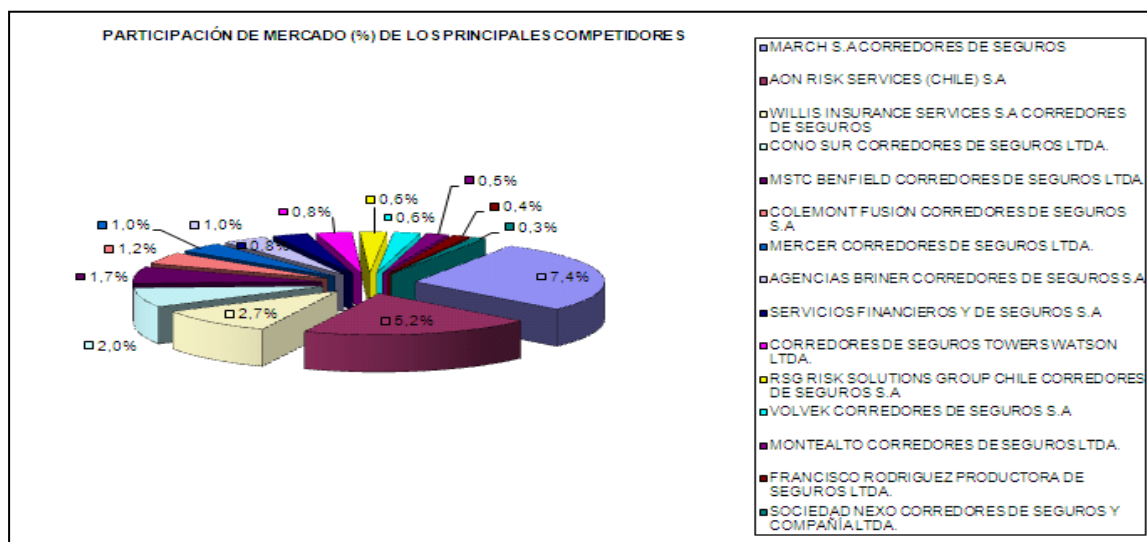
## 4.4.2 Mercado primario

### 4.4.2.1 Competencia

Dentro del mercado del corretaje de seguros, la competencia en los últimos años ha aumentado significativamente, y lo mismo ha sucedido con la facturación anual, que cada año mueve millones de UF en ventas de pólizas<sup>23</sup>, tanto de seguros generales, vida y créditos. Una empresa que posea una posición significativa dentro del mercado debe presentar ventas anuales por más de UF 50.000. Dentro de los principales competidores de Agencias Briner S.A, se encuentran:

<sup>23</sup> Según fuente de la Asociación de Aseguradores de Chile (AACH) aproximadamente MM UF 197 al año 2010.

Gráfico 5: Principales competidores y su respectiva participación de mercado<sup>24</sup>



Fuente: Elaboración propia según Boletín Estadístico Corredores de Seguros 2009- Asociación de Aseguradores de Chile

Las empresas más fuertes como directos competidores de Agencias Briner S.A, corresponden a Colemont Fusión Corredores de Seguros S.A, RSG *Risk Solutions Group* Chile Corredores de Seguros y Montcalto Corredores de Seguros Limitada. Estas empresas, comparten algunos de sus clientes con Agencias Briner S.A, cuentan con similares utilidades anuales, además de también una trayectoria en el corretaje de seguros. Pese a esto, el hecho de corresponder a un mercado intermediador, en el que todas las empresas tienen en la mayoría de los casos, similares condiciones y disponibilidad de brindar los mismos contratos de pólizas, ofrece la posibilidad y oportunidad de que una empresa destaque y compita con el resto, principalmente por su calidad de servicio y la gestión y asesoría que esta tenga hacia el cliente, además de la confianza ganada con los años, en cuanto al cumplimiento de los deberes y obligaciones pertenecientes a la compañía, los cuales se establecen al momento de firmar los contratos de seguros.

Producto de esto, es que Agencias Briner S.A debe continuar con su política de satisfacer siempre al cliente, con la mejor y más rápida atención, amplia gama de productos y excelente asesoría. Buscando continuamente, nuevos y variados nichos de mercados, en el cual ofrecer nuevos productos para satisfacer las más variadas necesidades. Correspondiendo esto, a una de las directrices a considerar dentro del plan estratégico.

#### 4.4.2.2 Clientes

##### 4.4.2.2.1 Clientes empresas

Dentro de los clientes empresas con los que cuenta la compañía, (que corresponden a un total de 608 personas jurídicas a julio del 2011) algunos de los más importantes en relación a ventas y porcentaje de ingresos, corresponden a:

<sup>24</sup> La participación de mercado de las corredoras de seguros de tipo jurídicas corresponden a un 51,7% del total de las corredoras de seguros a comienzos del año 2010, según fuente de la Asociación de Aseguradores de Chile (AACH). Las presentadas en el gráfico corresponden a las 15 primeras con mayor participación de mercado y competidores directos en cuanto a categoría de Agencias Briner S.A

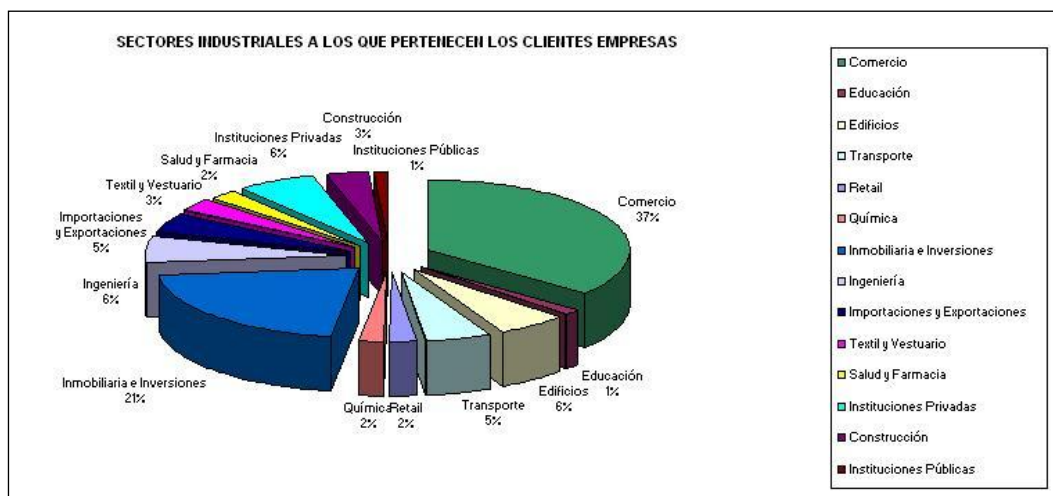
Tabla 5: Clientes empresas más importantes a junio del 2011

Clientes empresas más importantes a junio del 2011		
Seguros Generales	Seguros de Vida y Salud	Seguros Masivos
Quiborax S.A	Caja de Compensación Los Héroes	Johnson's S.A
Sone Group.	Watt's S.A	Corona S.A
Caja de Compensación Los Héroes	Hites S.A	Claro S.A
Centrovet Ltda.	Comercial ECCSA S.A	Caja de Compensación Los Héroes
Ceron Dalbora y Cía.Ltda.	Viña Montes S.A	Tricot S.A
Unifood Ltda.	Colegio Hebreo	
Hotelera Luz S.A	Comercial Río Blanco	
Privilege-Bercovich Ltda.	Mutual de Carabineros	
Ronitex Ltda. (Dijon)	Rexam S.A	
Comberplast S.A	Banco Ripley S.A	

Fuente: Elaboración propia según bases de datos de clientes de Agencias BRINER S.A

Al analizar la cartera de clientes por industria perteneciente, se puede observar que estos están distribuidos de la siguiente forma:

Gráfico 6: Sectores industriales a los cuales pertenecen los clientes empresas



Fuente: Elaboración propia según bases de datos de clientes de Agencias BRINER S.A

Esta última consideración es muy importante, ya que permite a Agencias Briner S.A, concentrarse sobre industrias en las cuales no se tenga mucha participación y presenten un fuerte crecimiento y proyección futura, tanto a nivel local como internacional. Ejemplo de estas, ya mencionadas anteriormente, lo constituye la industria inmobiliaria y de la construcción.

#### 4.4.2.2 Clientes personas

El perfil del cliente de una corredora de seguros, corresponde a las personas naturales que tengan la capacidad económica o adquisitiva necesaria, para cumplir con la obligación del pago de las primas exigidas por la corredora, es decir en general son personas que pertenecen a la clase media y alta, específicamente de estratos socioeconómicos chilenos AB, C1 y C2.

Comúnmente la decisión de obtener una póliza de seguros de vida o generales la realizan los jefes de hogares, que por lo general corresponde a la persona que firma el contrato y se responsabiliza por el pago de aportes periódicos a las primas. Pese a esto y en cuanto a la cobertura, las primas de seguros de vida no son exclusivas a la persona que las contrata, sino que pueden entregar protección individual tanto al jefe de familia como el resto de los miembros, o de forma colectiva a un grupo de personas. Lo mismo sucede con los seguros generales, que pueden cubrir bienes materiales tanto personales como de otra persona. Las características de una persona que adquiere una póliza de seguro, por lo general corresponden a ser una persona provisoria, reflexiva, laboriosa, que genera confianza y lo más importante, ser una persona que busca seguridad tanto para sí misma, el resto de sus cercanos o sus posesiones materiales.

#### **4.4.2.3 Administración de recursos humanos**

El personal de la empresa, mantiene un perfil orientado a demostrar seguridad dentro del escenario laboral<sup>25</sup> y enfocado a satisfacer oportunamente las necesidades de los clientes. Pese a esto, este personal es reducido para la gran cantidad de actividades que se deben realizar y las urgencias del día a día, por lo que constantemente deben trabajar bajo una alta presión para así cumplir las tareas que se le han asignado. Junto a esto, la mayor parte del personal no gerencial no es profesional, con lo que en ciertos casos se nota la falta de conocimientos técnicos o detalles en cuanto a seguros y/o procedimientos con las pólizas. En contraste, si se muestra (por la mayoría) una alta pro-actividad para realizar sus funciones, lo que agiliza las tareas y operaciones. Existen capacitaciones, pero estas no son periódicas para todo el personal y más bien obedecen a necesidades. Cuentan con una alta flexibilidad en cuanto a sus horarios y permisos, priorizándose el cumplimiento de objetivos más que horarios.

#### **4.4.3 Cinco fuerzas de Porter**

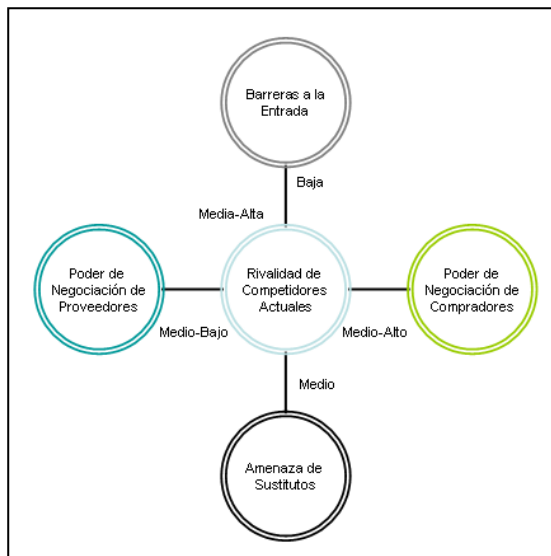
Michael Porter, postula en su modelo holístico que existen cinco fuerzas centrales, que permiten analizar a cualquier empresa o industria en términos de su rentabilidad potencial. En donde la rentabilidad potencial, se entiende como el rendimiento que tiene el capital que se invirtió, en el largo plazo.

En el siguiente esquema, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter para el mercado de los corredores de seguros, en el cual se resumen los factores externos que se relacionan con la compañía:

---

<sup>25</sup> Principalmente porque el mercado así lo requiere en cuanto al conocimiento que se tiene que tener acerca de los productos que se ofrecen, sus características y condiciones; y a la vez porque el escenario laboral también lo permite.

Ilustración 3: Diagrama de 5 Fuerzas de Porter para el mercado de corredora de seguros



Fuente: Elaboración propia

Del análisis realizado en cuanto a las cinco fuerzas de Porter<sup>26</sup>, se puede concluir que las perspectivas de rentabilidad de largo plazo que tiene Agencias Briner S.A son MEDIAS.

#### 4.4.4 Oportunidades y amenazas

##### 4.4.4.1 Oportunidades

- Nuevos productos y/o negocios: Tanto por reuniones con la administración de Agencias Briner S.A, cuyo objetivo es buscar nuevas opciones de crecimiento y desarrollo en el tiempo, como por información recopilada las gerencias de unidades de negocios, se ha identificado la posibilidad de potenciar unidades de negocios que administrativamente aún se encuentra débil en la compañía, como lo son los seguros masivos, además de identificar posibles nuevos productos a comercializar y/o unidades de negocio. Estas necesidades generan una nueva oportunidad de crecimiento para la compañía.
- Crecimiento del sector seguro: Durante el año 2010, luego de la contracción en las primas totales del 2009, se produjo una fuerte actividad dentro del mercado asegurador, llegando el total de primas a valores cercanos a las MM UF 195 y representando este valor un 17% de crecimiento en relación al 2009. Para el año 2011, se espera que el mercado de los seguros crezca un 6,5% aproximadamente en relación al 2010, y que las primas directas lleguen a los MM UF 208 de forma estimada. Todos estos pronósticos, representan grandísimas oportunidades para que Agencias Briner S.A aumente sus ventas y expanda el negocio a otros nichos de mercado y clientes.
- Crecimiento progresivo del segmento seguros masivos: Dentro de los tipos de seguros que más crecimiento han tenido en el último tiempo, se encuentran los seguros masivos, estos son productos estandarizados, de bajo precio y fácil venta. Son comercializados en su mayoría por empresas que manejan una amplia cartera de clientes y extensa red (propia)

<sup>26</sup> El análisis correspondiente a las cinco fuerzas de Porter para Agencias Briner S.A, se puede encontrar en el Anexo N° 11: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.

de distribución, cubriendo distintas necesidades de aseguramiento y desarrollándose según el perfil específico del canal de distribución y los segmentos de clientes. Este segmento en expansión, entrega la posibilidad a Agencias Briner S.A de potenciar sus capacidades en la venta de este tipo de productos (correspondientes a un área más nueva dentro de la empresa), para acaparar una mayor parte del mercado, de manera de satisfacer las nuevas demandas de sus clientes y de igual forma aumentar los ingresos.

- Baja diferenciación de los productos ofrecidos por la industria: La mayoría de los tipos de pólizas existentes en el mercado, son vendidos por la gran parte de las corredoras de seguros, sin existir una diferenciación entre los productos más que en el precio y desde luego, en la calidad del servicio entregado de atención al cliente y asesoría postventa hasta una vez ocurrido el siniestro. Esto permite que Agencias Briner S.A continúe y potencie su trayectoria en la entrega de un servicio de calidad, rápido y efectivo y que pueda utilizar estas mismas características que lo identifican, para abrirse caminos en otros nichos de mercado, ya sea en cuanto a productos ofrecidos, canales de distribución o segmento de clientes.

#### 4.4.4.2 Amenazas

- Competencia externa: Tanto el tratado de libre comercio con Estados Unidos, como los de la Unión Europea y China, facilitan la entrada de nuevas empresas extranjeras, que quieran ingresar al mercado nacional a competir y participar con empresas nacionales que se encuentren ya en funcionamiento (como lo es el caso de Agencias Briner S.A) o pretendan pertenecer al mercado.
- Concentración de clientes: Pese a que existen variados clientes, tanto personas naturales como empresas, el mayor aporte a los ingresos de Agencias Briner S.A, proviene de clientes institucionales de la cartera de Seguros Masivos. Esta situación presenta un riesgo para la empresa, ya que la salida de cualquiera de estos de la cartera de clientes, significarían bajas importantes a las ventas. Pese a esto, no representa un riesgo elevado.
- Competencia y crecimiento del negocio de seguros masivos por parte de empresas relacionadas a la banca y el *retail*: En la actualidad y desde hace algunos años, el negocio de la venta de seguros masivos ha aumentado considerablemente, convirtiéndose en uno de los tipos más comercializados. Junto a esto, ha habido un aumento explosivo de las empresas dedicadas a vender este tipo de productos, en su mayoría pertenecientes al sector *retail* y banca-financiera, beneficiadas fuertemente por su experiencia y reconocimiento en los negocios principales a los que se dedican. Esto representa una amenaza para la industria de empresas corredoras de seguros y en particular para Agencias Briner S.A, porque las ventas en su propio segmento de seguros masivos pueden verse afectadas, primero por el tamaño de las empresas del sector *retail* y banca-financiera, y segundo porque estas empresas manejan una cartera de clientes muy abultada y canales de distribución más populares.
- Gran número de participantes del mercado: Pese a que al existir un gran número de participantes dentro del mercado, se mejora y potencia la competencia natural, de igual forma, se divide en gran medida la cantidad de clientes a los cuales puede acceder cada corredora de seguros. Provocando al mismo tiempo, que cada una tenga que cuidar celosamente a sus clientes y trate de mantenerlos en el tiempo con la entrega de excelentes servicios y calidad en la gestión.
- Fuerte regulación: El hecho de corresponder a un sector altamente regulado, pese a entregar seguridad a los clientes y estructura de mercado a sus actores (lo que también es



posible ver como una fortaleza), genera escenarios bastante impredecibles al momento que se realizan modificaciones al marco regulatorio para sus participantes, las que en ocasiones pueden originar bajas considerables en las ventas de ciertos productos o restricciones a la hora de comercializarlos, tal es el caso sucedido con los seguros asociados a créditos hipotecarios que comercializan las entidades crediticias del país<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Durante el mes de enero del 2011, la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS) anuncio de manera inesperada cambios al marco regulatorio de seguros chileno, en donde detallo las modificaciones legales que establecen la obligación de las entidades crediticias de licitar los seguros asociados a créditos hipotecarios. Para mayor información revisar: [http://www.svs.cl/sitio/admin/Archivos/COM\\_20110112-01.PDF](http://www.svs.cl/sitio/admin/Archivos/COM_20110112-01.PDF)

## Capítulo 5. Análisis Crítico

### 5.1 Panorama interno

#### 5.1.1 Misión de la empresa

En primer lugar se debe mencionar, que de acuerdo al levantamiento de la situación realizada, se identificó que la empresa no poseía una declaración explícita de cuál era su misión (ni tampoco visión) del negocio, solamente existía una declaración definida de cuál era su política de calidad. Es por esto, que a través de las entrevistas y conversaciones realizadas con el Presidente y Gerente General de la empresa, Mauricio Briner y Leonardo Briner respectivamente, se logró determinar, en base a las reseñas del negocio publicadas en su página *web*, referencias en cuanto a valores y servicio al cliente publicadas en su política de calidad e impresiones personales, cual era la misión y visión del negocio actual. Este proceso fue meramente consultivo, y no se intervino con opiniones acerca si realmente era la misión del negocio, con el fin de no sesgar el presente análisis crítico.

Lo anteriormente mencionado, es un factor que juega estratégicamente en contra del desarrollo y evolución de la empresa, ya que hay que considerar que la misión corresponde a la definición del negocio, de aquello a lo que la empresa está dedicada y por ende, del porque esta se ha creado. Incluyendo en este sentido, cual es el producto o servicio que se ofrece, sus valores e imagen, el que la hace una empresa diferente y el porqué los clientes deberían preferirla frente al resto de los competidores. Sin la definición clara de este componente estratégico, es muy difícil diseñar y llevar una estructura administrativa correcta y más aún, generar objetivos y estrategias precisas en el mediano y largo plazo.

En relación a lo que se observa de la misión determinada por la administración general, se puede mencionar que ésta principalmente hace referencia a los mecanismos requeridos para lograr la visión, donde se señalan asuntos relacionados a las conductas internas y necesidades de la empresa, pero no existe objetividad acerca del mercado o sector del cual es parte en específico, con que productos cuenta en este sentido y que necesidades de los clientes satisface. Se debe tomar en cuenta dentro de esta, la posible ampliación de nuevas unidades de negocios existentes y la potenciación general de algunas de las ya existentes.

Se debe destacar el hecho de que ésta de señales, acerca de cómo pudiese diferenciarse del resto de los competidores, pero debe ser más enfática en que medios utiliza para esto y cuáles son los recursos y/o factores que han permitido que algunos de sus clientes la prefieran por más de 40 años, como profesa su misión; de este modo será posible lograr un liderazgo competitivo y expresar al total de sus clientes (inclusive potenciales) cual es el valor agregado que representa la empresa.

Tomando en cuenta estas consideraciones, Agencias Briner S.A debe mejorar la misión que posee, orientar esfuerzos en comunicarla de forma general dentro de la organización, estableciendo objetivos y propósitos claros e identificados por todos los que la componen. Además de no olvidar de resaltar, el posicionamiento que tiene la empresa, gracias a la rapidez en la atención de servicio y la calidad de éste.

## 5.1.2 Objetivos

Existe poca claridad de cómo establecer los objetivos a nivel corporativo y estratégicos de la empresa, incluso en las conversaciones para realizar el levantamiento de estos, cuesta que la alta dirección los identifique, por lo que subyacentemente tampoco son bien reconocidos por gerencias, personal de producción y administrativos. Los objetivos deben orientarse en el sentido de la declaración de la misión, pero no establecidos de forma fiel a lo expresado en esta, producto de que el cumplimiento de los objetivos estratégicos específicos no ocasiona cambios en la misión, ésta es invariante al desarrollo de los objetivos. Observando lo sucedido con la declaración de la misión, sobre la cual hay problemas de definición, se puede desprender que de esta situación también surgen las dificultades y confusiones para establecer los objetivos estratégicos.

Junto a esto, de la declaración de objetivos que se presenta, se puede observar que hay confusión en cuanto a la diferencia existente entre metas y objetivos, los que involucran especificaciones y horizontes de tiempo distintos. Es necesario que conjuntamente, la alta dirección y los gerentes más importantes tengan participación en la declaración de los objetivos, lo que conllevaría un natural conocimiento de estos, de modo de poner conjuntamente los esfuerzos en estos y que del mismo modo, sean informados a todos sus dependientes. En muchas ocasiones, se pone más atención a lo urgente, que a lo realmente importante en cuanto a la administración gerencial, lo que genera que los esfuerzos estén separados entre las distintas unidades de negocio.

## 5.1.3 Áreas funcionales

Se procederá a realizar un análisis crítico por cada área funcional presente en Agencias Briner S.A. Dentro de los aspectos comunes, al momento de realizar este análisis, se encuentra que todas las áreas poseen carencias de objetivos estratégicos claros relacionados a la producción, trabajando más en base a la demanda y la urgencia de los compromisos que a la planificación, lo que plantea la necesidad de establecer y formular estos objetivos en la presente planificación.

### 5.1.3.1 Operaciones

La gerencia de operaciones, está encargada del control de procesos de recepción y envío de documentos, cobranzas, adquisiciones y las estadísticas de la empresa, dentro de las cuales se encuentran las asociadas a gestión de clientes y productividad, y que son apoyadas por los procesos de auditorías realizadas por la unidad de calidad en estos mismos aspectos.

En cuanto al desarrollo de estas tareas, se puede mencionar que pese a existir los recursos disponibles y asignados al control, de acuerdo a los objetivos del plan de calidad de la empresa, algunas de las relacionadas con documentos de cobranza<sup>28</sup> como también del análisis del comportamiento de la producción no se están cumpliendo o la información registrada para el estudio no es suficiente. Se deben aumentar los esfuerzos y la rigurosidad en el control y exigencia de estas, de modo de mejorar la productividad, efectividad en el servicio al cliente y

---

<sup>28</sup> Por ejemplo que la cantidad de documentos revisados y sin carta de cobranza por más de un mes sea inferior al 20% del total emitido en el mismo período. En el caso del control de actividades relacionadas a mejorar la productividad, las medidas utilizadas son ambiguas y la información no siempre es posible de registrar: por ejemplo números de ring telefónicos antes de que el personal conteste un llamado, identificación de estos, limpieza de las oficinas ó nexos comerciales realizados con organizaciones del sector.

conocer continuamente los aspectos que presentan tanto fortalezas como debilidades dentro de la empresa.

Junto a las funciones anteriormente mencionadas, al área de operaciones en conjunto con el área comercial, tiene directa relación con el control y apoyo de gestión de las tres unidades de negocio de la empresa, las cuales corresponden a seguros generales, seguros de vida y salud y seguros masivos, además de la gerencia de siniestros. En este sentido, se encarga de que exista un correcto funcionamiento del proceso de venta de pólizas, de las asesorías cuando ocurre un siniestro, de las renovaciones, entre otros. Producto de que ésta gerencia es administrada por la misma persona que la encargada de la gerencia de seguros generales, siniestros e informática, se observa una sobrecarga de tareas y trabajo en cuanto al control de actividades de producción. Se deben aumentar las responsabilidades en los encargados mayores de cada unidad funcional y de negocios, donde se recomienda que estos realicen reportes mensuales por escrito (a modo de resumen) a la gerencia de operaciones acerca de los resultados operacionales y de producción, con el fin de llevar un control más eficiente de estos.

### **5.1.3.2 Comercial**

Esta área es la encargada de entregar las directrices fundamentales en términos comerciales a las distintas unidades de negocio que posee la empresa, estableciendo cuales son los objetivos propuestos. De igual forma, es la que tiene el principal contacto con el cliente y que delega oportunamente tareas en esta misma dirección, a los distintos gerentes de las unidades de negocio para que se establezca la relación. Es en este sentido, que se debe encargarse de fortalecer las relaciones con los clientes que ya se cuenta, de forma de buscar la satisfacción y fidelización<sup>29</sup> de estos mismos. Mantener y aumentar las alianzas estratégicas tanto con clientes institucionales como con las compañías de seguros con las cuales se trabaja y mejorar las sinergias en este mismo aspecto, para consolidar el posicionamiento de la empresa.

Un aspecto fundamental para que el servicio entregado sea apreciado por el cliente, es incorporar las necesidades y requerimientos reales que este posea de forma continua, para esto se debe realizar una evaluación periódica de su comportamiento y conformidad con el servicio, incluyendo factores como la cantidad de reclamos realizados durante el período, tiempo de permanencia con la empresa, tipo de pólizas contratadas, tipo y cantidad de siniestros ocurridos, entre otros. Algunos de estos aspectos son ya considerados en los objetivos del plan de calidad de la empresa, pero se entrega una calificación con nota asignada de manera subjetiva a cada cliente y sólo una vez al año. Se requiere incorporar factores en cuanto a necesidades concretas de productos o de gestión que estos necesiten, los cuales se debiesen obtener a través de pequeños cuestionarios con preguntas directas y abiertas, que obtengan gran cantidad de información en poco espacio y de manera no invasiva, junto con aumentar la periodicidad de la evaluación.

### **5.1.3.3 Administración y finanzas**

El área de administración y finanzas es la encargada de gestionar y controlar de manera eficaz los recursos económicos y financieros de la empresa, realizando tareas como la contabilidad general

---

<sup>29</sup> De aquí en adelante, la fidelización se mide a través de la cantidad de clientes de la cartera actual que van renovando sus pólizas luego de vencido los contratos y el período de permanencia como clientes dentro de la empresa.

mensual, informes de presupuesto, evaluación de las adquisiciones tanto físicas como financieras que puedan surgir, realizar las liquidaciones de sueldo del personal de la empresa y encargándose de administrar las actividades de trámites y aseo. En este sentido, se observa que las tareas descritas se realizan de manera eficiente y oportuna, con un marcado orden y rigurosidad en la asignación de recursos y contabilidad. Se propone desarrollar estudios de proyecciones del negocio, en base a las oportunidades o amenazas del mercado, y que estas sean dadas a conocer a toda la organización para trabajar sobre la base de objetivos y metas comunes.

En cuanto a la evolución presentada por los resultados financieros, se puede mencionar que en general la empresa presenta buenos indicadores de desempeño<sup>30</sup>. Resultados que debe mantener, especialmente la gran capacidad que posee para responder con las obligaciones a corto y mediano plazo, pero se debe poner mayor esfuerzo en mejorar especialmente los márgenes sobre utilidades netas, los cuales han evolucionado a la baja con respecto a los años anteriores. Sobre este último punto y en base al análisis realizado<sup>31</sup> de las ventas por ramo de seguro de la empresa, se observa que las mayores bajas que impulsan el decaimiento en la utilidad, corresponden a la de los seguros generales de vehículos (-10,01%) y garantía y crédito (-36,93%), y a la de seguros de vida de invalidez y sobrevivencia (-29,67%). Se debe prestar atención en mejorar estos resultados en conjunto al área comercial.

Junto a esto, se recomienda subir el nivel de endeudamiento, ya que en la actualidad la mayor parte corresponde a financiamiento por patrimonio, esto le permitiría tener mejores resultados de las utilidades y por lo tanto de los indicadores de solvencia. Otro factor a considerar en la mejora financiera, es evaluar los recursos que se están destinando a gastos de administración y ventas, los cuales en relación a los ingresos por ventas anuales son excesivamente altos, superiores al 40%<sup>32</sup> en la totalidad de los años analizados.

#### **5.1.3.4 Informática y calidad**

El área de informática y calidad, es la responsable de efectuar el soporte tecnológico de la empresa, tanto a nivel de hardware como *software*, además de preocuparse de realizar las tareas asociadas al control de gestión de calidad, manteniendo una planificación continua en este aspecto, que incluye objetivos, recursos asignados a los mismos, responsables y auditorías periódicas del cumplimiento de estos por parte del encargado de calidad. Junto a lo anterior, también realiza la gestión de planes de inducción cuando se integra un nuevo trabajador al personal.

Esta área es bastante importante a nivel estratégico dentro de la empresa, ya que los planes de objetivos específicos y declaración de políticas de calidad que realiza, orientan el desarrollo de Agencias Briner S.A en su búsqueda por satisfacer adecuadamente las necesidades del cliente y entregar un servicio de excelencia que le permita consolidar su posicionamiento. De igual modo, el mantener una constante preocupación por contar con las herramientas tecnológicas necesarias y una apropiada plataforma de producción integral, es un factor fundamental en la comercialización e intermediación de seguros. Se debe prestar atención continua a las

---

<sup>30</sup> Indicadores incluidos en la información financiera anteriormente presentada. Revisar página nº 21 de este documento.

<sup>31</sup> Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la FECU año 2010.

<sup>32</sup> Un indicador normal de G.A.V a ingresos por ventas, se encuentra cercano al 15-18%.

necesidades de los clientes e ir integrándolas tanto a los programas de gestión de calidad como a la plataforma *web* de la empresa.

Luego del levantamiento de la situación actual, se puede mencionar que ésta corresponde a una de las áreas mejor evaluadas junto a la financiera, tanto por su capacidad de planificación, como por el establecimiento de objetivos de calidad claros, declaración de políticas y preocupación por contar con un soporte tecnológico adecuado a las necesidades de la empresa además de gran seguridad por el manejo y soporte de datos. Se observa una deficiencia importante en cuanto a los servicios prestados a través de la plataforma *web* junto a los canales de comunicación existentes en esta misma. Es necesario que los clientes puedan contar con un acceso personalizado a la información de las pólizas que tienen contratadas, ofertas de seguros en promoción, espacios para realizar la declaración de sus siniestros, cotizaciones y posiblemente ventas online de seguros específicos, ya que los “*clientes actuales*”<sup>33</sup> tienen la expectativa de tener acceso a sus productos, servicios e información en un solo lugar, rápido y de fácil acceso a la consulta.

#### **5.1.3.5 Siniestros**

El área de siniestros es la encargada de comunicarse y atender especialmente las necesidades y requerimientos que los clientes tienen cuando presentan algún accidente, referido a seguros generales y en un grado bastante menor a seguros de vida, realizando la gestión con las terceras partes involucradas, asesorando al cliente en cuanto al procedimiento a seguir y por supuesto comunicándose con la compañía de seguros responsable de la póliza en representación del cliente, donde luego de que el liquidador autorice el pago de la siniestralidad e informe a la compañía, es la misma área de siniestros de Agencias Briner S.A, la que debe hacer la gestión final para que al cliente se le realice el pago del seguro.

En este sentido, es fundamental el apoyo técnico que se requiere de la gerencia de seguros generales como de vida, para poder conocer todos los antecedentes referidos al cliente y las características de las pólizas que se hayan contratado, con el fin de entregar una asesoría correcta. Cabe mencionar, que esta área debe trabajar de la mano con la de operaciones, ya que es esta última la que debe guiar el proceso operacional a realizar, cuando los clientes han presentado siniestros.

En general esta área funciona adecuadamente y de forma coordinada, con una buena y efectiva asesoría al cliente, pero debiese corresponder a un área de siniestros de tipo global, es decir que concentrara los siniestros informados por los clientes en los tres tipos de negocios existentes, con el fin de que la siniestralidad general de la empresa fuera informada directamente a la gerencia de esta área, a través de reportes escritos mensuales a modo de resumen y así de esta forma, registrar mejor los antecedentes y estadísticas que son de utilidad para la empresa en su totalidad. El cómo organizar funcional y estructuralmente esta área, para lograr la propuesta anteriormente mencionada, es parte de la planificación a desarrollar en el capítulo siguiente.

#### **5.1.4 Fortalezas y debilidades**

---

<sup>33</sup> Se habla de “clientes actuales”, haciendo alusión a los clientes que socialmente se encuentran presentes como grandes consumidores. Un ejemplo importante lo constituyen los profesionales jóvenes.

Las fortalezas que la empresa posee son bastante claras y han sido importantes en el desarrollo que ésta ha tenido con el paso de los años. Uno de los aspectos relevantes, es su estricto orden financiero y su gran capacidad para responder con las obligaciones de este mismo tipo, tanto administrativamente como con sus clientes. Un segundo factor, es la constante preocupación que se tiene hacia la calidad del servicio, la cual ha estado presente desde los orígenes de la compañía y que se ha fortalecido con el logro realizado con la certificación ISO 9001-2008 realizada en noviembre del 2004. Es muy importante que este tipo de certificaciones se sigan realizando, y los objetivos considerados actualmente se intenten cumplir en su totalidad, ya que la importancia que los clientes le otorgan a la calidad del servicio es cuantiosa. El contar con la totalidad de los productos existentes en el mercado y tener dentro de la cartera de clientes, importantes empresas y organizaciones del país, también se considera una fortaleza trascendental y debe ser aprovechada para aumentar los procesos de “*networking*”, con el fin de dar a conocer la compañía a nuevos clientes.

Finalmente otro aspecto destacable, corresponde al hecho de que se cuente con un programa de gestión de producción desarrollado según los requerimientos propios de la empresa y que éste sea de tipo integral, es decir que reúne en una sola plataforma, la gran cantidad de operaciones relacionadas a producción. Las fortalezas identificadas por lo tanto, deben ser utilizadas como ventajas competitivas en la tarea de contar con nuevos clientes, lograr diferenciarse del resto de la competencia y consolidar el posicionamiento de la empresa

En cuanto a las debilidades de Agencias Briner S.A, se observa ausencia de una declaración de planificación estratégica, representada por la falta de objetivos a nivel corporativo de manera común para las distintas unidades funcionales y de negocio, y carencia de metas específicas claras en cada una de estas a más largo plazo. Junto a esto, se identifica un débil seguimiento de los resultados de producción referidos a la diversificación de ventas y comportamiento de los trabajadores; se realiza en mayor medida un análisis del comportamiento de los clientes, representado por el porcentaje de renovaciones y clientes derivados.

Finalmente, se presenta una debilidad, en cuanto al funcionamiento de la unidad de negocio de seguros masivos, por no contar ésta con una plataforma tecnológica que facilite sus tareas de ventas y gestión de producción. Esto se origina en gran medida por la falta de claridad y definición de la información por parte de las compañías de seguros, sobre lo que necesitan para el desarrollo del sistema. Junto a esto, pese a ser una unidad que cuenta con tareas bastante demandantes y que el mercado está creciendo en el desarrollo de este tipo de seguros, ésta unidad no cuenta con un soporte de recursos humanos importante, ya que las tareas son desarrolladas casi en su totalidad por el gerente del área y apoyadas en menor grado por sólo un asistente administrativo. Es importante fortalecer y planificar el desarrollo de esta área, dentro de lo cual se debiese tener en cuenta la inclusión de personal de apoyo y la elaboración de una plataforma de gestión de producción (al menos de uso interno), facilitando así la interacción tanto con las compañías de seguros como con los sponsor.

En síntesis, es fundamental cuando se realice la planificación estratégica para Agencias Briner S.A, observar a la empresa de forma global y transversal, incluyendo objetivos y metas comunes a todas las áreas de negocio y funcionales, a la vez que programas de incentivos para el personal, intentando así mejorar cada una de estas y lograr un alineamiento común.

### 5.1.5 Factores críticos de éxito

Los factores críticos de éxito (FCE) son el conjunto mínimo (limitado) de factores, áreas o puntos determinantes en las cuales si se obtienen resultados satisfactorios se asegura un desempeño exitoso para la empresa. Estos transformados en variables pueden afectar, a través de las gerencias y sus decisiones, significativamente la posición competitiva global de la empresa en la industria a la cual se encuentra relacionada.

En este sentido y luego de realizado el levantamiento de la situación actual como del entorno externo, para Agencias Briner S.A, es posible identificar los siguientes factores críticos de éxito:

- Desarrollo del personal directivo y administrativo: El contar con personal directivo con alta experiencia en el sector y periódicamente capacitado en temas relacionados a la industria del seguro, permite tomar decisiones estratégicas acertadas que posicionen a la empresa dentro del mercado y con una sólida base sólida en caso que se presenten crisis o contingencias. De igual forma, un mayor desarrollo del personal administrativo permite que la entrega del servicio hacia los clientes sea más eficiente y de calidad durante todo su ciclo.
- Productividad de las actividades operativas-administrativas: Para la entrega de un servicio de calidad, es fundamental que exista una alta productividad dentro de las actividades operativas y administrativas de la empresa. Para esto es necesario establecer tanto metas como objetivos comunes a toda la organización, además de indicadores y herramientas de control sobre las tareas que son realizadas y el personal responsable.
- Establecer relaciones efectivas con los clientes: La gran valoración que hacen los clientes de un servicio personalizado y una continua asesoría relacionada al mismo, gatilla que se deban establecer relaciones cercanas entre estos y la empresa que permitan conocer sus necesidades reales e incorporarlas continuamente en los servicios.
- Asegurar la entrega de productos de calidad: El hecho de constituirse como un intermediador entre el cliente y el mercado asegurador, produce que los clientes depositen en este tipo de empresas la confianza de contar con los mejores productos existentes en el mercado y con la mejor asesoría. Es por esto que a su vez, la empresa debe establecer la mejor relación con cada una de las compañías de seguros existente en el mercado y ser capaz de lograr alianzas estratégicas que permitan entregar productos de calidad, confiables y a bajo costo.
- Precios competitivos: La mayoría de las corredoras de seguros cuentan con la misma gama de productos que su competencia, un factor clave en este sentido es contar con productos de buena calidad pero a bajo costo, donde este último punto es posible de lograr con las alianzas cooperativas y estratégicas que se puedan producir entre la empresa y las distintas compañías de seguros, además de eficiencia en el uso de los recursos.
- Tiempos de entrega del servicio: La calidad del servicio junto a la capacidad de respuesta que se tenga en la entrega de este mismo, son aspectos sumamente valorados por los clientes, y en esta dirección la empresa debe tener canales de comunicación directos y expeditos para atender las necesidades de cada uno de estos, además de mostrar preocupación por adelantarse a atender sus requerimientos.
- Uso de internet: Un factor clave en el futuro de la empresa, es la forma en que se gestiona y utiliza su página web. Su poder como herramienta de marketing es fundamental y para esto se requiere un adecuado posicionamiento dentro de la red. Además, en un futuro próximo, se espera que a través de ésta el cliente pueda acceder a una mayor variedad de



servicios, como cotizaciones, ofertas de productos, declaración de siniestros, y por supuesto ventas online, que permitan al cliente acceder a los servicios de manera más rápida y eficiente.

## 5.2 Panorama Externo

### 5.2.1 Mercado asegurador y economía nacional<sup>34</sup>

En términos generales, la economía nacional presenta buenas expectativas de crecimiento tanto para el año 2011 como 2012, con valores cercanos al 5,5%<sup>35</sup>, del mismo modo se espera para este período que la inflación alcance un valor relativo al 3,0%<sup>36</sup>. Pese al aumento de esta última con respecto al año 2010, el aumento del gasto, del empleo y de la actividad económica general, presenta un buen escenario para el desarrollo de Agencias Briner S.A, aumentando las posibilidades de crecimiento, la mejora de sus unidades de negocio actuales y el desarrollo de otros nuevos.

Los antecedentes económicos planteados anteriormente, se ven potenciados aún más, si consideramos que se prevé que las primas totales del mercado asegurador asciendan a MM UF 216 en el 2011, lo que representa un crecimiento esperado de 9,8% respecto al año anterior, corrigiéndose los resultados al alza respecto al 6,6% que se había estimado por el mercado a septiembre del 2010. En específico, se espera que al término del 2011, la prima directa de Seguros Generales ascienda a MM UF 75, en tanto que las de Seguros de Vida a MM UF141. Similar situación ocurre con los resultados pronosticados para el período 2012-2013, en el cual se prevé que existan ventas en primas directas dentro del rango de los MM UF 220 a MM UF 235, con una variación relativa al año 2011, de un 4,8% a 5,2%.

Sin embargo, pese al crecimiento previsto en las ventas de pólizas, el mercado asegurador se encuentra actualmente bastante concentrado y se pronostica que continuará de esta manera, al menos durante el período considerado en la planificación. Es en este sentido que Agencias Briner S.A, debe centrarse en potenciar los ramos de seguros que se espera tendrán un crecimiento mayor, de forma de mejorar sus resultados financieros.

#### Seguros Generales:

Dentro de los seguros generales, se estima que un 86% de la prima directa al 2011, lo constituyan los ramos de Incendio y Adicionales, Vehículos, Accidentes Personales, Ingeniería, Responsabilidad Civil, Transporte, SOAP, Garantía y Crédito, Robo y Casco. Para estos ramos, el análisis en relación al panorama económico que se espera para los próximos años, corresponde al que se presenta a continuación:

- Para los seguros de incendio y adicionales se esperan crecimientos moderados, debido a que las compañías reaseguradoras internacionales han tenido que traspasar sus mayores precios a las compañías de seguros locales. Esto debido a los costosos desastres naturales

---

<sup>34</sup> Fuente: Proyecciones AACH Mercado Asegurador 2011-2012 y Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

<sup>35</sup> Fuente: Banco Central de Chile.

<sup>36</sup> Fuente: Banco Central de Chile.

que se han registrado en el último tiempo y de los cuales, cada vez más existe el temor de que sigan ocurriendo.

- Los seguros de vehículos se proyecta que tengan un crecimiento en línea con el PIB y el aumento del parque automotriz asegurado esperado, el cual pese a ir creciendo año a año, lo hace cada vez a una tasa menor.
- Los seguros de accidentes personales tendrán un crecimiento esperado que va a la par de los mejores sueldos de las personas y el crecimiento del PIB, además de una mayor conciencia sobre la importancia de contar con este tipo de pólizas para asegurar la integridad personal frente a accidentes.
- Producto de que el impulso de la economía externa que recibirá Chile en los próximos años será menor por parte de los socios comerciales, se estima que el ramo de los seguros de Transporte tendrá un decrecimiento paulatino durante el periodo considerado en la planificación, alcanzando valores en prima directa al 2013 de MM UF 2,9, valores cercanos a los que se proyectaron en la crisis del 2008.
- Para el seguro obligatorio de accidentes personales SOAP, pese a esperarse un crecimiento de un 8,0% con primas directas por MM UF 2,1 al término del 2011, se espera desde el 2012 en adelante, un decrecimiento que iría en línea con el menor avance proyectado para el PIB y el consiguiente menor crecimiento del parque automotor.
- En el ramo de los seguros de Robo se esperan tasas de expansión que se explicarían por el PIB esperado, además de las altas tasas de victimización registradas y la generalizada percepción sobre que la delincuencia ha aumentado.

#### Seguros de Vida:

- Para los seguros de rentas vitalicias, pese a esperarse un crecimiento en los próximos dos años dentro de los rentas vitalicias de invalidez y sobrevivencia, se estima que los seguros de rentas vitalicias de vejez anticipada presenten una baja importante, producto de la alta sensibilidad a los retornos de los fondos de pensiones.
- Los seguros de desgravamen han crecido en los últimos cinco años, a una tasa anual promedio de 12,9% con una tendencia alcista que se espera continúe en los próximos años. De igual forma, durante el año 2011 se ha observado un aumento en la deuda de los hogares chilenos, donde los créditos de consumo se han expandido a tasas mayores que los hipotecarios. Pese a esto, producto de la desaceleración generalizada de la actividad económica tanto internacional como nacional, se proyecta una tasa de crecimiento menor para los dos próximos años en este ramo, con valores cercanos al 9%.
- Para los seguros de vida individual, se espera durante el periodo considerado en la planificación, que sigan el comportamiento mostrado la última década, el cual esta correlacionado con el crecimiento de la economía nacional, proyectando un crecimiento en línea con el PIB estimado.
- Al igual que los seguros individuales, los seguros colectivos presentan un comportamiento en línea con la economía y el cual seguirá para los próximos creciendo en línea con el PIB nacional. Este crecimiento se debe principalmente al mayor acceso que tienen las personas a este tipo de seguros, que se da por medio de los canales de venta masivos.
- Los seguros de AFP que deben ser contratados por las AFP y financian el aporte adicional que se de realizar a la cuenta de los afiliados en caso que estos queden inválidos o fallezcan, se espera que tengan un decrecimiento paulatino en las primas directas vendidas. Pese a que la tasa de desempleo se espera continúe en niveles bajos y, por lo

tanto, exista una mayor cantidad de afiliados, las tasas obtenidas en la última licitación de este seguro fueron más bajas que las presentadas en los últimos años, por lo que se redujo considerablemente su precio.

Los antecedentes demuestran por lo tanto, que la tendencia de crecimiento general del mercado asegurador es al alza.

### Reaseguradoras<sup>37</sup>:

Respecto al mercado reasegurador latinoamericano, el crecimiento del volumen de cesiones en los últimos diez años superó el crecimiento de cesiones a nivel mundial. A nivel regional, México es el que posee el mercado de reaseguro más grande, MMM US\$ 2.9, debido a la alta exposición a catástrofes naturales, le sigue Brasil con MMM US\$ 2.6 y en tercer lugar Chile con MMM US\$ 1.8, en donde el ramo que más cesiones genera a nivel regional es “Propiedad” con un estimado de MMM US\$ 5.4 en 2010, en gran parte por el alto ratio de cesión. El crecimiento del mercado en los últimos diez años fue encabezado por los ramos de ingeniería y crédito.

Los beneficios de contar con reaseguros internacionales para las compañías de seguros locales son que:

- Las reaseguradoras absorben gran parte de los riesgos de las aseguradoras y los diversifican.
- Las reaseguradoras cuentan con la capacidad de asumir grandes siniestros sin verse enfrentadas a mayores problemas de solvencia. Por ejemplo para el caso de Chile, aproximadamente un 95% de los costos del terremoto de 27 de febrero de 2010 fueron cubiertos por reaseguradores.
- La capacidad internacional aísla al mercado de capitales local en caso de siniestros mayores.
- Acceso a mayor variedad de oferta y conocimiento del desarrollo de productos, suscripción especializada, gestión riesgos, manejo de siniestros.

Los factores que promoverán el desarrollo del reaseguro en los siguientes 10 años en Latinoamérica, y en particular en Chile, son:

- El fuerte crecimiento del seguro directo.
- El requerimiento las aseguradoras por contar con capital de solvencia para participar en el fuerte crecimiento del sector.
- El que los grandes proyectos de infraestructura son intensivos en capital.
- Las tasas de reaseguro a nivel global empezarán a endurecerse en 12 meses.

### **5.2.2 Competidores**

Agencias Briner S.A, es una empresa corredora de seguros que esta categorizada dentro de las corredoras de seguros de tipo persona jurídica<sup>38</sup>. Dentro de esta categoría, Agencias Briner S.A

---

<sup>37</sup> Fuente: “Panorama del Reaseguro en America Latina”, 5º Seminario Latinoamericano de Seguros y Reaseguros, Futterknecht, Oliver, Swiss Re Economic Research & Consulting, 26 de abril de 2011.

<sup>38</sup> Se encuentran también las de tipo personas naturales, corredoras bancaseguros y corredoras *retail*.

según los últimos antecedentes estadísticos<sup>39</sup> sobre corredores de seguros, posee la séptima posición en participación de mercado con un 1,0% y en donde cinco de las primeras seis corredoras son empresas de tipo internacional. Esto refleja, que sus capacidades actuales y el fortalecimiento de las debilidades, entregan la posibilidad de un crecimiento para la empresa. Los principales competidores dentro de su tipo<sup>40</sup>, corresponden a Cono Sur Corredores de Seguros S.A, *Colemont Fusion* Corredores de Seguros S.A, *RSG Risk Solutions Group Chile* Corredores de Seguros y *Montealto Corredores de Seguros Limitada*.

A nivel general se encuentran también los competidores de la bancaseguros y corredores de retail, empresas de gran envergadura, fuerte capacidad financiera, amplia cartera de clientes, medios de pago propio, fuertes canales de promoción y quienes en conjunto representan más de un 45%<sup>41</sup> del total del mercado de intermediación de seguros. Las empresas de este tipo, al contar con mayores niveles de producción y capacidad operativa, enfocan sus servicios principalmente a la intermediación de seguros a nivel masivo, en segmentos que requieren productos no customizados ni preferenciales<sup>42</sup>, ó en los que los productos son asociados obligatoriamente al uso de tarjetas de medio de pago propio, créditos de consumo, hipotecarios, entre otros.

Por otra parte se encuentran las grandes corredoras de tipo jurídico<sup>43</sup>, quienes suelen ser de origen internacional y que enfocan sus servicios principalmente a la intermediación, consultoría de seguros y a la identificación, prevención y control de riesgos, de clientes institucionales y organizaciones de mediano y gran tamaño. Estas buscan una asesoría completa, que incluya una consultoría de riesgos y servicios a través de una red global.

Por su parte las empresas medianas, que en términos generales corresponden a instituciones nacionales y las cuales cuentan con niveles de producción y capacidad operativa menores, aún cuando satisfacen algunas necesidades de empresas de gran tamaño, especialmente entregan servicios a medianas y pequeñas empresas y a personas naturales. Dedicando su actividad a la intermediación de seguros, no existiendo comúnmente consultoría de riesgos, la que incluye tanto identificación, control y prevención.

Encontrándose Agencias Briner S.A, dentro de la categoría de mediana empresa, esta se debe interesar por garantizar las necesidades del mercado mencionado en el párrafo anterior, en el que los asuntos de mayor relevancia son los relacionados con la calidad del servicio entregado, la atención directa y personalizada, disminución de los tiempos de respuesta, generación de valor agregado y por supuesto la diferenciación, como también en el segmento de clientes a los cuales apunta, que corresponden a personas de entre 28-65 años correspondientes al segmento A, B, C1 y C2, que por lo general constituyen jefes de hogar (para las personas naturales). Gran parte de estos aspectos, han sido incorporados por Agencias Briner S.A dentro de sus políticas de funcionamiento y calidad, constituyendo una preocupación constante para la empresa.

### **5.2.3 Oportunidades y amenazas**

Las oportunidades más importantes que presenta Agencias Briner S.A, están relacionadas con la baja diferenciación en cuanto a productos existentes en el mercado y al débil valor agregado que

---

<sup>39</sup> Fuente: Boletín Estadístico Corredores de Seguros AACH 2009.

<sup>40</sup> Tanto por la categoría señalada, tipo de clientes (A, B, C1, C2), experiencia y nivel de utilidades anuales.

<sup>41</sup> Fuente: Boletín Estadístico Corredores de Seguros AACH 2009.

<sup>42</sup> Segmentos C2, C3, D.

<sup>43</sup> Por mencionar algunas, se encuentran Marsh S.A, AON Risk Services S.A, Willis Insurance Services S.A.

presentan sus competidores más directos en relación al servicio entregado al pequeño y mediano cliente. El hecho que la mayoría de los corredores de seguros (que son competidores directos de Agencias Briner S.A) ofrezcan la mayoría de los productos existentes en el mercado, genera que dentro de los aspectos fundamentales donde la empresa debe destacar en relación a sus competidores, se deben encontrar el ser una empresa capaz de diferenciarse en la calidad de los servicios entregados al cliente y la atención en todos los canales de comunicación con los que se cuenta, con el fin de satisfacer los requerimientos y exigencias que estos presentan en relación a la atención y asesoría, de forma de lograr la fidelización de los mismos.

Otro aspecto que representa una oportunidad para la empresa, nace de los antecedentes expuestos en el punto anterior, y corresponde a la posibilidad de diversificar los actuales negocios, incorporando una unidad de auditoría de seguros y control de riesgos, que se dedique a la atención personalizada de clientes empresas en la gestión de los riesgos existentes en su organización, de modo que estos mejoren la protección y optimicen los recursos en gastos de seguros, haciéndolos sentir de esta forma más satisfechos y con un servicio integral, posibilitando al mismo tiempo el crecimiento de Agencias Briner S.A.

La gran experiencia con la que cuenta la empresa en el corretaje de seguros, permitirá desarrollar más fácilmente las actividades de auditorías de seguros y control de riesgos corporativos. Para el desarrollo de esta unidad, hay que considerar desde luego, una reestructuración organizacional, programas de funcionamiento y la destinación de recursos. No hay que dejar de mencionar que también se hace necesario, de acuerdo a las oportunidades que ofrece el mercado y a las deficiencias de la empresa en este aspecto, mejorar la unidad de negocio de seguros masivos, reestructurándola en torno a varios aspectos<sup>44</sup>. Finalmente, de acuerdo al levantamiento de la situación que se realiza de los productos existentes en el mercado y desde luego de la oferta de Agencias Briner S.A, existe la oportunidad de realizar una propuesta de incorporación de nuevos productos destinados a cubrir las necesidades de aseguramiento de riesgos climatológicos.

En cuanto a las amenazas existentes, las cuales pudiesen perjudicar la continuidad normal de la empresa, se debe considerar la gran cantidad de participantes del mercado y el crecimiento que han manifestado y siguen presentando las empresas relacionadas a la bancaseguros y los corredores *retail*, los cuales en su mayoría se encuentran dentro de las quince primeras posiciones en participación de mercado del total de primas intermediadas en el sector. El hecho que existan demasiados competidores, pese a que de manera natural mejora la competencia, limita los alcances de clientes a los cuales es posible acceder, produciendo en consecuencia que la empresa deba realizar constantes esfuerzos por cuidar con recelo a sus clientes y trate de conservarlos en el tiempo, a través de buenos productos y servicios, y una gestión de calidad sobresaliente, significando esto un riesgo constante si es que las tareas no se realizan adecuadamente.

Otra amenaza existente, la constituye las posibles salidas que puedan existir del personal calificado de la empresa, el cual posee gran experiencia en el mercado de los seguros y servicios, y por lo tanto permite un desarrollo competente de las actividades, tanto de la administración general como de las unidades de negocios. Al ser reducido el personal con el que cuenta Agencias Briner S.A y específicamente asignado en sus tareas, cualquier fuga existente puede generar dificultades en el funcionamiento futuro de la empresa.

---

<sup>44</sup> Como se menciona anteriormente: cantidad de recursos humanos asignados, sistema de gestión de producción, entre otros.

## 5.3 Resumen del análisis

De acuerdo al análisis realizado a Agencias Briner S.A, ésta debe poner especial atención tanto a nivel colectivo como funcional, en los siguientes aspectos:

- Realizar una alineación estratégica de todas las unidades funcionales, en las que se incluyan tanto metas como objetivos comunes, además de lograr una mejor comunicación en este mismo sentido.
- Diseñar e implementar instrumentos de control y rastreo de la producción más efectivos, de forma de incrementar la productividad existente actualmente.
- Mejorar el funcionamiento operacional de la empresa, específicamente el referido a los procesos de cobranza y control de la producción.
- Mejorar los márgenes sobre utilidades netas, aumentar el apalancamiento y disminuir los gastos de administración.
- Modernización y mejoramiento de la información y comunicación con el cliente a través de la plataforma *web* de la empresa, con la propuesta de una futura venta online de productos específicos.
- Desarrollo de una nueva unidad de negocios, dedicada a auditoría de seguros y control de riesgos, y reestructuración de la unidad de seguros masivos.
- Reestructuración organizacional de Agencias Briner S.A, de acuerdo a la estrategia de negocio propuesta.
- Diferenciarse con respecto a la competencia, en aspectos relacionados a la calidad del servicio, rapidez de la atención y entrega de soluciones al cliente, fácil acceso a la información y canales de comunicación vía *web*, entre otros.

## 5.4 Nuevos negocios<sup>45</sup>

### 5.4.1 Unidad de negocio

El mercado y los clientes de Agencias Briner S.A, presentan la necesidad de que la empresa incorpore nuevos servicios, que se traducen en la oportunidad de generar nuevos negocios. En este caso, estos serían complementarios a los servicios actuales y estarían enmarcados dentro de una nueva unidad llamada *auditoría de seguros y control de riesgos*. Se analizará a continuación las competencias necesarias que tiene que tener la empresa para llevar a cabo estos nuevos negocios, junto con los costos y beneficios asociados que conlleva la posible diversificación.

#### 5.4.1.1 Competencias necesarias

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad, la nueva unidad de negocio que se encontraría en evaluación, corresponde a la auditoría de seguros y control de riesgos de clientes empresas. Esta unidad se encargaría de entregar servicios de gestión de riesgos a clientes institucionales, y contaría dentro de sus actividades con la identificación de los principales riesgos de una empresa, evaluación de los controles de riesgos existentes, preparación de estudios y finalmente aseguramiento y entrega de coberturas. Actualmente este tipo de actividades no se desarrollan de forma general y como una unidad de servicio establecida, y son los clientes los que presentan las

---

<sup>45</sup> En el Anexo N° 12: Propuesta de nuevo producto, también es posible encontrar la información del producto a comercializar por Agencias Briner S.A que se propone dentro de la planificación.

necesidades de contratar una póliza de seguro particular de acuerdo a las perspectivas de riesgos con las que cuentan. Al ser un servicio personalizado según la situación de cada organización, se está dando énfasis a la calidad del servicio entregado en términos globales y se mejoran las posibilidades de crecimiento de la empresa. Las principales características del servicio se pueden observar en el siguiente cuadro resumen:

Tabla 6: Características de la auditoría de seguros y control de riesgos

Variables	Características
Tipo Cliente	Empresas
Consumo	Periódico
Alcance de cobertura	Nacional
Tipo de servicio	Personalizado
Volumen del servicio	Extensivo a múltiples empresas

Fuente: Elaboración propia

Junto a este tipo de características, se requiere que la unidad cuente con una gran capacidad de análisis, de forma de examinar los riesgos existentes en el cliente, determinar la efectividad de los controles presentes y proponer alternativas eficientes de aseguramiento que permitan mantener a la empresa segura y enfocada en el desarrollo de sus actividades.

En síntesis las competencias requeridas para la formación de esta nueva unidad de negocio son:

- Contar con recursos y conocimiento especializado en la identificación y administración de riesgos institucionales.
- Tener un buen análisis de datos (tasación) de los riesgos identificados.
- Capacidad de elaboración de estudios específicos, con recomendaciones sobre riesgos, simulaciones de pérdidas, programas de aseguramiento y cotización, de fácil comprensión para el cliente.
- Tener una buena capacidad de negociación tanto con las aseguradoras como con los clientes, haciéndole ver que sus riesgos pueden ser convertidos en oportunidades para su negocio.

Las competencias más importantes en este sentido son la capacidad de identificación de riesgos y el poder de análisis en la cuantificación de éstos durante el proceso de tasación. De la correcta ejecución de estas actividades, dependerá el éxito que se tenga en la generación de programas de aseguramiento específicos para cada cliente, facilitando así que el éste pueda lograr sus objetivos de negocio de forma segura.

De manera general, es necesario identificar si Agencias Briner S.A posee estas competencias, necesarias para el desarrollo de esta nueva unidad de negocio:

- En particular, dentro de la empresa existe gran conocimiento en cuanto a la determinación de posibles riesgos presentes en las instituciones, esto producto de la gran cantidad de años trabajando con las necesidades de aseguramiento de clientes empresas y consecuentemente con las siniestralidades ocurridas.
- En cuanto al análisis de datos, actualmente se cuenta con personal administrativo que apoya las tareas de las unidades de negocios existentes, y que se dedica principalmente al análisis de datos comerciales y de producción junto la elaboración de los informes asociados, por lo que está presente dentro de la empresa el “*know-how*” necesario para realizar este tipo de actividades dentro de la actividad aseguradora. Sin embargo este

personal es mínimo y resulta necesaria la incorporación de nuevos recursos humanos con altas capacidades en estos aspectos.

- Para la elaboración de planes de aseguramiento y cotizaciones, la empresa se encuentra plenamente capacitada ya que es parte del “core” del negocio, pero debe adaptar estas capacidades al desarrollo de un aseguramiento integral que considere la evaluación general de los factores de riesgo presentes en el cliente. Similar situación ocurre con la capacidad de poder de negociación, en donde la empresa se ha encargado de mantener buenas relaciones a lo largo de los años con una gran cantidad de aseguradoras, siendo así capaz de buscar los mejores productos y a los precios más convenientes para los clientes. Debe ser capaz de generar una experiencia en el cliente, en cual este último sienta que los objetivos de su negocio si se pueden cumplir y los problemas por riesgos asociados a su empresa, pueden ser convertidos en oportunidades.

En general entonces, se puede mencionar que Agencias Briner S.A cuenta con las competencias centrales necesarias para esta nueva unidad, sólo debe mejorarlas y acomodarlas a esta diversificación. De igual forma, es necesario estimar los beneficios y costos asociados a este servicio.

#### 5.4.1.2 Beneficios y costos asociados

El desarrollo de esta nueva unidad de negocio, debe considerar una inversión necesaria a dos años, que se detalla a continuación:

Tabla 7: Inversión necesaria para nueva unidad

Inversión a dos años	Monto (MM\$)
Ampliación de plataforma gestión de producción	8
Aumentar capacidad de servidores	3
Modificación del portal web corporativo	8
2 nuevas estaciones de trabajo	1
Actualización de equipos periódicamente	9
<b>Inversión total a dos años</b>	<b>29</b>

Fuente: Elaboración propia

La inversión considera cinco aspectos centrales, dentro de los cuales los más importantes corresponden a la ampliación de la plataforma de gestión de producción que se utiliza actualmente dentro de la empresa y a la modificación del portal *web* corporativo, en donde se deben incorporar servicios al cliente que actualmente no existen, tales como información de las pólizas vigentes, historial de siniestralidad, links de declaración de siniestros y solicitudes de cotización de pólizas y servicios, entre otros.

Las ventas que se pronostican a dos años de funcionamiento de la nueva unidad de negocio, y los respectivos beneficios por ingresos asociados corresponden a:

Tabla 8: Ingresos proyectados a dos años de la nueva unidad

Ingresos a dos años	Monto (MM\$)
Venta total anual por concepto de auditoría de seguros y control de riesgos	702
% precio correspondiente a ingresos	33%
Ingreso anual	231,66
<b>Ingreso total a dos años</b>	<b>463,32</b>

Fuente: Elaboración propia



Por su parte los costos en los que se incurren con esta nueva unidad, son los siguientes:

Tabla 9: Costos asociados a la nueva unidad

<b>Costos a dos años</b>	<b>Monto mensual (MM\$)</b>	<b>Monto anual (MM\$)</b>
Personal (fijo)	1,70	20,40
Capacitación personal	0,80	9,60
Mantenimiento	0,45	5,40
Operaciones (visitas, estudios, otros)	5,00	60,00
<b>Total</b>	<b>7,95</b>	<b>95,4</b>

Fuente: Elaboración propia

El detalle de la proyección a dos años de la nueva unidad de negocio en evaluación, es en resumen:

- Inversión requerida: MM\$ 29
- Ingresos totales: MM\$ 463
- Costos totales: MM\$ 191
- Capital de trabajo estimado: MM\$ 27

Lo que significa incrementar los ingresos del año 2010, equivalentes a MM\$ 1.200,148, en un 38,5% En conclusión, se puede mencionar que entregar estos nuevos servicios a los clientes es una alternativa rentable.

#### **5.4.1.3 Conclusión a la diversificación de negocios**

Pese a que Agencias Briner S.A, cuenta con la mayoría de las competencias necesarias para el establecimiento de una unidad de negocio dedicada a la auditoría de seguros y control de riesgos, de igual modo presenta necesidades de realizar mejoras de tipo organizacional, incorporando personal capaz de liderar esta unidad y administrativo que apoye la gestión. La creación de una nueva unidad de negocio, es una alternativa rentable a ser evaluada por la compañía, dada las necesidades de los clientes. Al ser esta unidad una incorporación a las ya existentes, la diversificación de negocios corresponde a una reestructuración organizacional.

## Capítulo 6. Propuesta de Plan Estratégico

### 6.1 Declaración de misión por unidad de negocio

Tabla 10: Declaración de misión de la unidad de negocio Seguros Generales

Aspectos	Presente	Propuesta
<b>Ámbito de Productos</b>	Pólizas de seguros generales.	Toda la gama de pólizas de seguros generales presentes en el mercado, incluyendo la venta de seguros paramétricos dentro de la oferta.
<b>Ámbito de Mercados</b>	El mercado actual se encuentra segmentado por tipo de cliente: persona natural o empresa. Este último es muy diverso y se separa por industria.	Poner especial atención a los nuevos clientes, que deriven de la propuesta del nuevo producto, integrándolos a los ya existentes con un servicio de primera calidad, sin por esto descuidar la cartera actual.
<b>Cobertura Geográfica</b>	Nacional.	Nacional.
<b>Modos de lograr liderazgo competitivo</b>	Relaciones de largo plazo con el cliente, basadas en la calidad del servicio, rapidez de respuesta y atención personalizada.	Logrando una calidad de servicio de excelencia, basada en recursos humanos mejor capacitados, con más experiencia en temas de seguros, comprometidos y proactivos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11: Declaración de misión de la unidad de negocio Seguros de Vida y Salud

Aspectos	Presente	Propuesta
<b>Ámbito de Productos</b>	Seguro complementario de salud y seguros colectivos de vida.	Seguros colectivos de vida y salud.
<b>Ámbito de Mercados</b>	Empresas de las más variadas industrias.	Empresas de bienes y servicios que cuenten con personal fijo superior a 25 personas.
<b>Cobertura Geográfica</b>	Nacional.	Nacional.
<b>Modos de lograr liderazgo competitivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas estratégicas con compañías de seguros específicas que proveen de clientes.</li> <li>- Fiato con el cliente a través de contacto semanal con ellos y también reuniones trimestrales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar el número de alianzas estratégicas con compañías de seguros.</li> <li>- Contar con nuevo capital humano dedicado a la elaboración de informes, manejo de cuentas y presentaciones que permitan un mejor manejo de la información y por lo tanto mayor efectividad en la entrega del servicio y asesoría al cliente.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Declaración de misión unidad de negocio Seguros Masivos

Aspectos	Presente	Propuesta
<b>Ámbito de Productos</b>	Seguros masivos.	Seguros de vida y generales comercializados a través de canales masivos.
<b>Ámbito de Mercados</b>	Principalmente clientes del <i>retail</i> nacional.	Empresas de servicios que cuenten con una amplia cartera de clientes y medios de pago propio.
<b>Cobertura Geográfica</b>	Nacional.	Nacional y Latinoamérica.
<b>Modos de lograr liderazgo competitivo</b>	Principalmente a través de relaciones de largo plazo con clientes importantes del <i>retail</i> nacional. Fuerte <i>networking</i> .	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer las relaciones estratégicas ya establecidas y captar nuevos clientes no satisfechos.</li> <li>- Destinar recursos a la implementación de una plataforma de gestión de producción que apoye las tareas de esta área, con el fin de ordenar la información y mejorar la gestión de servicio.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Declaración de misión unidad de negocio Auditoría de Seguros y Control de Riesgos

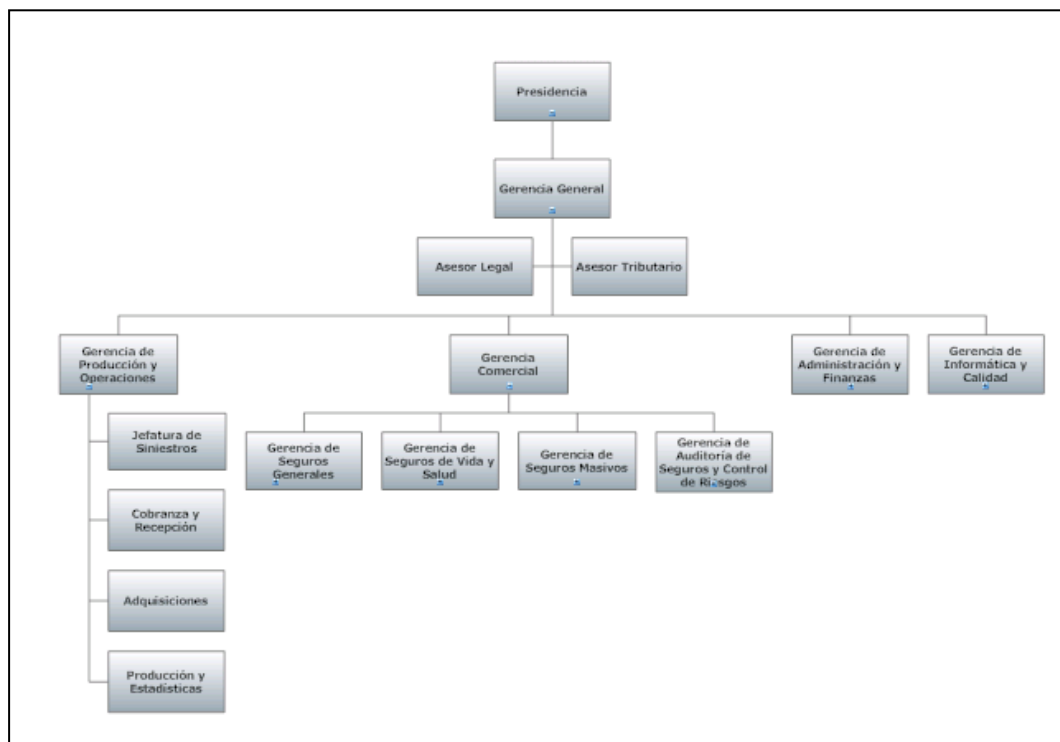
Aspectos	Presente	Propuesta
<b>Ámbito de Productos</b>	Asegurabilidad y entrega de coberturas.	Servicios de auditoría de seguros y gestión de riesgos a clientes institucionales.
<b>Ámbito de Mercados</b>	Clientes actuales de las carteras de seguros de vida, generales y masivos.	Empresas de bienes y servicios del territorio nacional que requieran atención personalizada en la gestión de sus riesgos.
<b>Cobertura Geográfica</b>	Nacional.	Nacional.
<b>Modos de lograr liderazgo competitivo</b>	Aprovechar los clientes con los que cuenta Agencias BRINER S.A para entregar un servicio de aseguramiento integral.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecer metodologías de procesos de aseguramiento integral, realizando completos estudios de identificación de riesgos, evaluación de controles, junto a programas y cotizaciones de seguro.</li> <li>- Potenciar la comunicación con el cliente vía canales tecnológicos.</li> <li>- Ampliar la cartera de clientes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Nueva estructura organizacional

A continuación se entrega la propuesta de la nueva estructura organizacional acorde con la visión crítica que se tiene de la situación actual y la estrategia que se pretende para la empresa, diferenciando las unidades funcionales y destacando las unidades de negocio que se observan dentro de la misma<sup>46</sup>:

Ilustración 4: Propuesta de Organigrama



Fuente: Elaboración propia

<sup>46</sup> Ver Anexo N° 6: Organigramas, para más descripción

## 6.3 Objetivos corporativos y funcionales

### 6.3.1 Objetivos corporativos

Luego de levantada la situación actual de la empresa y realizado el análisis crítico tanto al interior de esta como de su entorno, se han determinado los siguientes objetivos corporativos:

- Incrementar la participación de mercado en los nichos que se avizoran seguirán creciendo junto a la economía (PIB), tales como por ejemplo el industrial y el comercio, sin descuidar la evaluación de riesgo que este crecimiento lleva asociado.
- Adentrarse en nuevos nichos de mercado, asumiendo el rol de “primer actor” buscando entregar productos (como lo son los seguros paramétricos) que aún no son comercializados por el mercado y que resuelven las necesidades de riesgo de variados tipos de negocios, además de proveer servicios de aseguramiento integral.
- Explorar el mercado internacional en el mediano plazo, específicamente Latinoamérica, en el nicho de seguros masivos y bancaseguros, entregándole a estos mercados toda la experiencia adquirida en el territorio nacional<sup>47</sup>.
- Lograr posicionar a la empresa, como una organización que entrega un servicio confiable, personalizado e integral, y en el que la tecnología juegue un rol importante en el futuro próximo.

### 6.3.2 Objetivos funcionales

Dentro de la definición de objetivos funcionales se encuentran:

- Sostener una postura de liderazgo en calidad de servicio, tanto en la relación directa con el cliente como en los procesos internos, incluyendo dentro de esto los sistemas tecnológicos aplicados al negocio.
- Mejorar la productividad de los negocios actuales.
- Mejorar la eficiencia en los procesos actuales.
- Mejorar los resultados asociados a cada unidad de negocio.
- Mejorar la condición financiera de las distintas unidades de negocio.
- Mejorar las herramientas de calidad utilizadas en la empresa.
- Mejorar la comunicación y manejo de información a nivel corporativo y de áreas de negocio, con la intención de tener objetivos y metas alineadas.

En base a estos objetivos, es que se definirán las metas y tareas asociadas con el fin de que se cumplan efectivamente. Tanto los objetivos corporativos como funcionales son transversales a toda la organización, por lo cual en la matriz “*Nivel de responsabilidad en objetivos corporativos y funcionales de cada unidad*”<sup>48</sup>, se indica el nivel de importancia de cada área en relación al cumplimiento de estos objetivos.

---

<sup>47</sup> Este objetivo responde también a la condición de mediana “saturación” que presenta el mercado local, en donde son muchos los actores intermediadores, y los clientes son seducidos y captados de un lado a otro sin cambiar estos demasiado en el tiempo. Del mismo modo se presentan constantemente oportunidades para la empresa de participar en la intermediación de seguros masivos en países latinoamericanos, pero aún no se concretan por problemas operacionales y/o acuerdos.

<sup>48</sup> Ver Anexo N° 13: Nivel de responsabilidad en objetivos corporativos y funcionales de cada unidad.

## **6.4 Desafíos de planificación**

### **6.4.1 Objetivos y tareas para el año 2012**

#### **6.4.1.1 Objetivos principales para el año 2012**

Dentro de los principales objetivos se encuentra el fidelizar a los clientes actuales (término del 2011) que maneja la empresa y consolidar a los nuevos clientes que se presenten durante los primeros meses del 2012 en relación a las unidades de negocio de seguros generales, seguros de vida y salud, y seguros masivos. Conjuntamente, es necesario ampliar durante la última parte del período la cartera de clientes que se posee, con el fin de lograr un aumento de participación en los mercados relacionados y del mismo modo acrecentar las ventas de pólizas.

Para lograr este propósito, se debe poner énfasis en la integración (tanto de objetivos como metas) de las distintas áreas funcionales y de negocios, para realizar mejoras en la calidad de servicio, operaciones y mejora de resultados. En relación a esto y las tareas concernientes a cada área funcional, el incremento en la participación de mercado se enfocará a contar con nuevos clientes a fines del año 2012, no descuidando la excelencia en el servicio por aumentar el volumen de venta.

Otro objetivo a nivel corporativo en consideración, corresponde al desarrollo de los nuevos servicios, para esto es necesario la elaboración de un plan de negocio relacionado a la auditoría de seguros y control de riesgos, el cual debe tener una experiencia piloto con los nuevos clientes que vayan incorporándose y algunos seleccionados de la cartera actual durante el 2012. En este plan de negocio se deben incluir los alcances comerciales de desarrollar esta nueva estrategia en la entrega de servicios de seguros, los recursos financieros que se le asignarán y el cómo se relacionara con las distintas unidades de negocios en el traspaso de conocimientos específicos y apoyo en la gestión.

#### **6.4.1.2 Tareas a nivel corporativo**

Elaborar el plan de marketing para Agencias Briner S.A, referido a:

- Lograr una fidelización de los clientes actuales.
- Consolidar el posicionamiento de Agencias Briner S.A, como una empresa enfocada en entregar soluciones de seguros y control de riesgos a través de un servicio de aseguramiento integral y con un gran sentido de la calidad de servicio.

En relación a las variables que se deben considerar, se tiene: el producto corresponde a servicios de aseguramiento y auditorías integrales de seguros, tanto en seguros generales como de vida y salud; en cuanto al precio, dependen principalmente de los factores de riesgo de los contratantes y las cotizaciones hechas por las compañías de seguros en relación a los productos mencionados anteriormente, finalmente en relación a la promoción se debe poner enfoque a la calidad, eficiencia y rapidez en las respuestas entregadas, como el otorgamiento de un servicio integral de aseguramiento.

Junto a esto, se debe realizar el plan de negocios para la nueva unidad de auditoría de seguros y control de riesgo, el que en primera instancia considerará fuertemente como mercado objetivo a

los clientes actuales con los que cuenta la empresa, y a los que se les propondrá la entrega de nuevos servicios de seguro de una forma más integral. La estrategia que se desarrolle dentro del plan de negocios debe estar relacionada estrechamente con el plan de marketing mencionado con anterioridad, ya que los clientes en consideración corresponden a los mismos.

#### **6.4.1.3 Tareas del área de producción y operaciones**

Los principales objetivos asociados a esta unidad funcional corresponden a:

- Mejorar la productividad de los negocios actuales.
- Mejorar la eficiencia en los procesos actuales.
- Mejorar las herramientas de calidad utilizadas en la empresa.

Estos objetivos están orientados a mejorar los procesos internos de la empresa, los cuales actualmente están vinculados con un grupo de indicadores relacionados a operaciones y actividades que considera el plan de calidad con el que cuenta la empresa y que son muy necesarios para lograr una real mejora al interior de ésta. Es así, como se definen las siguientes tareas para el año 2012, que persiguen cumplir los objetivos expresados anteriormente:

- Realizar una revisión y mejora constante de los procesos relacionados con las gestiones de cobranzas y envío (y/o recepción) de documentos desde (y hacia) los clientes o compañías de seguros, en donde el área de operaciones tiene responsabilidad directa.
- Analizar la puesta en marcha de un sistema de control de gestión en base a las necesidades y resultados actuales la empresa. Idealmente este sistema debe ser automatizado y capaz de integrar el control a nivel corporativo. Esta tarea debe ser resuelta conjuntamente entre el área de producción y operaciones y la de informática y calidad, ya que es esta última la encargada de la herramienta en cuanto a tecnología.
- Hacer uso de los indicadores de eficiencia en la calidad de gestión relacionados al área de producción y operaciones, certificando los valores que se presentan actualmente tratando de alcanzar los óptimos propuestos.

Los indicadores de eficiencia en la gestión asociados al área de producción y operaciones, se presentan en la siguiente tabla, en la que se puede observar el valor de los óptimos que se pretende se alcancen, una vez corregidas las deficiencias señaladas en el análisis crítico y completado el periodo de aplicación de este plan estratégico:

Tabla 14: Indicadores de eficiencia del Área de Producción y Operaciones al 2012

Indicador de gestión	Fórmula	Valor actual	Valor óptimo
% promedio anual de productos no conformes.	$(\text{N}^\circ \text{ de documentos}^{49} \text{ devueltos a las compañías}/\text{N}^\circ \text{ de propuestas}^{50} \text{ totales emitidas}) * 100$	4,06%	0%
% promedio anual de documentos disponibles para cobrar, pero que aún no se ha realizado la carta de cobranza.	$(\text{N}^\circ \text{ de documentos disponibles para cobrar pero sin carta de cobranza mensual}/\text{N}^\circ \text{ de documentos emitidos promedio mensual}) * 100$	61,3%	0%
% promedio anual de cartas de cobranza sin remesar.	$(\text{N}^\circ \text{ de cartas de cobranza sin remesar mensual}/\text{N}^\circ \text{ de cartas promedio emitidas mensual}) * 100$	6,82%	0%
% variación anual FECU (venta de pólizas).	$((\text{FECU año actual} - \text{FECU año anterior})/\text{FECU año anterior}) * 100$	-0,06% <sup>51</sup>	+20%
% promedio anual de documentos pendientes de envío con más de 30 días por parte de las compañías de seguros.	$(\text{N}^\circ \text{ de pólizas y/o endosos no devueltos por las compañías a A.B}/\text{N}^\circ \text{ total de pólizas y/o endosos enviados a las compañías}) * 100$	7,8%	0%

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.1.4 Tareas del área comercial

Dentro de los principales objetivos relacionados a esta área se encuentran:

- Lograr posicionar a la empresa, como una organización que entrega un servicio confiable, personalizado e integral, y en el que la tecnología juegue un rol importante en el futuro próximo.
- Sostener una postura de liderazgo en calidad de servicio, tanto en la relación directa con el cliente como en los procesos internos, incluyendo dentro de esto los sistemas tecnológicos aplicados al negocio.

Estos dos objetivos están dirigidos a mejorar el perfil y conocimiento que se tiene de la empresa en el mercado relacionado, destacando sus características en cuanto a la capacidad de entregar un servicio confiable y de calidad integral, con el fin de lograr la fidelización de los clientes actuales y la captación de otros nuevos. Para esto, en primer lugar es muy importante conocer la opinión y experiencia que tienen los clientes actuales en relación a los servicios y productos entregados, y en segundo lugar elaborar un plan de marketing que desarrolle una estrategia comercial para acercar la empresa a clientes del mercado potencial que aún no la conocen y del mismo modo, aumentar las ventas.

Es así como las tareas asociadas a estos objetivos corresponden a:

<sup>49</sup> Los documentos pueden corresponder tanto a pólizas emitidas como endosos.

<sup>50</sup> Las propuestas también corresponden tanto a pólizas como endosos.

<sup>51</sup> Este valor se encuentra calculado en base a los resultados informados en la FECU del año 2009 y 2010. Aún no es posible realizar el cálculo con el año 2011, por encontrarse en proceso activo.

Tabla 15: Tareas del Área Comercial al 2012

Tarea	Meta	Periodo	Encargado	Descripción	Inversión
Elaboración de un plan de marketing	Elaboración	2012	Encargado del área comercial.	En la elaboración del plan se requiere incorporar estrategias que estén dirigidas a fidelizar a los clientes con los que se cuenta e incorporar a otros nuevos, transmitiendo a estos la propuesta de valor que están buscando, en cuanto a la variedad de servicios ofrecidos y la calidad de estos mismos.	\$2.500.000
Encuesta de satisfacción	Implementación semestral	2012-2016	Encargado del área comercial y del área administración y finanzas.	Corresponde a la herramienta más directa para conocer la opinión y necesidades de los clientes con los que se cuenta, buscando adecuarse constantemente a estas. Deben ser acotadas, abiertas y directas.	\$2.000.000

Fuente: Elaboración propia

Otros objetivos relevantes asociados a esta área corresponden a:

- Incrementar la participación de mercado de mercado en los nichos que se avizoran seguirán creciendo junto a la economía (PIB), tales como por ejemplo el industrial y el comercio, sin descuidar la evaluación de riesgo que este crecimiento lleva asociado.
- Mejorar los resultados asociados a cada unidad de negocio.

Tales objetivos se relacionan con indicadores de desempeño que se derivan de las operaciones relacionadas al área comercial, y que sirven de ayuda para cumplir los objetivos mencionados. Por lo tanto, como tarea para el año 2012, también se tiene que:

Tabla 16: Tareas del Área Comercial al 2012

Tarea	Meta	Período	Encargado	Descripción
Utilizar los indicadores de eficiencia en la gestión relacionados con el área comercial.	Levantamiento continuo de datos para el análisis de porcentajes relacionados a los indicadores de eficiencia.	2012	Encargado del área comercial.	Se requiere validar los porcentajes observados actuales de los indicadores.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta una tabla con los indicadores relacionados a esta área. El valor óptimo corresponde al que se debería alcanzar al año 2016 y el actual el que se debe validar por la empresa con los datos de gestión comercial recopilados:

Tabla 17: Indicadores de eficiencia del Área Comercial al 2012

Indicador de gestión	Fórmula	Valor actual	Valor óptimo
% de clientes insatisfechos.	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamos de clientes externos} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes}) * 100$	0,23%	0%
% de cotizaciones exitosas. <sup>52</sup>	$(\text{N}^\circ \text{ de cotizaciones aceptadas} / \text{N}^\circ \text{ cotizaciones enviadas a los clientes}) * 100$	-	100%
% de nuevos clientes.	$(\text{N}^\circ \text{ de nuevos clientes incorporados} / \text{N}^\circ \text{ de clientes totales}) * 100$	5,02%	100%
% de clientes referidos.	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes referidos} / \text{N}^\circ \text{ de clientes totales}) * 100$	3,80%	-%
% de clientes fugados.	$(\text{N}^\circ \text{ de pólizas no renovadas} / \text{N}^\circ \text{ de pólizas totales por renovar en el período}) * 100$	22,01%	0%

Fuente: Elaboración propia

<sup>52</sup> Anteriormente existió un registro de la cantidad de propuestas que luego de enviadas a los clientes fueron aceptadas exitosamente y transformadas en contrato. En la actualidad eso no sucede, por un problema de descoordinación y falta de precisión en el registro de las dos actividades con el aumento del volumen de propuestas y clientes. Se está trabajando dentro del programa de gestión de la calidad en el desarrollo y perfeccionamiento de este registro, por lo cual no es posible entregar valores actuales, pero resulta muy oportuno la pronta realización de aquello.



### 6.4.1.5 Tareas del área administración y finanzas

Los objetivos que se vinculan a esta área corresponden a:

- Lograr posicionar a la empresa como una organización que entrega un servicio confiable, personalizado e integral, y en el que la tecnología juegue un rol importante en el futuro próximo.
- Mejorar la eficiencia de los procesos actuales.
- Mejorar la condición financiera de las distintas unidades de negocio.
- Mejorar la comunicación y manejo de información a nivel corporativo y de áreas de negocio, con la intención de tener objetivos y metas alineadas.

Estos objetivos buscan optimizar los procesos a nivel administrativo, financiero y comunicacional con el propósito de ubicar a la empresa como una organización eficiente y de calidad, tanto a nivel externo como interno. Para esto dentro, de las tareas que se asocian a estos propósitos se encuentra:

Tabla 18: Tareas del Área de Administración y Finanzas al 2012

Tarea	Meta	Período	Encargado	Descripción
Elaboración de un reporte, que señale el estado financiero de la empresa y de cada área de negocio de manera individual.	Realizar una revisión mensual de la condición financiera, estado de resultados, gastos e ingresos, tanto para la empresa a nivel corporativo como también para cada unidad de negocio por separado.	Marzo 2012	Encargado del área de administración y finanzas.	Corresponde a un informe destinado a mejorar la comunicación y desarrollo de objetivos y metas comunes, alineando de esta forma los intereses. Junto a esto, permite la evaluación continua de la empresa, en pro de realizar inversiones a futuro, y del estado de las distintas unidades de negocio, teniendo así toda la información ordenada y documentada.
Emplear los indicadores de gestión y desempeño relacionados al área de administración y finanzas.	Levantar y recopilar los datos para el análisis permanente de los porcentajes relacionados a estos indicadores.	2012	Encargado del área de administración y finanzas.	En primera instancia, se requiere validar los porcentajes observados actuales de los indicadores.

Fuente: Elaboración propia

Aunque se debe partir con el control de estos indicadores en el año 2012, es necesario fijarse objetivos de largo plazo que orienten las tareas de administración y finanzas. En la siguiente tabla se presentan los indicadores de eficiencia<sup>53</sup> en la gestión asociados al área:

Tabla 19: Indicadores de eficiencia del Área de Administración y Finanzas al 2012

Indicador de gestión	Período anterior			Último período contable	Objetivos					
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Rentabilidad	36,1%	40,8%	47,7%	25,2%	27%	29%	31%	33%	35%	>38%
Facturación (M\$)	1.175.780	1.342.607	1.200.881	1.200.148	1.224.150	1.248.633	1.273.605	1.299.077	1.312.067	1.325.188
Razón endeudamiento total	0.086	0.093	0.130	0.089	0.09	<1	<1	<1	<1	<1
Impacto de G.A.V	0.374	0.400	0.610	0.773	0.7	<0.65	<0.55	<0.45	<0.35	<0.35
Productividad ventas a patrimonio.	0.733	0.889	1.692	1.639	1.75	1.8	1.85	1.9	1.95	2

Fuente: Elaboración propia

<sup>53</sup> Para el caso de esta unidad funcional, los indicadores financieros cumplen el rol de indicadores de eficiencia en la gestión, ya que sus valores están estrechamente relacionados a cuán bien se haya realizado el trabajo durante el período.

### 6.4.1.6 Tareas del área de informática y calidad

Los objetivos asociados a esta área corresponden a:

- Sostener una postura de liderazgo en calidad de servicio, tanto en la relación directa con el cliente como en los procesos internos, incluyendo dentro de esto los sistemas tecnológicos aplicados al negocio.
- Mejorar las herramientas de calidad utilizadas en la empresa.

Este objetivo apunta a mantener una posición e imagen de líder en calidad de servicio, para lo cual es necesario en primer lugar tener al personal capacitado continuamente en temas relacionados a seguros y gestión de clientes, y del mismo modo bajo una evaluación continua de su desempeño en producción como satisfacción del cliente. En segundo lugar, es necesario que se vayan incluyendo dentro de la plataforma tecnológica de la empresa (*web*), nuevas prestaciones para el cliente, que potencien la comunicación con estos y le permitan tener acceso a la información de los servicios que han contratado, además de poder declarar sus siniestros y conocer las novedades del mercado. Esto es fundamental para los clientes que puedan surgir en los 4 ó 5 próximos años, los cuales a diferencia de la mayoría de los actuales, manejan y están mejor relacionados con las plataformas tecnológicas y exigen acceso remoto a los servicios y canales de comunicación. Es por ello que se han definido las siguientes tareas asociadas:

Tabla 20: Tareas del Área de Informática y Calidad al 2012

Tarea	Meta	Período	Encargado	Descripción
Capacitación en materias de seguros y atención de clientes.	Capacitar de manera semestral al personal de producción y negocios, con un plazo de dos años y medio.	Marzo 2012- Junio 2014	Encargado del área de informática y calidad.	Se requiere actualizar y perfeccionar al personal dedicado a la producción y negocios en materia de seguros, como también capacitarlo en cuanto a técnicas de atención de clientes y motivacionales. Todas estas acciones intentan mejorar la productividad de la empresa.
Desarrollar una propuesta de evaluación de desempeño para el personal.	Mantener una evaluación de desempeño periódica del personal, desarrollada en base a los índices de producción de cada uno y el cumplimiento de sus metas u objetivos.	Diciembre del 2012	Encargado del área de informática y calidad junto al encargado del área de producción y operaciones.	Se requiere realizar una evaluación de desempeño de forma semestral al personal de la empresa, para determinar los puntos en los cuales se encuentra deficiente y del mismo modo apoyar la evolución de estas funciones. Esta evaluación debe ser en base a resultados objetivos de su trabajo, como también la percepción del resto de la empresa.
Incorporar planificadamente nuevos elementos de servicio a la plataforma <i>web</i> .	Realizar la incorporación de nuevos elementos a la página <i>web</i> de la empresa, que potencien la entrega de servicios y la comunicación con el cliente.	2012-2016	Encargado del área de informática y calidad.	Es necesario contar con nuevas prestaciones en la plataforma <i>web</i> de la empresa, que permitan a los clientes tener acceso remoto y personalizado a la información de pólizas con las que cuentan, espacios para la declaración de siniestros, ofertas de seguros, además de mejorar las vías de contacto. Esta incorporación debe ser paulatina durante el periodo de desarrollo de esta planificación y con una evaluación continua de las necesidades del cliente.

Fuente: Elaboración propia

Otro objetivo de importancia corresponde a:

- Mejorar la comunicación y manejo de información a nivel corporativo y de áreas de negocio, con la intención de tener objetivos y metas alineadas.

Es vital enriquecer las comunicaciones dentro de la empresa, tanto de estrategias como a nivel operativo. Este es un objetivo de importancia tanto para esta área como a nivel global de la empresa, por lo cual se define la siguiente tarea que apoya la comunicación de la empresa de manera continua durante todo el periodo de esta planificación:

Tabla 21: Tareas del Área de Informática y Calidad al 2012

Tarea	Meta	Período	Encargado	Descripción
Circular organizacional	Realizar una publicación organización mensual.	2012-2016	Encargado del área de informática y calidad junto al encargado del área de administración y finanzas.	Esta circular correspondería a una publicación dirigida a la motivación interna como a la entrega de información tanto de los logros de la empresa como del personal, los resultados obtenidos, exposición de objetivos, actividades importantes, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

## 6.4.2 Objetivos y tareas para el año 2013

### 6.4.2.1 Objetivos principales para el año 2013

Entro los principales objetivos que se consideran para este período se encuentra el realizar la incorporación de nuevos clientes, aumentando la participación de mercado de forma paulatina en los distintos ramos de seguros que se comercializan y en las diferentes industrias a las cuales pertenecen los clientes actuales, incrementando así las ventas de servicios de aseguro tanto en el ámbito de generales como de vida y salud. Es fundamental en este aspecto, el lograr la fidelidad de los clientes de la cartera con la que se cuenta. Para representar este crecimiento se realizó la siguiente proyección de mercado al año 2016, periodo en el que concluye este plan estratégico, entregando los resultados de participación de mercado por ramo de seguro en el 2011, al 2016 y el valor de los ingresos por intermediación que generaría este incremento en la participación:

Tabla 22: Tareas a nivel corporativo: Proyección de participación de mercado al 2016

Ramos de seguros más importantes	Participación de mercado <sup>54</sup> a enero de 2011	Participación de mercado al 2016	Spread de participación (%)	Spread en M\$
Vehículos	0,02%	0,05%	0,03%	100.038,21
Incendio, terremoto y adicionales	0,04%	0,07%	0,03%	146.092,98
Transporte	0,02%	0,05%	0,03%	12.678,83
SOAP	0,00%	0,02%	0,02%	7.143,71
Responsabilidad civil	0,17%	0,20%	0,03%	15.072,40
Garantía y crédito	0,14%	0,18%	0,04%	10.441,39
Otros Seguros generales	0,05%	0,09%	0,04%	108638,03
Seguro de desgravamen	0,03%	0,08%	0,05%	190.319,00
Seguros tradicionales (Individuales y colectivos)	0,03%	0,09%	0,06%	386.039,87
Seg.de invalidez	9,50%	12%	2,5%	20.524,56
<b>Total MM\$</b>				<b>996.988,97</b>

Fuente: Elaboración propia

Lo que resulta en un crecimiento proyectado en los ingresos por ventas de:

Tabla 23: Proyección de crecimiento en relación a la participación de mercado

Ingreso anual por intermediación 2010 (MM\$)	Proyección ingresos anuales por intermediación al 2016 (MM\$)
1.200,148	2.197,137

Fuente: Elaboración propia

<sup>54</sup> El porcentaje de participación de mercado está calculado en base a los resultados de primas intermediadas por Agencias Briner S.A durante el 2010 y los resultados de primas directas comercializadas por todo el mercado asegurador durante el mismo año, cuyos valores son informados en la Síntesis Estadística del Seguro en Chile AACH 2010.

Es decir se generaría un aumento en los ingresos anuales percibidos por intermediación, alcanzando un valor de MM\$ 2.197 aproximadamente al 2016, sin considerar los efectos de aumento en la facturación que representa la creación de la nueva unidad de negocio.

Otro objetivo relevante para el periodo, corresponde a consolidar la nueva unidad de negocios, dedicada a la entrega de servicios de auditoría de seguros y control de riesgos, para este propósito el plan de negocios elaborado en el año 2012 será clave. Pese al crecimiento que puede implicar desarrollar esta modalidad en la entrega de servicios de aseguro, es necesario llevar un control riguroso de las variables asociadas a este mismo crecimiento y no descuidarlas durante el proceso. Con respecto a la gestión de eficiencia a nivel corporativo y de las unidades de negocio, se debe continuar con el control de los indicadores asociados, con el fin de que se cumplan los estándares propuestos de calidad en la entrega de los servicios y procesos internos. Fundamental es ir revisando y adecuando el plan estratégico que se ha desarrollado, a las circunstancias y condiciones tanto internas como del mercado.

#### **6.4.2.2 Tareas a nivel corporativo**

A nivel corporativo, las tareas para el año 2013 corresponden a:

- Implementación del plan de marketing definido en el periodo anterior.
- Implementación del plan de negocios del área de auditoría de seguro y control de riesgos.
- Incremento de la cartera y fidelización de los clientes actuales.
- Seguir posicionando a Agencias Briner S.A como una empresa confiable, de calidad, capaz de entregar un servicio personalizado e integral y en el que la tecnología juegue un rol cada vez más importante.
- Revisar y reformar si es necesario, el plan estratégico 2012-2016.

#### **6.4.2.3 Tareas del área de producción y operaciones**

Justificado en los objetivos funcionales y corporativos asociados a esta área, especificados en el período anterior, se determinan las siguientes tareas para el área de producción y operaciones al año 2013:

- Supervisar y progresar en los procesos relacionados a la administración de cobranzas.
- Asistir en el desarrollo y establecimiento del sistema de control de gestión.
- Utilizar los indicadores de eficiencia en la gestión asociados al área, incrementando los porcentajes observados y ya validados con anterioridad.

Junto a esto, también será la encargada de integrar al sistema operacional de la empresa la nueva unidad de negocios, en relación a esto tendrá que:

- Fijar los procesos de la unidad de auditoría de seguros y control de riesgos.
- Incorporar estos procesos a los ya realizados por la compañía.

En cuanto a la fluctuación de los indicadores de eficiencia en la gestión definidos en el período anterior, esta obedecerá a la información que se vaya registrando estadísticamente y el cómo estos valores serán empleados en los procesos de producción. Al año 2013 se pretende que:

Tabla 24: Indicadores de eficiencia del Área de Producción y Operaciones al 2013

Indicador de gestión	Fórmula	Valor 2013	Valor actual
% promedio anual de productos no conformes.	$(\text{N}^\circ \text{ de documentos devueltos a las compañías/N}^\circ \text{ de propuestas totales emitidas}) * 100$	3,0%	4,06%
% promedio anual de documentos disponibles para cobrar, pero que aún no se ha realizado la carta de cobranza.	$(\text{N}^\circ \text{ de documentos disponibles para cobrar pero sin carta de cobranza mensual/N}^\circ \text{ de documentos emitidos promedio mensual}) * 100$	45,0%	61,3%
% promedio anual de cartas de cobranza sin remesar.	$(\text{N}^\circ \text{ de cartas de cobranza sin remesar mensual/N}^\circ \text{ de cartas promedio emitidas mensual}) * 100$	5,0%	6,82%
% variación anual FECU (venta de pólizas).	$((\text{FECU año actual} - \text{FECU año anterior}) / \text{FECU año anterior}) * 100$	5,0%	-0,06%
% promedio anual de documentos pendientes de envío por parte de las compañías de seguros.	$(\text{N}^\circ \text{ de pólizas y/o endosos no devueltos por las compañías a A.B/N}^\circ \text{ total de pólizas y/o endosos enviados a las compañías}) * 100$	6,0%	7,8%

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.2.4 Tareas del área comercial

En cuanto a los objetivos mencionados en la declaración del período anterior, asociados a la mejora en la entrega de servicios y la estrategia de posicionamiento de la empresa en los mercados relacionados, para alcanzar un incremento en la incorporación de nuevos clientes y fidelización de los actuales, aumentando consecuentemente las ventas, se determinan las siguientes tareas para el periodo 2013:

Tabla 25: Tareas del Área Comercial al 2013

Tarea	Meta	Periodo	Encargado	Descripción	Inversión
Implementación del plan de marketing	Poner en funcionamiento la propuesta de plan de marketing.	Dic. 2012-2015	Encargado del área comercial.	Es necesario realizar una continua evaluación de los requerimientos de los clientes.	\$10.000.000
Encuesta de satisfacción	Implementación semestral.	2012-2016	Encargado del área comercial y del área de administración y finanzas.	Corresponde a la herramienta más directa para conocer la opinión y necesidades de los clientes con los que se cuenta, buscando adecuarse constantemente a estas. Deben ser acotadas, abiertas y directas.	\$2.000.000

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al cumplimiento de los objetivos asociados a producción e incremento de la participación de mercado definidos en el periodo anterior, se debe realizar:

Tabla 26: Tareas del Área Comercial al 2013

Tarea	Meta	Período	Encargado	Descripción
Utilizar los indicadores de eficiencia en la gestión relacionados con el área comercial.	Levantamiento continuo de datos para el análisis de porcentajes relacionados a los indicadores de eficiencia.	2013	Encargado del área comercial.	Estos indicadores se deben utilizar para conocer la participación real que se tiene en los mercados relacionados.

Fuente: Elaboración propia

De este modo la fluctuación que se espera de los indicadores de eficiencia en la gestión asociados al área, corresponde a lo mostrado en la siguiente tabla:

Tabla 27: Indicadores de eficiencia del Área Comercial al 2013

Indicador de gestión	Fórmula	Valor 2013	Valor Actual
% de clientes insatisfechos.	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamos de clientes externos} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes}) * 100$	0,20%	0,23%
% de cotizaciones exitosas.	$(\text{N}^\circ \text{ de cotizaciones aceptadas} / \text{N}^\circ \text{ cotizaciones enviadas a los clientes}) * 100$	-	55
% de nuevos clientes.	$(\text{N}^\circ \text{ de nuevos clientes incorporados} / \text{N}^\circ \text{ de clientes totales}) * 100$	8,0%	5,02%
% de clientes referidos.	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes referidos} / \text{N}^\circ \text{ de clientes totales}) * 100$	6,0%	3,80%
% de clientes fugados.	$(\text{N}^\circ \text{ de pólizas no renovadas} / \text{N}^\circ \text{ de pólizas totales por renovar en el periodo}) * 100$	17,0%	22,01%

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de variabilidad que presentan los indicadores anteriormente detallados, sirve para medir la evolución en la participación de mercado y la captación (y/o fuga) de clientes. La evolución positiva que tengan hacia el valor óptimo dependerá principalmente de que tan buena sea la gestión en la calidad de servicio y la aplicación del plan de marketing.

#### 6.4.2.5 Tareas del área administración y finanzas

Las tareas dirigidas a cumplir los objetivos corporativos y funcionales, declarados en la sección del periodo anterior para el área de administración y finanzas en el periodo 2013, corresponden a:

Tabla 28: Tareas del Área de Administración y Finanzas al 2013

Tarea	Meta	Período	Encargado	Descripción
Análisis y actualización de los indicadores financieros (eficiencia en la gestión) de la empresa.	Realizar una exanimación mensual de los indicadores financieros, con motivo de conocer los resultados en la gestión de eficiencia de esta unidad y determinar los niveles de presupuesto.	2012-2016	Encargado del área de administración y finanzas.	La revisión y "update" que se realiza de los indicadores financieros, busca llevar el control de estos mismos y permitir apoyar la toma de decisiones estratégicas tanto para el año en curso como para el resto de los períodos.
Implementar el reporte financiero de la empresa a nivel corporativo y de sus unidades de negocio.	Realizar una revisión mensual de la condición financiera, estado de resultados, gastos e ingresos, tanto para la empresa a nivel corporativo como también para cada unidad de negocio por separado.	2012-2016	Encargado del área de administración y finanzas.	Corresponde a un informe destinado a mejorar la comunicación y desarrollo de objetivos y metas comunes, alineando de esta forma los intereses. Junto a esto, permite la evaluación continua de la empresa, en pro de realizar inversiones a futuro, y del estado de las distintas unidades de negocio, teniendo así toda la información ordenada y documentada.

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, los valores esperados de los indicadores de eficiencia en la gestión para el área de administración y finanzas al 2013, corresponden a los presentados en la *Tabla N° 19: Indicadores de eficiencia del Área de Administración y Finanzas al 2012*, dentro de las columnas de valores objetivos para el período considerado en la planificación.

La implementación del reporte financiero mensual es una herramienta sumamente importante para la toma de decisiones estratégicas, de forma de determinar la manera adecuada en la que los recursos financieros y productivos de la empresa deben ser asignados en relación a las inversiones y el crecimiento. Es importante que se realice un comité dedicado a la revisión y

<sup>55</sup> Durante este período ya se debe contar con un registro del indicador, el cual debe ser la base para los períodos siguientes en la búsqueda del alcanzar el óptimo.

análisis de los resultados de este documento y que los presupuestos e indicadores financieros estén incluidos claramente en este mismo.

Como se menciona en las tareas a nivel corporativo, se pretende aumentar paulatinamente durante el período la participación en los mercados relacionados, por ende también su producción, y consolidar su posicionamiento como una empresa líder en calidad y atención de servicios de seguro personalizados e integrales. Para lograr este objetivo es necesario invertir en recursos y planificación. El aumento de los costos relacionados a este incremento en la participación y producción, significará dirigir la inversión especialmente en tres puntos:

- Activos intangibles (Aplicaciones tecnológicas)
- Activos fijos
- Capital de trabajo

Tal como se incorporó en la propuesta de declaración de la misión, la empresa tiene propuesto ingresar al mercado internacional, específicamente Latinoamérica, en la intermediación de seguros masivos dentro del mediano plazo. Es en este sentido, que las variables mencionadas con anterioridad son de igual forma decisoras al momento de aumentar la participación dentro de la región. Con el propósito de que los presupuestos y análisis de capital sean confiables y realistas, el área de administración y finanzas debe conocer todos los detalles de los proyectos e inversiones que realizará la empresa.

#### 6.4.2.6 Tareas del área de informática y calidad

Las tareas del área de informática y calidad, para este período, están vinculadas principalmente a implementar y dar continuidad a las tareas y metas propuestas en el periodo anterior, buscando así mejorar la eficiencia asociada a todas las unidades funcionales y de negocio de la empresa, como también a nivel corporativo. Estas corresponden a:

Tabla 29: Tareas del Área de Informática y Calidad al 2013

Tarea	Meta	Período	Encargado	Descripción
Realizar la segunda etapa del proceso de capacitación en materias de seguros y atención de clientes.	Capacitar de manera semestral al personal de producción y negocios, con un plazo de dos años y medio.	Marzo del 2012- Junio 2014	Encargado del área de informática y calidad.	Se requiere actualizar y perfeccionar al personal dedicado a la producción y negocios en materia de seguros, como también capacitarlo en cuanto a técnicas de atención de clientes y motivacionales. Todas estas acciones intentan mejorar la productividad de la empresa.
Implementar la evaluación de desempeño para el personal.	Mantener una evaluación de desempeño periódica del personal, desarrollada en base a los índices de producción de cada uno y el cumplimiento de sus metas u objetivos.	2013-2016	Encargado del área de informática y calidad junto al encargado del área de producción y operaciones.	Se requiere realizar una evaluación de desempeño de forma semestral al personal de la empresa, para determinar los puntos en los cuales se encuentra deficiente y del mismo modo apoyar la evolución de estas funciones. Esta evaluación debe ser en base a resultados objetivos de su trabajo, como también la percepción del resto de la empresa.
Continuar con la incorporación paulatina de nuevos elementos de servicio a la plataforma web, de acuerdo a las necesidades del cliente.	Realizar la incorporación de nuevos elementos a la página web de la empresa, que potencien la entrega de servicios y la comunicación con el cliente.	2012-2016	Encargado del área de informática y calidad.	Es necesario contar con nuevas prestaciones en la plataforma web de la empresa, que permitan a los clientes tener acceso remoto y personalizado a la información de pólizas con las que cuentan, espacios para la declaración de siniestros, ofertas de seguros, además de mejorar las vías de contacto. Esta incorporación debe ser paulatina durante el periodo de desarrollo de esta planificación y con una evaluación continua de las necesidades del cliente.
Circular organizacional	Implementar una publicación organización mensual.	2012-2016	Encargado del área de informática y calidad junto al encargado del área de administración y finanzas.	Esta circular correspondería a una publicación dirigida a la motivación interna como a la entrega de información tanto de los logros de la empresa como del personal, los resultados obtenidos, exposición de objetivos, actividades importantes, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

Conjuntamente se agrega la siguiente tarea:

- Durante el segundo semestre se debe elaborar una evaluación del clima organizacional, que se presenta luego de las distintas reestructuraciones realizadas en la empresa durante el período previo. Esta debe ser implementada de forma definitiva al comienzo del período siguiente.

Un buen ambiente organizacional es fundamental para el correcto funcionamiento de la empresa y el alineamiento de objetivos comunes.

### **6.4.3 Objetivos y tareas para el año 2014**

#### **6.4.3.1 Objetivos principales para el año 2014**

Agencias Briner S.A debe tener como objetivos para este periodo, consolidar a los clientes incorporados durante el periodo 2013 y evaluar la incorporación de otros nuevos, continuando así con el crecimiento tanto de la cartera como de la participación de mercado. Es importante realizar una evaluación periódica del posicionamiento de la empresa y realizar acciones al respecto según los resultados obtenidos.

Las oportunidades concretas que se puedan presentar dentro de Latinoamérica, para expandir el negocio de intermediación en seguros masivos no se deben desaprovechar, por lo que se requiere mantener una constante preocupación por entablar buenas relaciones comerciales con empresas dedicadas a la venta de forma masiva dentro de la región, asistir a encuentros y/o seminarios internacionales relacionados a seguros y en definitiva, destinar esfuerzos al desarrollo de negocios a nivel latinoamericano.

#### **6.4.3.2 Tareas a nivel corporativo**

Las tareas correspondientes al período 2014 se dirigen a:

- Continuar la implementación del plan de marketing para la empresa.
- Seguir con la implementación del plan de negocios para la unidad de auditoría de seguros y control de riesgos.
- Consolidar a los clientes incorporados y evaluar el ingreso de otros nuevos.
- Reacreditarse en la certificación ISO 9001:2008, este año corresponde al período en que la empresa *Lloyd's Register Quality Assurance* audita a Agencias Briner S.A de manera general nuevamente y realiza la reacreditación de la norma.
- Evaluar y planificar de manera precisa, los alcances de la posible venta e intermediación de seguros masivos en algunos países de Latinoamérica.
- Continuar con el posicionamiento de Agencias Briner S.A como una empresa confiable, de calidad, capaz de entregar un servicio personalizado e integral y en el que la tecnología juegue un rol cada vez más importante.
- Revisar y actualizar el plan estratégico 2012-2016.

#### **6.4.3.3 Tareas del área de producción y operaciones**

Entre los objetivos asociados al área de producción y operaciones se encuentran:



- Evaluar la eficiencia de los procesos actuales.
- Evaluar la productividad de los negocios y sus unidades, con el propósito de continuar realizando mejoras.
- Mejorar las herramientas de calidad utilizadas en la empresa.

Estos objetivos están dirigidos a mejorar la productividad de la empresa y de los procesos internos, para lo cual se fijan las siguientes tareas para el período 2014:

Tabla 30: Tareas del Área de Producción y Operaciones al 2014

Tarea	Meta	Período	Encargado	Descripción
Realizar un levantamiento de procesos dentro de cada una de las unidades de negocios.	Identificar el modo en que se están realizando los procesos de producción y ventas al interior de la empresa.	Marzo 2014- Julio 2014	Encargado del área de producción y operaciones.	El levantar los procesos realizados en cada unidad de negocios y funcional tiene por objetivo el identificar problemas dentro de cada uno de estos procesos, que afecten los resultados de producción. Del mismo modo permite conocer que tan efectivas han sido las mejoras propuestas (y realizadas) con anterioridad dentro del período de esta planificación.
Terminar de implementar el sistema de control de gestión.	Se pretende tener el sistema de control de gestión implementado completamente.	2014	Encargado del área de producción y operaciones junto al encargado del área de informática y calidad.	El propósito es contar con un sistema de control de gestión automatizado, que permita utilizar de mejor forma los recursos y que asegure a la empresa como a cada unidad funcional y de negocio, lograr sus objetivos. Para esto debe existir una retroalimentación constante y eficiente de información y la realización de presupuestos.
Utilizar los indicadores de eficiencia en la gestión relacionados con el área producción y operaciones.	Levantamiento continuo de datos para el análisis de porcentajes relacionados a los indicadores de eficiencia.	2014	Encargado del área de producción y operaciones.	El cómo estos indicadores puedan fluctuar, será una referencia del modo en que se están realizando las tareas durante el período y si los cambios realizados con anterioridad tuvieron un efecto positivo o no.

Fuente: Elaboración propia

Hay que mencionar que junto a lo anterior, se debe continuar con el desarrollo, mejoramiento y evaluación de los procesos de la unidad de auditoría de seguros y control de riesgos. En cuanto a la variación de los indicadores de eficiencia en la gestión, asociados al área para el periodo 2014, se tiene:

Tabla 31: Indicadores de eficiencia del Área de Producción y Operaciones al 2014

Indicador de gestión	Fórmula	Valor 2014	Valor 2013
% promedio anual de productos no conformes.	$(\text{N}^\circ \text{ de documentos devueltos a las compañías} / \text{N}^\circ \text{ de propuestas totales emitidas}) * 100$	2,5%	3,0%
% promedio anual de documentos disponibles para cobrar, pero que aún no se ha realizado la carta de cobranza.	$(\text{N}^\circ \text{ de documentos disponibles para cobrar pero sin carta de cobranza mensual} / \text{N}^\circ \text{ de documentos emitidos promedio mensual}) * 100$	35,0%	45,0%
% promedio anual de cartas de cobranza sin remesar.	$(\text{N}^\circ \text{ de cartas de cobranza sin remesar mensual} / \text{N}^\circ \text{ de cartas promedio emitidas mensual}) * 100$	4,0%	5,0%
% variación anual FECU (venta de pólizas).	$((\text{FECU año actual} - \text{FECU año anterior}) / \text{FECU año anterior}) * 100$	8,0%	5,0%
% promedio anual de documentos pendientes de envío por parte de las compañías de seguros.	$(\text{N}^\circ \text{ de pólizas y/o endosos no devueltos por las compañías a A.B} / \text{N}^\circ \text{ total de pólizas y/o endosos enviados a las compañías}) * 100$	4,0%	6,0%

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.3.4 Tareas del área comercial

Durante el 2014 el área comercial, debe continuar con el proceso de generación de valor agregado a través de la calidad del servicio, tanto en los procesos internos como en la atención y

comunicación con el cliente, asociado esto desde luego al posicionamiento que se desea lograr. Para esto se continuará con las tareas propuestas durante el periodo anterior y el uso de indicadores de eficiencia en la gestión. Las tareas asociadas corresponden a:

- Seguir con la implementación del plan de marketing, destinado a potenciar comercialmente la empresa, fidelizar los clientes antiguos y captar a otros nuevos.
- Continuar con la aplicación semestral de la encuesta de satisfacción de servicio, herramienta clave para el desarrollo y crecimiento de la empresa, siendo esta útil para conocer y evaluar las necesidades reales de los clientes y verificar como se están realizando los servicios.
- Utilizar los indicadores de eficiencia en la gestión relacionados al área comercial.

Con respecto a este último punto, la fluctuación estimada que se espera de los indicadores de eficiencia en la gestión asociados a las tareas del área para el periodo 2014, se presentan a continuación:

Tabla 32: Indicadores de eficiencia del Área Comercial al 2014

Indicador de gestión	Fórmula	Valor 2014	Valor 2013
% de clientes insatisfechos.	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamos de clientes externos} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes}) * 100$	0,17%	0,20%
% de cotizaciones exitosas.	$(\text{N}^\circ \text{ de cotizaciones aceptadas} / \text{N}^\circ \text{ cotizaciones enviadas a los clientes}) * 100$	-	-
% de nuevos clientes.	$(\text{N}^\circ \text{ de nuevos clientes incorporados} / \text{N}^\circ \text{ de clientes totales}) * 100$	12,0%	8,0%
% de clientes referidos.	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes referidos} / \text{N}^\circ \text{ de clientes totales}) * 100$	10,0%	6,0%
% de clientes fugados.	$(\text{N}^\circ \text{ de pólizas no renovadas} / \text{N}^\circ \text{ de pólizas totales por renovar en el período}) * 100$	12,0%	17,0%

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.3.5 Tareas del área administración y finanzas

El enfoque de las tareas para el área de administración y finanzas durante el 2014, está relacionado con realizar presupuestos acordes a la situación de Agencias Briner S.A en este año, que le sean capaz de cumplir con las metas y objetivos propuestos en esta planificación. Las inversiones que se puedan realizar para el desarrollo de la nueva unidad de negocio propuesta y la integración de esta al resto de la compañía, se deben finiquitar en este año por lo cual el próximo periodo correspondería a un año de capitalización. Las tareas asociadas corresponden a:

- Estudiar y actualizar los indicadores de eficiencia en la gestión de la empresa, en este caso de tipo financieros.
- Implementar el reporte financiero a nivel corporativo como de las unidades de negocios, con el fin de de mejorar la comunicación y desarrollo de objetivos y metas comunes, además de conocer y evaluar el estado de la empresa.

Los indicadores de eficiencia en la gestión para el periodo 2014, relacionados al área de administración y finanzas, se espera que varíen según los valores presentados en la *Tabla N° 19: Indicadores de eficiencia del Área de Administración y Finanzas al 2012*, dentro de las columnas de valores objetivos para el período considerado en la planificación.

#### 6.4.3.6 Tareas del área de informática y calidad

Dentro de los objetivos relacionados a esta unidad funcional se encuentran:

- Sostener una postura de liderazgo en calidad de servicio, tanto en la relación directa con el cliente como en los procesos internos, incluyendo dentro de esto los sistemas tecnológicos aplicados al negocio.
- Mejorar las herramientas de calidad utilizadas en la empresa.
- Mejorar la comunicación y manejo de información a nivel corporativo y de áreas de negocio, con la intención de tener objetivos y metas alineadas.

Para esto es necesario continuar con las siguientes tareas asociadas área durante el período 2014:

Tabla 33: Tareas del Área de Informática y Calidad al 2014

Tarea	Meta	Período	Encargado	Descripción
Realizar el último semestre del proceso de capacitación en materias de seguros y atención de clientes.	Capacitar de manera semestral al personal de producción y negocios, con un plazo de dos años y medio.	Marzo del 2012- Junio 2014	Encargado del área de informática y calidad.	Se requiere actualizar y perfeccionar al personal dedicado a la producción y negocios en materia de seguros, como también capacitarlo en cuanto a técnicas de atención de clientes y motivacionales. Todas estas acciones intentan mejorar la productividad de la empresa.
Implementar la evaluación de desempeño para el personal.	Mantener una evaluación de desempeño periódica del personal, desarrollada en base a los índices de producción de cada uno y el cumplimiento de sus metas u objetivos.	2013-2016	Encargado del área de informática y calidad junto al encargado del área de producción y operaciones.	Se requiere realizar una evaluación de desempeño de forma semestral al personal de la empresa, para determinar los puntos en los cuales se encuentra deficiente y del mismo modo apoyar la evolución de estas funciones. Esta evaluación debe ser en base a resultados objetivos de su trabajo, como también la percepción del resto de la empresa.
Continuar con la incorporación paulatina de nuevos elementos de servicio a la plataforma web, de acuerdo a las necesidades del cliente.	Realizar la incorporación de nuevos elementos a la página web de la empresa, que potencien la entrega de servicios y la comunicación con el cliente.	2012-2016	Encargado del área de informática y calidad.	Es necesario contar con nuevas prestaciones en la plataforma web de la empresa, que permitan a los clientes tener acceso remoto y personalizado a la información de pólizas con las que cuentan, espacios para la declaración de siniestros, ofertas de seguros, además de mejorar las vías de contacto. Esta incorporación debe ser paulatina durante el periodo de desarrollo de esta planificación y con una evaluación continua de las necesidades del cliente.
Circular organizacional.	Implementar una publicación organización mensual.	2012-2016	Encargado del área de informática y calidad junto al encargado del área de administración y finanzas.	Esta circular correspondería a una publicación dirigida a la motivación interna como a la entrega de información tanto de los logros de la empresa como del personal, los resultados obtenidos, exposición de objetivos, actividades importantes, entre otros.
Implementar la evaluación del clima organizacional.	Realizar una evaluación del comportamiento y adaptación de los trabajadores a la reestructuración de la empresa e implementación de nuevas metas y tareas.	2013-2014	Encargado del área de informática y calidad.	Se debe implementar una evaluación del clima organizacional con el fin de conocer el comportamiento y adaptación de los trabajadores una vez realizadas las primeras modificaciones en la estructura de la empresa y las propuestas de metas y actividades.

Fuente: Elaboración propia

## 6.4.4 Objetivos y tareas para el año 2015

### 6.4.4.1 Objetivos principales para el año 2015

Es necesario tener siempre como premisa el fidelizar a los clientes con los que cuenta la empresa, a través de un servicio de calidad, ágil e integral, del mismo modo por las características de la actividad, surge la necesidad (y debe considerarse un objetivo) de estar constantemente atrayendo nuevos clientes que sean un aporte tanto para el desarrollo de la empresa en la entrega de sus servicios, como para el incremento de las ventas y por lo tanto, de los resultados financieros.

Se debe acotar que la empresa se desarrolla dentro de nichos de mercados muy específicos y competitivos, sobre todo en seguros a nivel masivo, por lo cual resulta aún más difícil el intentar captar nuevos clientes cuando hay también otras empresas corredoras de seguros, de similar potencial en algunos aspectos, que intentan captar esos mismos clientes. Es por eso, que se debe ser constante tanto en la retención como captación de clientes.

Luego de tres periodos de planificación ya sucedidos, también se hace necesario revisar el plan de marketing desarrollado por la compañía, ya que se espera que las unidades se encuentren más fortalecidas y que tengan incorporados los cambios propuestos. Especialmente la unidad de administración de auditoría de seguros y control de riesgo, debe aumentar sus esfuerzos en tratar de prestar servicios a nuevas y más empresas.

El plan estratégico desarrollado para Agencias Briner S.A, se debe examinar y reformar de acuerdo a las modificaciones de las condiciones y características que presenten el entorno interno como externo de la empresa.

Tal como en el período anterior, la empresa debe incrementar los esfuerzos en la búsqueda de desarrollo de nuevos negocios, en cuanto a seguros masivos, en países de Latinoamérica. Para esto es necesario en primer lugar fortalecer las redes de contactos, buscar socios y clientes serios, realizar presupuestos adecuados, mejorar los recursos tecnológicos y preparar al personal que será responsable de la dirección de estos negocios. Es muy importante que en este período, Agencias Briner S.A comience a evaluar y organizar el futuro de la empresa para el próximo periodo de 5 años.

#### **6.4.4.2 Tareas a nivel corporativo**

- Revisión del plan estratégico desarrollado para el período 2012-2016.
- Revisión y reformación del plan de marketing.
- Desarrollar los alcances de la posible intermediación de seguros masivos en algunos países de Latinoamérica e intentar concretar estos negocios.
- Fidelizar a los clientes de la cartera y seguir el proceso de captación de otros nuevos.
- Seguir con el aumento de reconocimiento de Agencias Briner S.A como una empresa capaz de entregar un servicio de calidad, especializado, confiable e integral.

#### **6.4.4.3 Tareas del área de producción y operaciones**

El año 2015 es un periodo de fortalecimiento general acerca de las reestructuraciones realizadas en los tres primeros años de la planificación estratégica a nivel corporativo y de las unidades de negocio. Es por lo tanto, muy importante reforzar el cumplimiento de los objetivos que fueron planteados en el año 2012, y apoyar la gestión de operaciones de la empresa en los distintos tipos de negocios que presta. Es con este propósito, que las tareas relacionadas al área de producción y operaciones para el período 2015, corresponden a:

Tabla 34: Tareas del Área de Producción y Operaciones al 2015

Tarea	Meta	Período	Encargado	Descripción
Evaluar la implementación del sistema de control de gestión.	Determinar los resultados en el funcionamiento de los procesos operacionales y de producción que ha implicado la implementación del sistema de control de gestión.	Marzo 2015- Julio 2015	Encargado del área de producción y operaciones.	El propósito es que el sistema de control de gestión automatizado, permita utilizar óptimamente los recursos y que asegure a la empresa como a cada unidad funcional y de negocio, lograr sus objetivos. Para esto debe existir una retroalimentación de información y la realización de presupuestos.
Evaluar trimestralmente los resultados y procesos de producción asociados a la nueva unidad de negocio.	Conocer cuál ha sido el funcionamiento y los resultados de la implementación de la unidad de administración de riesgo.	Marzo 2014- Julio 2014	Encargado del área de producción y operaciones.	Luego de tres años de desarrollo e implementación de la unidad de administración de riesgo, es necesario evaluar cual ha sido su desempeño y funcionamiento dentro de la empresa.
Utilizar los indicadores de eficiencia en la gestión relacionados con el área producción y operaciones.	Levantamiento continuo de datos para el análisis de porcentajes relacionados a los indicadores de eficiencia.	2015	Encargado del área de producción y operaciones.	El cómo estos indicadores puedan fluctuar, será una referencia del modo en que se están realizando las tareas durante el periodo y si los cambios realizados con anterioridad tuvieron un efecto positivo o no.

Fuente: Elaboración propia

En este sentido, los indicadores de eficiencia en la gestión asociados al periodo 2015 pertenecientes al área corresponden a:

Tabla 35: Indicadores de eficiencia del Área de Producción y Operaciones al 2015

Indicador de gestión	Fórmula	Valor 2015	Valor 2014
% promedio anual de productos no conformes.	$(\text{N}^\circ \text{ de documentos devueltos a las compañías} / \text{N}^\circ \text{ de propuestas totales emitidas}) * 100$	2,0%	2,5%
% promedio anual de documentos disponibles para cobrar, pero que aún no se ha realizado la carta de cobranza.	$(\text{N}^\circ \text{ de documentos disponibles para cobrar pero sin carta de cobranza mensual} / \text{N}^\circ \text{ de documentos emitidos promedio mensual}) * 100$	20,0%	35,0%
% promedio anual de cartas de cobranza sin remesar.	$(\text{N}^\circ \text{ de cartas de cobranza sin remesar mensual} / \text{N}^\circ \text{ de cartas promedio emitidas mensual}) * 100$	2,5%	4,0%
% variación anual FECU (venta de pólizas).	$((\text{FECU año actual} - \text{FECU año anterior}) / \text{FECU año anterior}) * 100$	12,0%	8,0%
% promedio anual de documentos pendientes de envío por parte de las compañías de seguros.	$(\text{N}^\circ \text{ de pólizas y/o endosos no devueltos por las compañías a A.B} / \text{N}^\circ \text{ total de pólizas y/o endosos enviados a las compañías}) * 100$	2,0%	4,0%

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.4.4 Tareas del área comercial

El área comercial se debe encontrar alerta a las necesidades que presenten los clientes y los cambios del mercado en general, con el fin de aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento y contar con un servicio de excelencia en todo momento.

Además de realizar seguimientos periódicos al comportamiento de los clientes, sus necesidades, la relación con la empresa y satisfacción, es necesario conocer el comportamiento de la competencia y realizar una evaluación de ésta. De acuerdo a las acciones que la competencia esté realizando en cuanto a los servicios ofrecidos, gestión de clientes, plataformas *web*, alianzas estratégicas, entre otros, Agencias Briner S.A podrá tomar decisiones estratégicas que le permitan competir de mejor manera con el resto del mercado, lograr su posicionamiento y desarrollar un plan estratégico para el próximo periodo de cinco años plazo. Se debe continuar realizando

semestralmente la encuesta de satisfacción del servicio y prestar atención a los indicadores de eficiencia en la gestión, cuyas fluctuaciones esperadas se presentan en el siguiente cuadro:

Tabla 36: Indicadores de eficiencia del Área Comercial al 2015

Indicador de gestión	Fórmula	Valor 2015	Valor 2014
% de clientes insatisfechos.	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamos de clientes externos} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes}) * 100$	0,13%	0,17%
% de cotizaciones exitosas.	$(\text{N}^\circ \text{ de cotizaciones aceptadas} / \text{N}^\circ \text{ cotizaciones enviadas a los clientes}) * 100$	-	-
% de nuevos clientes.	$(\text{N}^\circ \text{ de nuevos clientes incorporados} / \text{N}^\circ \text{ de clientes totales}) * 100$	15,0%	12,0%
% de clientes referidos.	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes referidos} / \text{N}^\circ \text{ de clientes totales}) * 100$	15,0%	10,0%
% de clientes fugados.	$(\text{N}^\circ \text{ de pólizas no renovadas} / \text{N}^\circ \text{ de pólizas totales por renovar en el período}) * 100$	9,0%	12,0%

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.4.5 Tareas del área administración y finanzas

El año 2015 resulta ser un año clave también dentro de la empresa, ya que se espera que al finalizar la implementación del plan estratégico, se alcancen los niveles de producción, gestión y rentabilidad propuestos en el año 2012. El que sea posible alcanzar estos objetivos dependerá de los esfuerzos que se hayan puesto en la gestión y el desempeño de las actividades a nivel corporativo. Se continuará con la aplicación de las tareas referidas a la actualización y revisión de los indicadores financieros y a la entrega de del reporte financiero mensual.

Las variaciones en los indicadores de eficiencia en la gestión para el área de administración y finanzas para el año 2015, corresponden a los presentados en la *Tabla N° 19: Indicadores de eficiencia del Área de Administración y Finanzas al 2012*, dentro de las columnas de valores objetivos para el período considerado en la planificación.

#### 6.4.4.6 Tareas del área de informática y calidad

Con la intención de continuar en el desarrollo de los objetivos planteados para los periodos anteriores, es que las tareas del área de Informática y Calidad para el año 2015 son:

Tabla 37: Tareas del Área de Informática y Calidad al 2015

Tarea	Meta	Período	Encargado	Descripción
Implementar la evaluación de desempeño para el personal.	Mantener una evaluación de desempeño periódica del personal, desarrollada en base a los índices de producción de cada uno y el cumplimiento de sus metas u objetivos.	2013-2016	Encargado del área de informática y calidad junto al encargado del área de producción y operaciones.	Se requiere realizar una evaluación de desempeño de forma semestral al personal de la empresa, para determinar los puntos en los cuales se encuentra deficiente y del mismo modo apoyar la evolución de estas funciones. Esta evaluación debe ser en base a resultados objetivos de su trabajo, como también la percepción del resto de la empresa.
Seguir con la incorporación paulatina de nuevos elementos de servicio a la plataforma web, de acuerdo a las necesidades del cliente.	Realizar la incorporación de nuevos elementos a la página web de la empresa, que potencien la entrega de servicios y la comunicación con el cliente.	2012-2016	Encargado del área de informática y calidad.	Es necesario contar con nuevas prestaciones en la plataforma web de la empresa, que permitan a los clientes tener acceso remoto y personalizado a la información de pólizas con las que cuentan, espacios para la declaración de siniestros, ofertas de seguros, además de mejorar las vías de contacto. Esta incorporación debe ser paulatina durante el periodo de desarrollo de esta planificación y con una evaluación continua de las necesidades del cliente.

Circular organizacional.	Implementar una publicación organización mensual.	2012-2016	Encargado del área de informática y calidad junto al encargado del área de administración y finanzas.	Esta circular correspondería a una publicación dirigida a la motivación interna como a la entrega de información tanto de los logros de la empresa como del personal, los resultados obtenidos, exposición de objetivos, actividades importantes, entre otros.
--------------------------	---	-----------	---	--

Fuente: Elaboración propia

## 6.4.5 Objetivos y tareas para el año 2016

### 6.4.5.1 Objetivos principales para el año 2016

El objetivo principal a nivel corporativo para el último año, corresponde a consolidar los objetivos anteriormente establecidos para el plan estratégico 2012-2016. Estos corresponden a aumentar la participación de mercado dentro de los mercados relacionados, alcanzar el posicionamiento que se desea lograr, fidelizar a los clientes de las carteras actuales y captar otros nuevos, capacitar y profesionalizar al personal, mejorar la comunicación de objetivos y metas comunes, intentar ingresar en la intermediación de seguros masivos en algunos países de Latinoamérica y entregar un servicio de aseguramiento de calidad, especializado, confiable e integral.

Tan importante como este objetivo, resulta el tener siempre un horizonte para el desarrollo futuro de la empresa y seguir planificando las líneas generales de la organización más allá del año 2016. En este sentido, las condiciones del entorno desde luego cambiarán, el ciclo económico presentará características distintas, los clientes mostrarán otras necesidades y/o requerirán de nuevos servicios, entre otros. Las condiciones y funcionamiento de la empresa también serán distintos luego de las propuestas, modificaciones y reestructuraciones realizadas. Es por esto que resulta importante replantear un nuevo plan estratégico para el próximo periodo de cinco años.

### 6.4.5.2 Tareas a nivel corporativo

Dentro de las tareas a nivel corporativo para el año 2016, se encuentran:

- Consolidación de los objetivos planteados a nivel corporativo y funcional en el primer período de la planificación.
- Consolidación del plan de marketing y de la nueva unidad de negocio.
- Evaluar de manera general el plan estratégico desarrollado para el período 2012-2016.
- Para el último semestre de este año, se debe desarrollar el nuevo plan estratégico para el período 2017-2021.

### 6.4.5.3 Tareas del área de producción y operaciones

Para lograr la consolidación de los objetivos planteados en los períodos anteriores, el área de operaciones debe continuar revisando, actualizando y manteniendo los procesos operacionales de la empresa, en busca de aumentar la producción, lograr una mejor calidad, eficiencia y mejoras continuas a nivel global. Para esto se definen las siguientes tareas:

Tabla 38: Tareas del Área de Producción y Operaciones al 2016

Tarea	Meta	Período	Encargado	Descripción
Evaluar mensualmente los procesos y resultados de producción asociados a cada unidad de negocio.	Determinar los resultados del funcionamiento de los procesos operacionales y de producción de cada unidad de negocio.	2016	Encargado del área de producción y operaciones.	Conocer resultados, deficiencias y logros asociados a la producción y funcionamiento de cada unidad de negocio.
Utilizar los indicadores de eficiencia en la gestión relacionados con el área producción y operaciones.	Levantamiento continuo de datos para el análisis de porcentajes relacionados a los indicadores de eficiencia.	2016	Encargado del área de producción y operaciones.	El cómo estos indicadores puedan fluctuar, será una referencia del modo en que se están realizando las tareas durante el período y si los cambios realizados con anterioridad tuvieron un efecto positivo o no.

Fuente: Elaboración propia

La realización de estas actividades, es un proceso que debe continuar incluso en los periodos siguientes con el fin de entregar mejoras continuas y más eficientes. Las variaciones esperadas de los indicadores de eficiencia en la gestión asociados al área para el periodo 2016, corresponden a las siguientes:

Tabla 39: Indicadores de eficiencia del Área de Producción y Operaciones al 2016

Indicador de gestión	Fórmula	Valor 2016	Valor 2015
% promedio anual de productos no conformes.	$(\text{N}^\circ \text{ de documentos devueltos a las compañías} / \text{N}^\circ \text{ de propuestas totales emitidas}) * 100$	<1,0%	2,0%
% promedio anual de documentos disponibles para cobrar, pero que aún no se ha realizado la carta de cobranza.	$(\text{N}^\circ \text{ de documentos disponibles para cobrar pero sin carta de cobranza mensual} / \text{N}^\circ \text{ de documentos emitidos promedio mensual}) * 100$	<10,0%	20,0%
% promedio anual de cartas de cobranza sin remesar.	$(\text{N}^\circ \text{ de cartas de cobranza sin remesar mensual} / \text{N}^\circ \text{ de cartas promedio emitidas mensual}) * 100$	<1,5%	2,5%
% variación anual FECU (venta de pólizas).	$((\text{FECU año actual} - \text{FECU año anterior}) / \text{FECU año anterior}) * 100$	>15,0%	12,0%
% promedio anual de documentos pendientes de envío por parte de las compañías de seguros.	$(\text{N}^\circ \text{ de pólizas y/o endosos no devueltos por las compañías a A.B} / \text{N}^\circ \text{ total de pólizas y/o endosos enviados a las compañías}) * 100$	<1,0%	2,0%

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.5.4 Tareas del área comercial

El área comercial debe ser la encargada de realizar una evaluación continua del mercado asegurador, conocer las necesidades de los clientes y sus opiniones acerca del servicio, realizar las proyecciones de crecimiento tanto local como a nivel internacional (en los servicios con los cuales se pretende acceder), desarrollo de posibles alianzas y evaluar la situación de los competidores. El área comercial junto al área de administración y finanzas, representa una de las más importantes a nivel estratégico y es fundamental en el desarrollo futuro que alcance la empresa. Las tareas asociadas al área para este periodo corresponden a:



Tabla 40: Tareas del Área Comercial al 2016

Tarea	Meta	Periodo	Encargado	Descripción	Inversión
Desarrollo de un nuevo plan de marketing	Establecer una propuesta de nuevo plan de marketing.	Julio 2016- Diciembre 2016	Encargado del área comercial.	Este debe contener estrategias dirigidas a fidelizar los clientes con los que se cuenta y captar a otros nuevos, entregándoles a estos el valor agregado que buscan, en cuanto a la calidad, especialización e integridad del servicio.	\$5.000.000
Encuesta de satisfacción	Implementación semestral.	2012-2016	Encargado del área comercial y del área de administración y finanzas.	Corresponde a la herramienta más directa para conocer la opinión y necesidades de los clientes con los que se cuenta, buscando adecuarse constantemente a estas. Deben ser acotadas, abiertas y directas.	\$2.000.000
Utilizar los indicadores de eficiencia en la gestión relacionados con el área comercial.	Levantamiento continuo de datos para el análisis de porcentajes relacionados a los indicadores de eficiencia.	2016	Encargado del área comercial.	El cómo fluctúan estos indicadores representa información valiosa acerca de la forma en que se está realizando la gestión tanto de clientes como de venta de servicios.	-

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los indicadores de eficiencia en la gestión para este período, se pronostica lo que a continuación se presenta:

Tabla 41: Indicadores de eficiencia del Área Comercial al 2016

Indicador de gestión	Fórmula	Valor 2016	Valor 2015
% de clientes insatisfechos.	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamos de clientes externos} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes}) * 100$	<0,10%	0,13%
% de cotizaciones exitosas.	$(\text{N}^\circ \text{ de cotizaciones aceptadas} / \text{N}^\circ \text{ cotizaciones enviadas a los clientes}) * 100$	-	-
% de nuevos clientes.	$(\text{N}^\circ \text{ de nuevos clientes incorporados} / \text{N}^\circ \text{ de clientes totales}) * 100$	>18,0%	15,0%
% de clientes referidos.	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes referidos} / \text{N}^\circ \text{ de clientes totales}) * 100$	>18,0%	15,0%
% de clientes fugados.	$(\text{N}^\circ \text{ de pólizas no renovadas} / \text{N}^\circ \text{ de pólizas totales por renovar en el período}) * 100$	<5,0%	9,0%

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4.5.5 Tareas del área administración y finanzas

Las tareas referidas a consolidar los objetivos anteriormente mencionados que se relacionan con esta área, corresponden a las siguientes:

Tabla 42: Tareas del Área de Administración y Finanzas al 2016

Tarea	Meta	Período	Encargado	Descripción
Implementar el reporte financiero de la empresa a nivel corporativo y de sus unidades de negocio.	Realizar una revisión mensual de la condición financiera, estado de resultados, gastos e ingresos, tanto para la empresa a nivel corporativo como también para cada unidad de negocio por separado.	2012-2016	Encargado del área de administración y finanzas.	Corresponde a un informe destinado a mejorar la comunicación y desarrollo de objetivos y metas comunes, alineando de esta forma los intereses. Junto a esto, permite la evaluación continua de la empresa, en pro de realizar inversiones a futuro, y del estado de las distintas unidades de negocio, teniendo así toda la información ordenada y documentada.
Emplear los indicadores de gestión y desempeño relacionados al área de administración y finanzas.	Levantar y recopilar los datos para el análisis permanente de los porcentajes relacionados a estos indicadores.	2016	Encargado del área de administración y finanzas.	En primera instancia, se requiere validar los porcentajes observados actuales de los indicadores.

Fuente: Elaboración propia

Luego, la variación de los indicadores de eficiencia en la gestión relacionados a esta área para el año 2016, se presenta en la última columna de la *Tabla N° 19: Indicadores de eficiencia del Área de Administración y Finanzas al 2012*, dentro de las columnas de valores objetivos para el período considerado en la planificación.

#### 6.4.5.6 Tareas del área de informática y calidad

Con el fin de consolidar los objetivos planteados en los periodos anteriores para el área, es que las tareas asociadas al año 2016 corresponden a:

Tabla 43: Tareas del Área de Informática y Calidad al 2016

Tarea	Meta	Período	Encargado	Descripción
Implementar la evaluación de desempeño para el personal.	Mantener una evaluación de desempeño periódica del personal, desarrollada en base a los índices de producción de cada uno y el cumplimiento de sus metas u objetivos.	2013-2016	Encargado del área de informática y calidad junto al encargado del área de producción y operaciones.	Se requiere realizar una evaluación de desempeño de forma semestral al personal de la empresa, para determinar los puntos en los cuales se encuentra deficiente y del mismo modo apoyar la evolución de estas funciones. Esta evaluación debe ser en base a resultados objetivos de su trabajo, como también la percepción del resto de la empresa.
Seguir con la incorporación paulatina de nuevos elementos de servicio a la plataforma web, de acuerdo a las necesidades del cliente.	Realizar la incorporación de nuevos elementos a la página web de la empresa, que potencien la entrega de servicios y la comunicación con el cliente.	2012-2016	Encargado del área de informática y calidad.	Es necesario contar con nuevas prestaciones en la plataforma web de la empresa, que permitan a los clientes tener acceso remoto y personalizado a la información de pólizas con las que cuentan, espacios para la declaración de siniestros, ofertas de seguros, además de mejorar las vías de contacto. Esta incorporación debe ser paulatina durante el periodo de desarrollo de esta planificación y con una evaluación continua de las necesidades del cliente.
Circular organizacional.	Implementar una publicación organización mensual.	2012-2016	Encargado del área de informática y calidad junto al encargado del área de administración y finanzas.	Esta circular correspondería a una publicación dirigida a la motivación interna como a la entrega de información tanto de los logros de la empresa como del personal, los resultados obtenidos, exposición de objetivos, actividades importantes, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

## 6.5 Resumen desafíos de planificación

Agencias Briner S.A debe potenciar la entrega de sus servicios en los mercados en los cuales participa, enfocándose en entregar uno totalmente integral y de calidad, en el que los requerimientos y necesidades reales de los clientes, sean valorados e incluidos constantemente en la forma en que se entrega el servicio y en los tipos de productos ofrecidos. Asociado a esto desde luego, se encuentra el incorporar a la venta ya tradicional de pólizas de seguro, un servicio de auditoría de seguros y control de riesgos a clientes institucionales, el cual contempla la entrega de un servicio integral en el que se realice la identificación de los principales riesgos de la empresa, evaluación de los controles de riesgos existentes como también a aplicar, preparación de estudios y finalmente asegurar y entregar coberturas. Como consecuencia de esto, es necesario realizar una propuesta de reestructuración organizacional.

La imagen que se tiene de la empresa y como es reconocida por sus clientes como por el sector en general, es fundamental para que se produzcan los aumentos de participación en los nichos de mercado de los cuales participa (vida, generales, masivos) como también lograr la fidelización de sus clientes y ganar prestigio. En este sentido, mientras la empresa sea capaz de rescatar y llevar a cabo las tareas descritas en este documento para cumplir los objetivos planteados, tendrá grandes posibilidades de lograr estos mismos.

La inversión que se requiere para el periodo 2012-2016 considerado en la planificación, la cual contempla la formación de una nueva unidad de negocio, capital humano, capacitaciones, activos fijos, mejoramiento de recursos tecnológicos, utilización de instrumentos de gestión, entre otros, tiene un valor de MM\$ 98 a cinco años aproximadamente. Esto considera un aumento en la participación de mercado de un 2,81% con respecto a la situación inicial en el 2011. Lo que permite generar ingresos por ventas anual al año 2016 de MM\$ 2.660 aproximadamente, incluyendo los nuevos servicios propuestos. Donde hay que recordar que al comienzo del 2011, los ingresos por ventas correspondían a MM\$ 1.200 aproximadamente, reflejando esto un horizonte auspicioso para la empresa, si es que efectivamente realiza las propuestas planteadas y coloca esfuerzos en trabajar sobre los lineamientos estratégicos considerados.

## 6.6 Medidas de desempeño

Con el fin de determinar el cumplimiento efectivo de las tareas definidas con anterioridad para cada uno de los años del período que dura la planificación del plan estratégico desarrollado, es que se requiere definir distintos indicadores de desempeño o eficiencia en la gestión. Los indicadores constan de porcentajes que miden la ejecución real de las tareas, y en donde existe un valor óptimo a lograr. Mientras más se aproxime el valor efectivo al valor óptimo, mejor resulta la evaluación de las tareas asociadas y se puede inferir que estas se han realizado de manera correcta. A continuación se presenta el resumen de todos estos, para cada una de las unidades funcionales de la empresa.

### 6.6.1 Producción y operaciones

Tabla 44: Medidas de desempeño del área de Producción y Operaciones

Indicador de Gestión	Fórmula	Valor Óptimo
% promedio anual de productos no conformes.	$(\text{N}^\circ \text{ de documentos devueltos a las compañías} / \text{N}^\circ \text{ de propuestas totales emitidas}) * 100$	0%
% promedio anual de documentos disponibles para cobrar, pero que aún no se ha realizado la carta de cobranza.	$(\text{N}^\circ \text{ de documentos disponibles para cobrar pero sin carta de cobranza mensual} / \text{N}^\circ \text{ de documentos emitidos promedio mensual}) * 100$	0%
% promedio anual de cartas de cobranza sin remesar.	$(\text{N}^\circ \text{ de cartas de cobranza sin remesar mensual} / \text{N}^\circ \text{ de cartas promedio emitidas mensual}) * 100$	0%
% variación anual FECU (venta de pólizas).	$((\text{FECU año actual} - \text{FECU año anterior}) / \text{FECU año anterior}) * 100$	>20%
% promedio anual de documentos pendientes de envío por parte de las compañías de seguros.	$(\text{N}^\circ \text{ de pólizas y/o endosos no devueltos por las compañías a A,B} / \text{N}^\circ \text{ total de pólizas y/o endosos enviados a las compañías}) * 100$	0%

Fuente: Elaboración propia

## 6.6.2 Comercial

Tabla 45: Medidas de desempeño del Área Comercial

Indicador de Gestión	Fórmula	Valor Óptimo
% de clientes insatisfechos.	$(\text{N}^\circ \text{ de reclamos de clientes externos} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes}) * 100$	0%
% de cotizaciones exitosas.	$(\text{N}^\circ \text{ de cotizaciones aceptadas} / \text{N}^\circ \text{ cotizaciones enviadas a los clientes}) * 100$	100%
% de nuevos clientes.	$(\text{N}^\circ \text{ de nuevos clientes incorporados} / \text{N}^\circ \text{ de clientes meta}) * 100$	100%
% de clientes referidos.	$(\text{N}^\circ \text{ de clientes referidos} / \text{N}^\circ \text{ de clientes totales}) * 100$	-%
% de clientes fugados.	$(\text{N}^\circ \text{ de pólizas no renovadas} / \text{N}^\circ \text{ de pólizas totales por renovar en el período}) * 100$	0%

Fuente: Elaboración propia

## 6.6.3 Administración y finanzas

Tabla 46: Medidas de desempeño del Área de Administración y Finanzas

Indicador de Gestión	Fórmula
Indicadores financieros de liquidez	Razón circulante (AC/PC)
	Prueba ácida ((AC-Inv.)/PC)
Indicadores de endeudamiento	Razón deuda-patrimonio (Pasivo LP/Patrimonio)
	Razón endeudamiento del activo ((PT-PAT)/AT)
Indicadores financieros de rentabilidad	Margen de utilidades neta (UN/Ventas Netas)
	Rentabilidad sobre patrimonio (Utilidades/Patrimonio)
Indicadores de gestión	Rotación de activos totales (Ingresos por Ventas/AT)
	Productividad ventas a patrimonio (Ingresos por Ventas/Patrimonio)
Indicadores de gastos	Impacto de G.A.V (G.A.V/Ingresos por Ventas)

Fuente: Elaboración propia

## 6.6.4 Informática y calidad

Tabla 47: Medidas de desempeño del Área de Informática y Calidad

Indicador de Gestión	Descripción	Valor Óptimo
Retorno de la inversión tecnológica. (Utilidades generadas/Inversión tecnológica)	Resulta ser muy importante conocer cuánto de lo invertido en servicios tecnológicos, mejoramiento de la web y de la plataforma de gestión de producción interna, se ha transformado en ganancias.	-
% de productividad por trabajador.	Se puede obtener a través de una proyección de los resultados obtenidos por área funcional y de negocio en conjunto a las ventas realizadas, remesas cursadas, documentos endosados, entre varias otras actividades realizadas por cada trabajador.	100%
% inasistencia laboral.	Corresponde al porcentaje en que cada trabajador falta a sus funciones dentro de la empresa, sea cualquiera el motivo.	0%
% satisfacción laboral.	Este indicador mide cuan satisfechos y motivados se sienten los integrantes de la empresa con respecto a su trabajo y a esta misma.	100%

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 7. Conclusiones

Al término de este trabajo de título, se puede concluir que se han cumplido los objetivos tanto general como específicos planteados, que apuntaban a realizar una propuesta de plan estratégico para la empresa Agencias Briner S.A, determinando estrategias de largo plazo a nivel corporativo como de cada una de las unidades funcionales de la compañía, además de tareas vinculadas a indicadores de desempeño, con el propósito de realizar la medición efectiva de los objetivos relacionados a estas unidades. De esta manera, la empresa podrá contar una guía de lineamientos estratégicos de forma ordenada, proyectando de manera eficaz la compañía en el próximo período de cinco años.

Entre las contribuciones más importantes, se encuentran el ordenamiento para el funcionamiento de la empresa, la propuesta de reestructuración organizacional acorde a la proyección futura desarrollada, las líneas de acción y recomendaciones realizadas, la nueva unidad de negocio propuesta, y el aporte económico que representa el desarrollo de todas las tareas y metas presentadas.

La recopilación de información y levantamiento de la situación actual, permitió determinar factores claves en el crecimiento y posicionamiento futuro que tenga la compañía. Dentro de los más importantes se encuentra la escasa planificación a futuro que existe de la compañía, la poca comunicación a nivel de empresa de los distintos objetivos y metas comunes, la no consideración actualmente de la unidad de seguros masivos dentro del sistema de gestión de producción, la falta de componentes del negocio con los que cuenta el portal *web* y su respectivo posicionamiento en *internet*, la falta de recursos humanos en determinadas áreas funcionales y de negocio, y las consideraciones permanentes de las necesidades del cliente en cuanto a productos o servicios. Estos puntos se han considerado dentro del análisis crítico efectuado, y se han entregado propuestas y recomendaciones generales.

A nivel de las oportunidades detectadas en el medio externo, se puede mencionar que la economía nacional se proyecta promisoriosa para los siguientes años, destacando el crecimiento proyectado y el adecuado funcionamiento político-legal del país. Dentro de este escenario, la empresa se debe preocupar de los sectores de la economía que mayor proyección tienen en cuanto a crecimiento y que se relacionan directamente con los servicios de intermediación de seguros ofrecidos por Agencias Briner S.A, intentando así abarcar más clientes, mejorando las ventas y aumentando la participación de mercado. Tal es el caso del sector de la construcción el cual se pronostica que aumente en un 10% durante el año 2011 luego de la fuerte baja ocurrida en el 2010, el sector automotriz donde la plaza se espera crezca en un 12% aproximadamente y el comercio donde el crecimiento estimado alcanza al 9%<sup>56</sup>. Junto a esto se concluye que al menos durante los dos próximos años, el sector asegurador seguirá creciendo en cuanto al nivel de pólizas comercializadas (6,5%<sup>57</sup>) (directa e intermediadas), siguiendo la tendencia del 2010 luego de la fuerte baja del 2009, lo que representa un futuro auspicioso para el negocio y la posibilidad de aumentar las ventas. Se debe prestar gran atención a la legislación y regulación ejercida por el ente regulador, las cuales en ocasiones restringen fuertemente al mercado y las acciones que pueda realizar la empresa.

---

<sup>56</sup> Fuente: Cámara de Comercio de Santiago (CCS).

<sup>57</sup> Fuente: Asociación de Aseguradores de Chile (AACH).

En relación a la competencia, se concluye que el sector asegurador (y específicamente el de las corredoras de seguros), constituye uno muy competitivo, concentrado fuertemente en los participantes de la bancaseguros y el *retail*, y en donde es prácticamente imposible competir en cuanto a los tipos de productos ofrecidos, ya que los seguros están convertidos en *commodities*. En este sentido la estrategia de Agencias Briner, debe continuar siendo la diferenciación por calidad del servicio entregado, de sus procesos internos y mejorar el valor agregado que se puede entregar a sus clientes a través de herramientas y aplicaciones tecnológicas, especialmente referidas a su página *web*. Pese a que la competencia es fuerte, dentro de la categoría específica de corredores de seguros persona jurídica, la empresa se encuentra con una posición de mercado importante en el séptimo lugar con un 1,0%, se debe mejorar aún más esta posición de acuerdo a la realización de actividades que dentro de la planificación se mencionan.

En cuanto a la situación organizacional inicial de la empresa, se propuso pequeños cambios en la estructura, relacionadas a la dependencia jerárquica de la unidad de siniestros, una mejor definición de las tareas del área comercial y de operaciones (separándolas de sus funciones), además de la creación de la nueva unidad de negocio referida a la auditoría de seguros y control de riesgos. La que centra sus tareas en una asistencia integral, donde se encuentran la determinación de los riesgos presentes en una empresa, la identificación y evaluación del aseguramiento con los que cuenta, estudios de mejores programas y finalmente la entrega de coberturas; constituyendo así la entrega de servicios de asesoría de manera integral, formal y a cargo de una unidad específica.

Para todas las unidades funcionales se fijaron metas a realizar dentro del período que dura la planificación. En donde existe un encargado responsable de que se cumplan, objetivos claros y plazos determinados. Se debe destacar el hecho de constituir un ambiente laboral grato, en las que las personas se sientan agradadas, participes y en donde cuenten con beneficios fijados en cuanto a metas de productividad. Entendiendo así que el éxito de la empresa y de cada uno de los objetivos fijados son parte de un enfoque integral del sistema.

La implementación de la planificación, contempla para el periodo 2012-2016 una inversión de MM\$ 98 a cinco años aproximadamente. Esto considera un aumento en la participación de mercado de un 2,81% con respecto a la situación inicial en el 2011. Lo que permite generar ingresos por ventas anual al año 2016 de MM\$ 2.660 aproximadamente, incluyendo los nuevos servicios propuestos. Donde hay que recordar que al comienzo del 2011, los ingresos por ventas correspondían a MM\$ 1.200 aproximadamente, mostrando esto un horizonte auspicioso para la empresa, si es que efectivamente realiza las propuestas planteadas y los lineamientos estratégicos considerados.

## Bibliografía y Fuentes de Información

- Asociación de Aseguradores de Chile, *Boletín Estadístico Corredores de Seguros*, 2009.
- Asociación de Aseguradores de Chile, *Síntesis Estadística del Seguro en Chile*, 2010.
- Asociación de Aseguradores de Chile, *Proyecciones AACH 2010-2011*, 2010.
- Asociación de Aseguradores de Chile, *Proyecciones AACH 2011-2012*, 2011.
- Hax Arnold, Majluf Nicolás, *Gestión de Empresas con una Visión Estratégica*. Ediciones Dolmen. Santiago. 1994
- Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane, Hoskisson, Robert E. *Administración Estratégica: competitividad y globalización: conceptos y casos*. Séptima Edición, Editorial Thomson. 2008.
- Miranda B., Francisco M. *Plan Estratégico para CPS S.A.* Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, Universidad de Chile. 2005
- Rojas P., José Esteban. *Plan Estratégico para la empresa Estrategos S.A.* Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, Universidad de Chile. 2007
- Salinas, José. *Análisis de Decisiones Estratégicas*, Cengage Learning. 2010
- Van Zeeland L., Juan Carlos. *Plan Estratégico para DIMA S.A.* Memoria para optar al título de ingeniero civil industrial, Universidad de Chile. 2006

### Fuentes de información *web* consultadas:

- Agencias Briner S.A Corredores de Seguros: [www.briner.cl](http://www.briner.cl)
- Banco Central de Chile: [www.bcentral.cl](http://www.bcentral.cl)
- Asociación de Aseguradores de Chile: [www.aach.cl](http://www.aach.cl)
- Superintendencia de Valores y Seguros: [www.svs.cl](http://www.svs.cl)
- Instituto Nacional de Estadísticas: [www.ine.cl](http://www.ine.cl)
- Eco2site [www.eco2site.com](http://www.eco2site.com)

# Anexos

## 1. Anexo N° 1: Metodología

La metodología a utilizar para desarrollar este plan estratégico, cuenta con cuatro partes centrales, las que a su vez contienen sub-ítems que son claves para el estudio y análisis de la situación de la empresa, tanto actual como futura. Estas son:

### 1.1 Recopilación de información

El primer paso en la creación de un plan estratégico, consiste en realizar una recopilación de la información necesaria, la que incluye una completa exploración estratégica de la empresa para hacer el levantamiento de la situación actual.

La información y datos relevantes serán obtenidos por medio de entrevistas y reuniones realizadas a los gerentes y ejecutivos más importantes de las unidades de negocio, como también de información existente en manuales de políticas de calidad de Agencias Briner S.A.

Esta información consistirá en una descripción de la empresa, de los servicios prestados y de las distintas unidades de negocio existentes. Junto a esto, se entregarán antecedentes relativos a la componente financiera de Agencias Briner S.A, en donde se considerará el análisis del balance patrimonial y la determinación de ratios financieros, donde se encuentran:

- Índices de rentabilidad.
- Índices de liquidez.
- Índices de solvencia.
- Índices de gastos.
- Índices de gestión.

Junto a lo anterior, también se detallará el comportamiento estratégico de la empresa, como su estructura organizacional y la componente comercial del negocio, en donde se identificarán en detalle el(los) producto(s) y servicios ofrecido(s), el precio, la promoción y la plaza de distribución, además de las estrategias tanto competitivas como cooperativas que posee.

El objetivo propuesto en esta etapa, es poder contar con la información adecuada que permita elaborar un análisis de la empresa desde el punto de vista estratégico, durante todo el proceso que dura la planificación y no sólo al comienzo de ésta, con el fin de producir una retroalimentación al plan.

### 1.2 Levantamiento de la situación actual

Para comenzar el levantamiento de la situación actual de la empresa, es necesario identificar donde se encuentra actualmente Agencias Briner S.A, es decir conocer la “*imagen*” que esta tiene en la actualidad, lo cual desde luego, considera múltiples aspectos. Con este propósito, es que hay que relacionar la empresa tanto con su medio externo como interno, y utilizar los



antecedentes adecuados para llevar a cabo un correcto programa estratégico de ésta dentro de la industria a la que se vincula.

Para poder conocer el manejo estratégico actual de Agencias Briner S.A, será necesario identificar detalles tales como, la visión y misión de la empresa, los objetivos corporativos propuestos, las políticas (tecnológicas, de valores, como de estilo de gestión), el modelo de negocio y las unidades de negocio de las cuales se compone. Esta información será obtenida a través de cuestionarios<sup>58</sup> realizados al directorio, gerencia general y gerentes de unidades de negocios, entrevistas y reuniones con estos mismos, además de datos operacionales y de gestión ya existentes en la empresa, los que serán facilitados por el encargado de la gestión de calidad (ISO 9001:2008).

Junto a lo anterior, se procederá a hacer un análisis de las necesidades reales de los clientes y las principales características de la competencia, para lo cual será necesario realizar encuestas y/o entrevistas a los clientes actuales más importantes, como también encuestas a potenciales usuarios. Esto es parte de la identificación de las relaciones e intereses con grupos primarios que posee la empresa, lo que también considera la relación que mantiene con los empleados como con las compañías de seguros.

En el caso del análisis interno, será necesario identificar las fortalezas y debilidades, determinando la posición competitiva de la empresa en el mercado y las expectativas de desarrollo futuro. Para este último análisis además, se identificará y estudiará la cadena de valor de la empresa. Este es un instrumento estratégico que se compone de las capacidades de la compañía y que utilizan la mayoría de estas, para determinar los distintos medios a emplear para crear valor a sus clientes junto a la determinación de la posición de sus costos.

La cadena de valor consta de dos tipos de actividades, primarias y de apoyo. Las primarias guardan relación con la creación misma del producto o servicio, su venta, la distribución a los clientes y el servicio de postventa. Las actividades de apoyo, como su nombre lo señala, corresponden a todas las actividades que respaldan a las actividades primarias para que estas ocurran correctamente.

Las actividades primarias se componen de:

- Servicio de postventa: Corresponden a las actividades creadas para conservar ó incrementar el valor del producto o servicio.
- Ventas y marketing: Corresponden a las actividades que se realizan para promocionar el producto e incentivar su compra ó uso.
- Operaciones: Corresponde a la transformación de las materias primas en producto final a través de la logística interna propia de la empresa.
- Logística interna: Son las operaciones de recepción, almacenaje y distribución de las materias primas con la cual se elaborara el producto.
- Logística externa: Son las operaciones de almacenaje de los productos finales y distribución del producto al cliente ó consumidor.

---

<sup>58</sup> Los cuestionarios elaborados se pueden ver en el Anexo N° 2: Cuestionarios.

Los datos requeridos para identificar las actividades primarias, se obtendrán de documentos e informes existentes dentro de la empresa y en su mayoría a disposición de los clientes vía el portal *web* de la organización, además de conversaciones y reuniones con los gerentes y ejecutivos.

Las actividades de apoyo por su parte, se componen de:

- Recursos humanos: Es la búsqueda, selección, contratación, preocupación y motivación del personal.
- Desarrollo de investigación y tecnología: Corresponden a las actividades, que se realizan para mejorar el producto o servicio en una empresa y los procesos utilizados para crearlos. Son generadores de costos y valor.
- Infraestructura de la organización: Son las actividades que apoyan a la empresa en el global y están relacionadas con la administración general, finanzas, ámbito legal, contabilidad, entre otras.

Para identificar las actividades secundarias, los datos se obtendrán principalmente por medio de reuniones, entrevistas y conversaciones con la gerencia, ejecutivos y personal. Dentro de los factores a considerar en el análisis del ambiente general, el que es parte de la postura estratégica de la empresa, se encuentran:

- Los factores económicos, tanto nacional como internacional
- Los factores legales
- Los factores demográficos
- Los factores tecnológicos
- Los factores sociales y culturales
- Oferta y demanda del sector seguros, junto al tamaño del mercado.

Estos datos serán obtenidos fundamentalmente, a través de la investigación y recopilación de información en portales *web* de instituciones especializadas, tales como Banco Central, INE, Ministerio de Hacienda de Chile, Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), Asociación de Aseguradores de Chile (AACH), entre otros.

Conjuntamente se debe realizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter, las que corresponden a:

- Poder de negociación de los clientes
- Poder de negociación de los proveedores o vendedores
- Amenaza de productos sustitutos
- Amenaza de nuevos entrantes
- Rivalidad entre los competidores

Para obtener los datos necesarios para este último análisis, se utilizarán recursos como sitios *web* de empresas relacionadas con la industria del corretaje de seguros, aseguradoras y reguladores. Algunos ejemplos corresponden a la SVS, AACH, entre otros.

Finalmente se entregará una revisión tanto de las oportunidades como amenazas que presenta el medio externo, lo que en conjunto a las fortalezas y debilidades de la empresa que se encuentran

enmarcadas dentro del ambiente interno y que ya fueron mencionadas, constituye el análisis FODA de la empresa.

### **1.3 Análisis crítico**

Luego del análisis del entorno interno y externo de la empresa en la actualidad, se dará a conocer una perspectiva global de ésta y la particular de cada unidad de negocio. El análisis crítico es un proceso decisivo, ya que de acuerdo a su desarrollo se crearán indicadores de desempeño que tienen el objetivo de establecer las propuestas y metas, tanto cualitativas como cuantitativas para cada unidad funcional, además de medir el impacto real y cumplimiento de las metas planteadas.

Dentro de los aspectos a considerar en el análisis crítico, se encuentra estudiar en detalle la misión y visión de la empresa planteadas anteriormente, identificando si es que estas representan realmente la situación actual de la empresa y son acordes a los propósitos que esta tiene en su gestión de servicio. Otro factor fundamental dentro del análisis crítico, es clarificar si los objetivos corporativos son adecuados a la posición que tiene la empresa dentro del mercado y las capacidades y competencias que posee, además si estos son claramente identificados por los integrantes de la organización en los distintos niveles jerárquicos.

El resto de los puntos centrales a considerar dentro del análisis crítico, son estudiar el funcionamiento y gestión de cada área funcional, las fortalezas y debilidades de la empresa, lo que ofrece el panorama externo, tanto a nivel de competidores, clientes, economía y las oportunidades y amenazas existentes.

Finalmente se propondrán los lineamientos de posibles nuevos negocios, con sus respectivos análisis de beneficios y costos asociados y la conclusión de esta diversificación o ampliación. Estos en un primer acercamiento, se relacionan a la inclusión de una unidad de administración de riesgos, la proyección de internacionalización de los servicios en cuanto al desarrollo de seguros masivos y la inclusión de una propuesta de nuevos productos, los que tienen relación a los seguros climatológicos paramétricos.

### **1.4 Desarrollo del plan estratégico**

De acuerdo a los antecedentes y análisis desarrollados en las partes previas, se definirán los objetivos, misión, directrices y lineamientos estratégicos para cada una de las unidades funcionales. Complementariamente, se propondrán los desafíos de planificación para la empresa, los que consideran las tareas y metas a nivel corporativo para cada uno de los años que considera la planificación, y en donde será sumamente relevante crear indicadores de eficiencia, con un responsable a cargo de cumplirlos para cada unidad funcional.

Junto a esto se propondrá un reacomodo organizacional acorde a la estrategia de negocio desarrollada por Agencias Briner S.A y a las nuevas tareas y líneas de servicios propuestas, cada una de las cuales son estandarizadas por las métricas de desempeño.

Además de esto, se sumará una propuesta de estrategia comercial que permita dirigir a Agencias Briner S.A a fortalecer su prestigio, entregarle una imagen de empresa líder en el corretaje de seguros y desde luego, aportar a las utilidades de la empresa.

## 2. Anexo N° 2: Cuestionarios<sup>59</sup>

### Cuestionario N° 1: Cuestionario a nivel de directorio

1. ¿Cómo observa el mercado de los seguros y en especial la actividad de corretaje, en los siguientes cinco años en Chile y el extranjero?
2. ¿Cómo se proyecta la empresa en cinco años más en relación a su tamaño, mercado, segmentos de clientes y rentabilidad?
3. ¿Cuáles son sus propias expectativas para la empresa en los siguientes cinco años en relación a su tamaño, mercado, segmento de clientes y rentabilidad?
4. ¿Qué políticas de inversión posee la empresa para enfrentar los desafíos de los próximos cinco años?
5. ¿Qué tipo de orientación tecnológica tiene actualmente la empresa: seguidora o innovadora?
6. ¿Cuál es el perfil de administración con el que se manejan los recursos humanos de la empresa?

### Cuestionario N° 2: Cuestionario a nivel de gerencia general

1. ¿Cómo se compone el mercado con el cual se relaciona Agencias Briner S.A y en donde cree que se centran las principales fuerzas actualmente? Hacer referencia a los principales actores, potenciales entrantes al mercado, proveedores comerciales (del corretaje de seguros), productos y clientes.
2. ¿Cuál es el rol que tiene Agencias Briner S.A en el mercado según su parecer?
3. ¿Cómo describe la situación actual de la empresa en los aspectos financieros, comercial, de producción y recursos humanos?
4. ¿Cómo proyecta la empresa en cinco años más en cuanto a su tamaño, mercado, segmentos de clientes y rentabilidad?
5. ¿Qué importancia tiene para la empresa el aspecto tecnológico en cuanto a la administración y producción? ¿Qué se está realizando o cuáles son las propuestas en este aspecto?

### Cuestionario N°3: Cuestionario a nivel de gerencia de áreas funcionales

1. ¿Cuáles son los medios de distribución más importantes en la actualidad? Referirse por ejemplo a venta a través de alianzas estratégicas, ventas de manera colectiva, individual, entre otras formas.
2. ¿Quiénes corresponden a los clientes más importantes que tiene la empresa?
3. ¿Qué características o cual es el perfil de los clientes que más aportan a la rentabilidad de la empresa?
4. ¿Qué características presentan los clientes actuales con respecto a los del pasado? ¿Cuáles son las diferencias?
5. ¿Qué perfil cree que tendrán los clientes en el mediano y largo plazo?
6. ¿Qué tipo de relaciones se están desarrollando entre la empresa y sus clientes?
7. ¿Cuáles son los proveedores de seguros más importantes para la empresa y cuál es su perfil?

---

<sup>59</sup> Fuente: Elaboración propia

8. ¿A qué problemas se ve enfrentado en la cotidianidad, en cuanto a la toma de decisiones y responsabilidad de sus funciones?
9. ¿De qué forma cree que debería enfrentar la empresa los desafíos que presenta el escenario futuro? ¿Qué modificaciones haría (a nivel de área ó empresa) en post de mejores resultados?
10. ¿Qué servicios o productos, considera que son los más comercializados? ¿Cuáles son los más rentables?
11. ¿Qué nuevos servicios (o productos) considera que se podrían comercializar dentro de la empresa?

### 3. Anexo N° 3: Información financiera<sup>60</sup>

En la primera etapa de este análisis financiero, se informan los estados de situación de Agencias Briner S.A y del mercado asegurador durante el período de tiempo comprendido entre los años 2006 y 2010 (Tabla 52, Anexo N°2: Información financiera) y las respectivas componentes verticales (Tabla 53, Anexo N°2: Información financiera) y componentes horizontales (Tabla 54, Anexo N°2: Información financiera) de aquellos, de donde se puede inferir el siguiente análisis previo:

- Análisis del activo: El mayor aporte, dentro del período en estudio, al resultado de los activos lo realizan las inversiones, las que sin embargo han ido disminuyendo desde el año 2006 al año 2009, teniendo un avance importante durante el 2010 con un valor del 61,96% con respecto al total de activos. No así la evolución de la inversión del mercado, la cual ha permanecido relativamente estable durante el periodo, llegando el 2010 al 92,61%. Junto a esto, se debe mencionar que la empresa durante todo el periodo 2005-2010 tuvo liquidez, sin demandar sobregiros en ninguno de estos. El resto de los activos poseen una participación menor dentro del total de estos en la empresa.
- Análisis del pasivo: Dentro del ámbito de los pasivos, hay que señalar en primer lugar, que los ítems reservas técnicas y deudores por reaseguros son propios de solo una parte del mercado asegurador, correspondiente a las aseguradoras, por ende en este aspecto no es posible comparar a la empresa con el mercado. Dentro de las obligaciones con instituciones financieras, es destacable el hecho de que la empresa no tenga ninguna deuda con este tipo de instituciones desde el año 2007, desde luego, por debajo del mercado, el cual sin embargo, mantiene porcentajes inferiores al 1% en esta cuenta. Los otros pasivos de Agencias Briner S.A representan en promedio un 9.5% del total de pasivo más patrimonio. Siendo el pasivo de la empresa un 8,91% de la suma pasivo y patrimonio durante el 2010, esta cuenta ha permanecido variable en el tiempo con un máximo de 20,72% durante el año 2006, encontrándose de igual forma muy por debajo de la situación de endeudamiento del mercado, la que toma valores promedio de un 87% de la suma pasivo más patrimonio.
- Análisis del patrimonio: Dentro del patrimonio, las cuentas más importante en aporte porcentual a la suma pasivo más patrimonio, la constituyen las reservas reglamentarias y las utilidades (pérdidas) retenidas, siendo estas en promedio un 26,2% y un 29.9% respectivamente. Cifras muy superiores a nivel porcentual que las obtenidas por el mercado asegurador. El capital pagado durante el año 2010, representó para Agencias Briner S.A el fuerte de la suma pasivo más patrimonio, siendo este un 67,21%, lo que indica que los dividendos o rescates realizados por los dueños y capitalistas fue significativo. Las utilidades de la empresa durante todo el período analizado muestran resultados positivos y muy superiores a los del mercado. El patrimonio presenta una tendencia cíclica, de altos y bajos porcentuales con respecto a la suma de patrimonio más pasivos, pero representando para todo el periodo en promedio un 87.9%, valor muy superior a la del sector cuyo valor promedio es de un 12,3%.

---

<sup>60</sup> Los valores de las tablas que se presentan en este anexo en color amarillo, corresponden a ítems financieros que sólo son presentados por las compañías de seguros y no las corredoras. Por lo que en particular, en estos ítems Agencias Briner S.A no presenta registros.

Tabla 48: Estado de Situación Histórico Agencias Briner S.A-Mercado Asegurador 2006-2010

ESTADO DE SITUACIÓN HISTÓRICO AGENCIAS BRINER S.A-MERCADO 2006-2010												
PERIODO	2006		2007		2008		2009		2010			
	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO		
<b>ACTIVOS</b>												
INVERSIONES (M\$)	1.066.140,00	13.461.708.153,00	1.141.244,00	15.260.782.832,00	154.312,00	11.489.345.083,00	270.761,00	18.153.016.726,00	498.123,00	12.401.063.286,00		
DEUDORES POR PRIMAS ASEGURADOS (M\$)	46.855,00	403.125.065,00	100.552,00	467.536.133,00	134.671,00	584.037.625,00	116.865,00	572.545.055,00	84.076,00	438.331.043,00		
DEUDORES POR REASEGUROS (M\$)	0,00	76.470.733,00	0,00	91.125.367,00	0,00	106.359.514,00	0,00	84.858.951,00	0,00	219.051.747,00		
OTROS ACTIVOS (M\$)	367.174,00	472.298.503,00	512.863,00	564.241.570,00	775.083,00	461.629.666,00	428.061,00	558.421.562,00	221.722,00	332.287.724,00		
<b>TOTAL ACTIVOS (MM\$)</b>	<b>1.482,27</b>	<b>14.413.602,46</b>	<b>1.754,66</b>	<b>16.384.347,30</b>	<b>1.664,73</b>	<b>18.641.971,83</b>	<b>815,63</b>	<b>19.368.842,29</b>	<b>803,32</b>	<b>13.331.333,80</b>		
<b>PASIVOS</b>												
RESERVAS TÉCNICAS (M\$)	0,00	11.966.230.173,00	0,00	13.618.860.226,00	0,00	15.843.895.868,00	0,00	16.191.621.507,00	0,00	11.255.724.470,00		
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS (M\$)	187.867,00	123.518.275,00	0,00	135.466.783,00	0,00	127.392.440,00	0,00	147.843.769,00	0,00	71.354.658,00		
OTROS PASIVOS (M\$)	119.269,00	451.400.670,00	150.088,00	517.062.023,00	154.478,00	566.497.205,00	105.793,00	586.693.615,00	716.290,00	365.892.233,00		
PRIMAS POR PAGAR (M\$)	0,00	25.319.039,00	0,00	32.812.026,00	0,00	39.840.540,00	0,00	60.333.079,00	0,00	29.787.490,00		
<b>TOTAL PASIVOS (MM\$)</b>	<b>307,14</b>	<b>12.561.128,22</b>	<b>150,09</b>	<b>14.304.201,06</b>	<b>154,48</b>	<b>16.577.626,05</b>	<b>105,79</b>	<b>16.386.437,97</b>	<b>716,3</b>	<b>11.222.758,85</b>		
<b>PATRIMONIO</b>												
CAPITAL PAGADO (M\$)	1.000,00	397.496.035,00	1.000,00	1.067.322.489,00	1.000,00	1.213.260.514,00	1.000,00	1.234.313.694,00	540.346,00	346.249.247,00		
RESERVAS LEGALES (M\$)	256.100,00	39.241.511,00	324.559,00	45.316.567,00	438.183,00	50.668.473,00	220.523,00	42.490.693,00	11.036,00	71.530.220,00		
RESERVAS REGLAMENTARIAS (M\$)	486.044,00	339.900.743,00	700.547,00	360.283.113,00	455.068,00	341.744.361,00	143.595,00	306.451.300,00	108.152,00	108.156.298,00		
UTILIDADES (PERDIDAS) RETENIDAS (M\$)	431.989,00	469.835.348,00	578.465,00	606.625.675,00	615.397,00	458.671.887,00	338.776,00	788.488.637,00	72.758,00	536.639.184,00		
<b>TOTAL PATRIMONIO (MM\$)</b>	<b>1.175,13</b>	<b>1.846.474,24</b>	<b>1.604,57</b>	<b>2.080.146,84</b>	<b>1.510,25</b>	<b>2.064.345,84</b>	<b>709,83</b>	<b>2.382.344,32</b>	<b>732,29</b>	<b>1.668.574,95</b>		
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO (MM\$)</b>	<b>1.482,27</b>	<b>14.413.602,46</b>	<b>1.754,66</b>	<b>16.384.347,30</b>	<b>1.664,73</b>	<b>18.641.971,83</b>	<b>815,63</b>	<b>19.368.842,29</b>	<b>803,32</b>	<b>13.331.333,80</b>		

Fuente: Elaboración propia según informes de la empresa y datos de la SVS

Tabla 49: Componente Vertical del Estado de Situación Agencias BRINER S.A-Mercado Asegurador 2006-2010

COMPONENTE VERTICAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN HISTÓRICO AGENCIAS BRINER S.A-MERCADO 2006-2010												
PERIODO	2006		2007		2008		2009		2010			
	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO		
<b>ACTIVOS</b>												
INVERSIONES (M\$)	71,93%	93,40%	65,04%	93,14%	45,35%	93,82%	33,19%	93,72%	61,96%	92,61%		
DEUDORES POR PRIMAS ASEGURADOS (M\$)	3,30%	2,80%	5,73%	2,85%	8,09%	3,13%	14,33%	2,96%	10,46%	3,28%		
DEUDORES POR REASEGUROS (M\$)	0,00%	0,53%	0,00%	0,56%	0,00%	0,57%	0,00%	0,44%	0,00%	1,64%		
OTROS ACTIVOS (M\$)	24,77%	3,28%	29,23%	3,44%	46,56%	2,48%	52,48%	2,88%	27,58%	2,48%		
<b>TOTAL ACTIVOS (MM\$)</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>		
<b>PASIVOS</b>												
RESERVAS TÉCNICAS (M\$)	0,00%	83,02%	0,00%	83,12%	0,00%	84,93%	0,00%	83,60%	0,00%	84,05%		
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS (M\$)	12,67%	0,86%	0,00%	0,83%	0,00%	0,68%	0,00%	0,76%	0,00%	0,53%		
OTROS PASIVOS (M\$)	8,05%	3,13%	8,55%	3,16%	9,28%	3,04%	12,97%	3,03%	8,91%	2,73%		
PRIMAS POR PAGAR (M\$)	0,00%	0,18%	0,00%	0,20%	0,00%	0,21%	0,00%	0,31%	0,00%	0,22%		
<b>TOTAL PASIVOS (MM\$)</b>	<b>20,72%</b>	<b>87,19%</b>	<b>8,55%</b>	<b>87,30%</b>	<b>8,28%</b>	<b>88,93%</b>	<b>12,97%</b>	<b>87,70%</b>	<b>8,91%</b>	<b>87,54%</b>		
<b>PATRIMONIO</b>												
CAPITAL PAGADO (M\$)	0,07%	6,92%	0,06%	6,51%	0,06%	6,51%	0,12%	6,38%	67,21%	7,07%		
RESERVAS LEGALES (M\$)	17,28%	0,27%	18,50%	0,28%	26,32%	0,27%	27,04%	0,22%	1,37%	0,13%		
RESERVAS REGLAMENTARIAS (M\$)	32,79%	2,36%	33,92%	2,20%	27,34%	1,83%	18,34%	1,58%	13,45%	0,81%		
UTILIDADES (PERDIDAS) RETENIDAS (M\$)	29,14%	3,26%	32,97%	3,70%	37,00%	2,46%	41,53%	4,12%	9,05%	4,46%		
<b>TOTAL PATRIMONIO (MM\$)</b>	<b>79,28%</b>	<b>12,81%</b>	<b>91,45%</b>	<b>12,70%</b>	<b>90,72%</b>	<b>11,07%</b>	<b>87,03%</b>	<b>12,30%</b>	<b>91,09%</b>	<b>12,46%</b>		
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO (MM\$)</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>		

Fuente: Elaboración propia según informes de la empresa y datos de la SVS

Tabla 50: Componente Horizontal del Estado de Situación Agencias BRINER S.A-Mercado Asegurador 2006-2010

COMPONENTE HORIZONTAL DEL ESTADO DE SITUACIÓN HISTÓRICO AGENCIAS BRINER S.A-MERCADO 2006-2010												
PERIODO	2006		2007		2008		2009		2010			
	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO		
<b>ACTIVOS</b>												
INVERSIONES (M\$)	-	-	7,04%	13,36%	-33,85%	14,61%	-64,14%	3,79%	83,97%	-31,63%		
DEUDORES POR PRIMAS ASEGURADOS (M\$)	-	-	105,40%	15,93%	33,93%	24,90%	-13,22%	-1,97%	-28,06%	-23,34%		
DEUDORES POR REASEGUROS (M\$)	-	-	-	19,95%	-	15,95%	-	-20,21%	-	158,14%		
OTROS ACTIVOS (M\$)	-	-	-39,68%	19,47%	51,13%	-18,19%	-44,77%	20,97%	-48,20%	-40,50%		
<b>TOTAL ACTIVOS (MM\$)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18,38%</b>	<b>13,67%</b>	<b>-5,13%</b>	<b>13,78%</b>	<b>-51,00%</b>	<b>3,90%</b>	<b>-1,44%</b>	<b>-30,86%</b>		
<b>PASIVOS</b>												
RESERVAS TÉCNICAS (M\$)	-	-	-	13,81%	-	16,34%	-	2,19%	-	-30,48%		
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS (M\$)	-	-	-100,00%	3,67%	-	-5,96%	-	16,06%	-	-51,74%		
OTROS PASIVOS (M\$)	-	-	25,84%	14,55%	2,92%	9,56%	-31,52%	3,57%	-32,23%	-37,63%		
PRIMAS POR PAGAR (M\$)	-	-	-	26,53%	-	21,42%	-	51,44%	-	-50,63%		
<b>TOTAL PASIVOS (MM\$)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-51,13%</b>	<b>13,82%</b>	<b>2,92%</b>	<b>15,89%</b>	<b>-31,52%</b>	<b>2,47%</b>	<b>-32,23%</b>	<b>-30,99%</b>		
<b>PATRIMONIO</b>												
CAPITAL PAGADO (M\$)	-	-	0,00%	7,00%	0,00%	13,67%	0,00%	1,78%	53934,60%	-23,38%		
RESERVAS LEGALES (M\$)	-	-	26,73%	17,01%	35,01%	10,35%	-43,67%	-16,14%	-35,00%	-58,74%		
RESERVAS REGLAMENTARIAS (M\$)	-	-	44,13%	6,00%	-35,04%	-5,15%	-67,13%	-10,33%	-27,70%	-64,71%		
UTILIDADES (PERDIDAS) RETENIDAS (M\$)	-	-	33,91%	29,11%	6,49%	-24,39%	-45,00%	74,09%	-78,52%	-25,28%		
<b>TOTAL PATRIMONIO (MM\$)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>36,54%</b>	<b>12,66%</b>	<b>-5,88%</b>	<b>-0,76%</b>	<b>-52,99%</b>	<b>15,40%</b>	<b>3,16%</b>	<b>-23,96%</b>		
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO (MM\$)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18,38%</b>	<b>13,67%</b>	<b>-5,13%</b>	<b>13,78%</b>	<b>-51,00%</b>	<b>3,90%</b>	<b>-1,44%</b>	<b>-30,86%</b>		

Fuente: Elaboración propia según informes de la empresa y datos de la SVS

En una segunda parte se entregan los valores de los estados de resultados, tanto de la empresa como del mercado asegurador (Tabla N° 55, Anexo N°2: Información financiera) durante el período 2006-2010, y sus respectivos análisis de componente vertical (Tabla N° 56, Anexo N°2:

Información financiera) y análisis de componente horizontal (Tabla N° 57, Anexo N°2: Información financiera), resultados de los cuales es posible obtener las siguientes conclusiones:

- Los ingresos de la empresa presentan resultados positivos durante todo el período en estudio, a pesar de la baja porcentual de un -10,56% en los montos que se produce en el período 2008-2009, años en los cuales se presenta la crisis financiera internacional, la que afecta y perjudica a todos los sectores económicos y al mercado asegurador en general. Durante el año 2010 estos resultados porcentualmente se recuperan, y la baja de los montos con respecto al año 2009 es de tan solo un -0,06%. Los otros ingresos fuera de explotación, también presentan variabilidad en el tiempo, sin embargo para todos los períodos estos muestran mejores resultados que el sector a excepción del año 2008.
- De los valores presentados por Agencias Briner S.A en cuanto al resultado no operacional, el que se conforma por ingresos y egresos que se encuentran fuera de la explotación del negocio, se puede mencionar que en general este ha tenido una tendencia inestable en el tiempo con respecto al ingreso total, pero en su mayoría con valores negativos durante el período en estudio, lo que indica que los egresos han sido mayores a los ingresos dentro de esta cuenta, comenzando en un -0.08% el 2006 y terminando el 2010 con un valor de -0.03%. La cuenta otros ingresos y egresos, presenta resultados positivos y superiores a los del sector en casi todo el período, lo que indica que este tipo de egresos son menores a los ingresos percibidos en esta cuenta.
- Un resultado muy importante a considerar, es que los costos operacionales y ajustes, históricamente durante el período en estudio representaron un 0,0% del total de los ingresos, desde luego muy por debajo de los resultados del mercado, los cuales en casi la totalidad de los años representan un porcentaje mayor (en signo negativo, ya que constituyen egresos) al total de los ingresos. Por concepto de gastos de administración, dentro de los cuales se encuentran gastos de personal, comerciales, judiciales, administrativos y otros, la empresa presenta una tendencia a aumentarlos desde el año 2007 (en signo negativo, por constituir egresos), no así el mercado asegurador, el cual ha mostrado una estabilidad promedio durante el período cercano al 24,0% del total de ingresos.
- El resultado operacional de la empresa, ha ido disminuyendo dentro del periodo en análisis de un 62,59% en el 2007 a un 22,71% durante el 2010 con respecto al total de los ingresos. Pese a esto, de igual forma se encuentra en mejores condiciones que el del mercado, el cual aún encontrándose en una tendencia al alza, sigue mostrando cifras negativas. Esto demuestra que en términos generales la empresa ha realizado una buena gestión administrativa y económica. El mismo tipo de evolución presentan los resultados del la empresa como del mercado en todo el periodo, terminando el año 2010 con resultados de un 18,55% y 15,54% respectivamente.
- Finalmente, las utilidades (pérdidas) del ejercicio para la empresa muestran una evolución a la baja con respecto al ingreso total, pasando de un 50,8% en el 2006 a un 15,4% en el año 2010. El mercado asegurador por su parte, muestra variabilidad en su tendencia y reporta valores durante el comienzo y término del período en estudio, de un 12,48% y un 16,67% respectivamente. Del mismo modo, con respecto al análisis de la componente horizontal, la utilidad del ejercicio ha ido disminuyendo.



Tabla 51: Estado de Resultados Agencias BRINER S.A-Mercado Asegurador 2006-2010

ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICO AGENCIAS BRINER S.A-MERCADO 2006-2010										
PERIODO	2006		2007		2008		2009		2010	
	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	843.524	-84.423.231	1.175.780	3.840.198	1.342.607	37.423.132	1.200.881	-63.312.887	1.200.148	33.228.573
Ingresos	843.524	2.078.367.837	1.175.780	2.510.360.213	1.342.607	2.361.503.614	1.200.881	2.833.821.528	1.200.148	3.337.363.416
Costos Operacionales y Ajustes	0	-2.163.337.128	0	-2.500.520.015	0	-2.864.074.482	0	-2.903.134.415	0	-3.304.140.837
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (-)	-426.463	-510.486.135	-433.856	-602.566.675	-537.703	-630.119.637	-732.484	-700.306.343	-327.555	-778.214.407
RESULTADO OPERACIONAL	423.061	-534.315.426	735.324	-532.726.477	804.838	-532.630.565	468.337	-763.619.830	272.593	-684.385.828
RESULTADO NO OPERACIONAL	-708	833.317.519	-7.167	875.103.321	15.541	468.856.107	268	1.220.773.864	-413	1.268.386.053
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	103.687	-4.280.824	22.546	5.433.107	-134.173	-2.303.451	12.547	10.787.298	1.198	1.028.160
CORRECCIÓN MONETARIA	-5.471	22.653.212	-34.356	84.823.674	-154.800	162.874.276	23.338	-54.344.607	-18.626	34.300.303
DIFERENCIA DE CAMBIO	-6.100	-31.027.018	-19.401	-133.627.758	210.639	-173.657.142	-36.986	20.763.235	-32.124	-90.717.887
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	520.469	285.747.463	636.346	233.011.867	742.165	-136.320.775	408.164	434.353.980	222.628	528.010.801
RESULTADO FUERA DE EXPLOTACIÓN	0	-4.437.307	0	-5.511.428	0	-11.653.666	0	5.400.377	0	-3.633.719
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	520.469	281.310.156	636.346	227.500.439	742.165	-148.580.441	408.164	433.760.357	222.628	518.377.082
IMPUESTOS DEL PERÍODO (-)	-88.480	-21.770.300	-118.481	-18.390.140	-126.168	21.652.455	-63.388	-4.232.617	-37.847	-53.835.162
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO (M\$)	431.989	259.539.856	517.865	209.110.299	615.997	-126.927.986	338.776	435.527.740	184.781	464.481.920

Fuente: Elaboración propia según informes de la empresa y datos de la SVS

Tabla 52: Componente Vertical del Estado de Resultados Agencias BRINER S.A-Mercado Asegurador 2006-2010

COMPONENTE VERTICAL DEL ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICO AGENCIAS BRINER S.A-MERCADO 2006-2010										
PERIODO	2006		2007		2008		2009		2010	
	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	100,00%	-4,06%	100,00%	0,33%	100,00%	3,23%	100,00%	-2,23%	100,00%	2,74%
Ingresos	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Costos Operacionales y Ajustes	0,00%	-104,06%	0,00%	-33,61%	0,00%	-36,71%	0,00%	-102,23%	0,00%	-37,26%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (-)	-50,20%	-24,55%	-37,41%	-24,00%	-40,05%	-23,30%	-61,00%	-24,56%	-17,23%	-22,31%
RESULTADO OPERACIONAL	43,80%	-28,62%	62,53%	-23,61%	53,35%	-20,01%	33,00%	-26,83%	22,71%	-20,16%
RESULTADO NO OPERACIONAL	-0,08%	42,37%	-0,61%	34,86%	1,16%	15,83%	0,02%	42,33%	-0,03%	37,33%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	12,31%	-0,21%	1,92%	0,22%	-3,93%	-0,08%	1,04%	0,38%	0,10%	0,03%
CORRECCIÓN MONETARIA	-0,64%	1,03%	-2,37%	3,38%	-11,53%	5,50%	1,33%	-1,31%	-1,55%	1,01%
DIFERENCIA DE CAMBIO	-0,72%	-1,43%	-1,65%	-5,56%	15,63%	-5,86%	-8,08%	0,73%	-2,68%	-2,67%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	61,27%	13,74%	53,28%	3,28%	55,28%	-4,62%	33,33%	15,30%	18,55%	15,54%
RESULTADO FUERA DE EXPLOTACIÓN	0,00%	-0,21%	0,00%	-0,22%	0,00%	-0,33%	0,00%	0,13%	0,00%	-0,28%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	61,27%	13,53%	53,28%	3,06%	55,28%	-5,02%	33,33%	15,43%	18,55%	15,26%
IMPUESTOS DEL PERÍODO (-)	-10,42%	-1,05%	-10,08%	-0,76%	-3,40%	0,73%	-5,78%	-0,15%	-3,15%	-1,53%
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO (M\$)	50,85%	12,48%	43,20%	8,31%	45,88%	-4,23%	28,21%	15,34%	15,40%	13,67%

Fuente: Elaboración propia según informes de la empresa y datos de la SVS

Tabla 53: Componente Horizontal del Estado de Resultados Agencias BRINER S.A-Mercado Asegurador 2006-2010

COMPONENTE HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS HISTÓRICO AGENCIAS BRINER S.A-MERCADO 2006-2010										
PERIODO	2006		2007		2008		2009		2010	
	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO	A. BRINER S.A	MERCADO
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	-	-	38,40%	-11,65%	14,13%	830,11%	-10,56%	-164,38%	-0,06%	-247,25%
Ingresos	-	-	38,40%	20,75%	14,13%	17,37%	-10,56%	-4,11%	-0,06%	13,63%
Costos Operacionales y Ajustes	-	-	-	15,58%	-	14,54%	-	1,36%	-	13,81%
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (-)	-	-	3,14%	18,04%	22,25%	14,53%	36,22%	1,48%	26,63%	11,12%
RESULTADO OPERACIONAL	-	-	73,95%	-0,37%	3,37%	-0,01%	-41,81%	28,84%	-	-10,30%
RESULTADO NO OPERACIONAL	-	-	912,29%	-2,04%	-316,84%	-46,42%	-98,28%	160,37%	-254,10%	3,90%
OTROS INGRESOS Y EGRESOS	-	-	-79,45%	-226,32%	-635,11%	-142,40%	-109,35%	-568,31%	-30,45%	-30,47%
CORRECCIÓN MONETARIA	-	-	538,33%	274,47%	342,84%	32,00%	-115,46%	-133,37%	-177,81%	-163,12%
DIFERENCIA DE CAMBIO	-	-	218,05%	350,02%	-186,02%	24,37%	-146,03%	-111,36%	-66,88%	-536,32%
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-	-	33,31%	-18,46%	6,43%	-158,76%	-45,00%	-417,23%	-45,46%	21,56%
RESULTADO FUERA DE EXPLOTACIÓN	-	-	-	24,21%	-	111,55%	-	-146,32%	-	-278,33%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	-	-	33,31%	-13,13%	6,43%	-165,31%	-45,00%	-335,31%	-45,46%	17,88%
IMPUESTOS DEL PERÍODO (-)	-	-	33,31%	-12,77%	6,43%	-214,02%	-45,00%	-119,55%	-45,46%	1173,33%
UTILIDAD (PERDIDA) DEL EJERCICIO (M\$)	-	-	33,31%	-13,66%	6,43%	-160,87%	-45,00%	-443,13%	-45,46%	6,65%

Fuente: Elaboración propia según informes de la empresa y datos de la SVS

## Análisis razones financieras:

### 1. Indicadores de rentabilidad

- **Rentabilidad del patrimonio:** Se observa que Agencias BRINER S.A, genera una rentabilidad del patrimonio al año 2010 del 25,2%, es decir por cada peso que invierten sus dueños y directivos, están recibiendo \$0,25. Esto representa un resultado no demasiado atractivo, pero permite al menos generar utilidades para la compañía y abarcar

una participación de mercado significativa dentro de las empresas de su categoría. La evolución histórica de este índice muestra variabilidad en el tiempo, con un máximo durante el año 2009 del 47,7%, sin embargo siempre son positivos y superiores al 25%. En general la rentabilidad de la empresa muestra variaciones históricas, que se presentan principalmente por los cambios en el resultado no operacional y en la cuenta otros ingresos y egresos, donde se encuentran tanto los ingresos como egresos que no son producto de la explotación. Estos ítems llegan a representar en promedio M\$ 4.737.120.500 en conjunto durante el periodo 2006-2010. Hay que señalar que los egresos corresponden específicamente a gastos por servicios de terceros y en algunas ocasiones a gastos financieros.

- **Rentabilidad de los activos:** Al término del 2010, Agencias BRINER S.A, presenta una rentabilidad sobre los activos del 23,3%. Esta rentabilidad, al igual que la del patrimonio, presenta una marcada variabilidad durante el período en estudio, con un peak máximo de 41,5% durante el 2009. Uno de los principales motivos de esta variabilidad, es producto de los cambios importantes que se han producido en las utilidades netas de la empresa, las cuales siguen una tendencia a la baja en los últimos tres años con respecto a los ingresos por explotación. El porqué de esta baja en las utilidades, corresponde fundamentalmente al aumento de los egresos de la empresa en cuanto a gastos de administración, sin embargo en general el mercado presenta una tendencia a incrementar los costos y gastos, lo que provoca menores márgenes de utilidad y a incrementar los activos, especialmente los financieros.
- **Rentabilidad operacional:** Agencias BRINER S.A presenta una rentabilidad operacional del 22,7% con respecto a las ventas totales durante el 2010. Si se compara este valor con respecto a los años anteriores, se puede mencionar que corresponde al más bajo de todos los periodos y que en general la empresa presenta una tendencia a la baja en este índice. Esto muestra una variable administración operativa e indica que deberían aumentarse los esfuerzos en mejorar los ingresos por primas intermediadas y reducir los costos de administración.
- **Margen de utilidades neta:** La empresa presenta un retorno del 15,4% en relación a los ingresos por ventas durante el año 2010, lo que representa una baja del 54,6% con respecto al mismo índice durante el 2009. En general, los resultados en este índice muestran una tendencia a la baja considerable, si es que se toma en cuenta que el año 2006 este valor correspondía a un 50,9%. El principal motivo de estos resultados, corresponde a la variación en la utilidad neta, a la cual se debe prestar especial atención.

## **2. Indicadores de liquidez**

- **Liquidez inmediata:** Agencias BRINER S.A presenta un estado de completa solidez en cuanto a la capacidad de poder cubrir las obligaciones inmediatas que posee, con índices de liquidez inmediata para todos los años en estudio, superiores a los 2,3 puntos promedio y destacando el último año 2010 con un valor de 7,299. Estos resultados son muy superior a los que presenta el mercado en general y producto de la convicción en las políticas de la empresa por parte de sus dueños, las cuales se orientan a no poseer deudas financieras, mantener caja disponible y aumentar (o al menos mantener) de forma permanente el patrimonio.

- Razón circulante: El nivel de liquidez de la empresa a fines del año 2010 corresponde a un 8,679, valor que representa el mercado potencial que posee para cumplir con las obligaciones a corto plazo. Sin embargo hay que considerar, que por tratarse de una empresa financiera altamente regulada, esta debe poseer siempre un índice de liquidez similar o superior a la del sector, para de esta forma poder responder frente a la incertidumbre del suceso de siniestros por parte de los clientes, lo cual al menos durante todo el período en estudio se ha cumplido adecuadamente.

Uno de los principales motivos por los cuales este índice es elevado, es que la empresa mantiene altos valores en caja e instituciones financieras, lo cual se ve reflejado en el activo circulante. Esto no es del todo positivo, ya que valores de razón circulante mayores a 2,0, muestra que se tienen activos ociosos con una pérdida de rentabilidad por la ausencia de inversión de estos activos que se encuentran ociosos.

### 3. Indicadores de solvencia

- Endeudamiento del activo: Al observar los resultados históricos de este índice, se puede determinar que la empresa se encuentra sumamente desapalancada, es decir sus pasivos representan no más de un 9% de los activos al término del año 2010. Esta situación pese a representar un riesgo menor porque los recursos con los cuales se trabaja son en gran medida propios, no es del todo beneficioso porque hace menos rentable a la empresa. Lo ideal es presentar una estructura de equilibrio entre pasivos y patrimonio.
- Endeudamiento del patrimonio: La empresa muestra en este índice resultados de un 0.098, es decir los pasivos de Agencias BRINER S.A no alcanzan a representar más de un 10% del patrimonio al final del año 2010, de esta forma se puede concluir que existe un importante nivel de desapalancamiento. A nivel histórico, el índice presenta gran variabilidad pero en promedio no supera el 14.1%, con un “*peak*” durante el 2006 cercano al 26%. En general la evolución de este índice de solvencia es variable, pero se mantiene bajo producto de las constantes estabilizaciones de capital que se realizan por la misma empresa.
- Endeudamiento del patrimonio a activo: Se presenta en la empresa a diciembre del 2010, un índice de endeudamiento del patrimonio al activo de 0,911, lo que muestra que casi la totalidad de las inversiones en activos de la empresa, han sido financiadas con patrimonio, es decir, no se encuentra adeudada en cuanto a los activos que posee. A nivel histórico este índice ha permanecido estable, siempre con valores superiores al 79%.
- Inversiones financieras a activo: Al término del 2010, este índice muestra que un 59,4% de los activos de Agencias BRINER S.A corresponden a inversiones financieras que van generando intereses, esto pese a quitar liquidez inmediata a la compañía no es un factor crítico, ya que como se puede apreciar en el índice de liquidez inmediata, la empresa posee alta capacidad de responder frente a las obligaciones de corto plazo. El análisis histórico muestra que este índice presenta variabilidad en su evolución anual, con un promedio de 35,74%. Un punto a considerar, en la reducción del riesgo de estas inversiones financieras, es que se encuentran diversificadas tanto en el tipo de divisas con las cual se opera, los tipos de fondos de inversión y las instituciones elegidas para esto.

#### 4. Indicadores de gastos

- Impacto de gastos administrativos y ventas (G.A.V): La empresa presenta índices históricos de impacto de G.A.V superiores al 40,0%, con un valor máximo a finales del 2010 cercano al 78%. Estos valores revelan que la relación G.A.V/Ingresos por Ventas para la empresa es exagerada y se deben aumentar los esfuerzos dentro de este ámbito, con el fin de reducir los gastos administrativos que permitan mejorar las utilidades. El control que realice la administración de la empresa en gastos de personal por medio de la correcta asignación del factor recurso humano, como también en gastos de insumos, servicios básicos, arriendo de instalaciones, entre otros, será fundamental en los resultados obtenidos en este aspecto.

#### 5. Indicadores de gestión

- Días cuentas por pagar: En promedio la empresa durante el año 2010, tiene un indicador de días cuentas por pagar igual a cero días, producto de que esta no tiene deudas de ningún tipo, más que las previsionales y con el fisco que no se consideran para estos efectos. En general se mantiene la política de no poseer deudas y todos los valores a contar del año 2007, se mantienen en cero días. Solo el año 2006 se cuenta con un valor positivo, cercano a los 81 días, periodo en el cual la empresa tenía deudas por pagar que bordeaban los M\$ 188.000. La expectativa por parte de la empresa que se tiene con respecto a este índice, es continuar en valores ceros o cercanos a él, lo cual es posible gracias a la gran solidez del patrimonio que posee. De esta forma, se intenta conservar las correctas políticas de pagos y desde luego mantener la imagen de ser una empresa de excelencia en el servicio.
- Días cuentas por cobrar: El tiempo promedio que tarda la empresa en cobrar sus cuentas o documentos adeudados corresponde a 26 días durante el año 2010. En general la evolución de este índice ha sido variable y su promedio corresponde a 30 días plazo. La perspectiva que se tiene por parte de la empresa, es que se mantenga entre los 25 y 30 días. La razón para estos resultados, corresponde a que en promedio las Compañías de Seguros poseen un plazo de 30 días plazo para pagar las deudas por primas intermediadas (en seguros masivos el período es algo más extenso, cercano a los 50 días, producto que el pago del sponsor a la compañía aseguradora demora más tiempo, luego de esto, la compañía hace el pago por intermediación a la corredora) y son ellas las principales fuentes de ingresos de Agencias BRINER S.A, donde de igual modo la empresa no ejerce presión excesiva porque se intenta mantener buenas relaciones comerciales con cada uno de sus proveedores de pólizas.
- Productividad ventas a patrimonio: En promedio los ingresos por ventas de la empresa son 1,6 veces el patrimonio durante el año 2010, cifra que resulta significativa pero aún posible de mejorar. En general la evolución que ha mostrado este índice es al alza durante el periodo en estudio y es de esperar bajo perspectivas de la empresa que siga creciendo. La principal razón de esto, es que las ventas desde el año 2006 han aumentado con el detalle que cada año en menor proporción, y producto también de que los años 2008 y 2009, fueron difíciles y marcados por la agitada crisis económica. El aumento real de las pólizas intermediadas, que generan mejores comisiones y por lo tanto ingresos por ventas, son fundamentales en el crecimiento que se produzca en este índice.

## **4. Anexo N° 4: Información comercial**

### **4.1 Marketing mix**

#### **4.1.1 Producto<sup>61</sup>**

La empresa Agencias Briner S.A, ofrece servicios de corretaje de seguros, tanto generales como de vida, entregándole a sus clientes las mejores alternativas de pólizas existentes en el mercado según las necesidades que estos posean<sup>62</sup>. Junto a esto, también se dedica a la intermediación de seguros masivos, los cuales son comercializados específicamente por empresas dedicadas al *retail*, las que cuentan con una extensa cartera de clientes, medios de pago propio y canales de venta de amplio espectro.

Para esto se trabaja con más de 25 compañías de seguros, las cuales proveen de los distintos contratos y se encargan finalmente de asegurar al cliente. Las distintas alternativas que se ofrecen a los clientes, dan cobertura a las más variadas opciones tanto de seguros individuales como colectivos, y tienen la finalidad de entregar una atención y servicio de excelencia.

#### **4.1.2 Precio**

Para una corredora de seguros como Agencias Briner S.A, el precio del servicio ofrecido lo constituyen las primas que se deben pagar por el demandante de un seguro. No hay determinación de un precio fijo, ni para seguros generales como de vida, ya que estos dependen de características que son propios de cada cliente, los cuales son evaluados por cotizadores de las compañías de seguros, que toman en cuenta diferentes aspectos para determinar el precio de la pólizas. Para el caso de seguros masivos, ocurre una excepción y tanto los valores de las primas, como las siniestralidades cubiertas, montos asegurables y otros aspectos, son estandarizados y se venden a una gran cantidad de clientes de forma similar.

Algunos de los aspectos que consideran los cotizadores para definir el monto de las primas son:

- La edad es el principal factor para establecer el monto de la prima. Las personas de avanzada edad, por lo general poseen más enfermedades y se encuentran más desgastadas que un cliente joven, por lo cual presentan un riesgo mayor para el asegurador, ya sea por posible muerte y no poder responder frente a la póliza como también por el padecimiento de mayores enfermedades.
- Las actividades que realiza el cliente, donde el factor fundamental es el riesgo que comprometen estas actividades, ya sean tanto las correspondientes a su vida laboral como personal.
- El monto asegurable, que constituye el valor atribuible al titular de la póliza y cuyo monto máximo se compromete a pagar el asegurador al titular de la póliza, se relaciona fuertemente con la capacidad económica que tenga el demandante y por lo tanto puede variar de un cliente a otro.

---

<sup>61</sup> Algunos de los productos ofrecidos por la empresa se pueden encontrar en el Anexo N° 5: Productos de Agencias Briner S.A.

<sup>62</sup> Para esto se cotiza el producto con varias compañías de seguros, las cuales pueden ofrecer distintas tasas de primas, características de cobertura o beneficios.

- El sexo de los clientes, en especial en los seguros de vida, donde por antecedentes médicos se sabe que la mujer tiene tendencia a ser más longeva que el hombre, por ende corre menores riesgos de muerte. De forma contraria, el hombre contrae estadísticamente más accidentes laborales, cardiacos y afección de enfermedades degenerativas.

### 4.1.3 Promoción

El principal medio de promoción actual de Agencias Briner S.A corresponde al “boca a boca” o red de contactos. A través de esta vía y producto de la gestión que realizan sus gerentes de áreas, se consigue la mayoría de los clientes con los que cuenta la empresa.

Otro de los medios de promoción que tiene Agencias Briner S.A, corresponde a su página *web*: [www.briner.cl](http://www.briner.cl), en donde es posible encontrar una descripción de la empresa, la estrategia existente, la asesoría prestada, los productos ofrecidos y el detalle específico de algunos de estos con resúmenes de los contratos de pólizas correspondientes, las condiciones generales y los adicionales asociados. Además, la página cuenta con un módulo de contacto, en el cual el potencial cliente puede efectuar sus dudas o solicitar información acerca de algún producto específico.

Junto a este medio, se utiliza esporádicamente, publicidad en medios escritos particulares de clientes empresas con los cuales se trabaja, ya sea por ejemplo en calendarios, agendas o revistas. Del mismo modo, en ocasiones, cuando se realizan alianzas específicas en un determinado producto con compañías de seguros particulares, se realiza publicidad de estas alianzas a través de la prensa escrita, aprovechando de publicitar a la empresa de manera masiva.

Ilustración 5: Página inicial del portal *web* de Agencias Briner S.A



Fuente: [www.briner.cl](http://www.briner.cl)

Hay que mencionar, que la promoción y publicidad de productos y servicios relacionados con el mercado del seguro, está sumamente regulada por la SVS, en particular dentro de la circular N° 1.457 de Noviembre del 2009, en donde se informan todos los deberes y condiciones que tienen respetar los actores de este mercado en cuanto a estos temas.

En específico se señala en la cuarta instrucción de la circular, que la promoción o publicidad de los corredores de seguros, no puede incluir la oferta de coberturas específicas, a menos que este

establecido con anterioridad un acuerdo o convenio con una compañía de seguros, donde es esta entidad la que deberá hacerse responsable por el cumplimiento de los términos y condiciones del seguro, las cuales deben ser explícitas en la publicidad y desde luego estar incorporadas en el contrato que se llegue a celebrar. Queda de manifiesto que la promoción directa de la empresa y sus productos hacia los clientes (potenciales y actuales) no posee mayor difusión ni alta atención.

#### **4.1.4 Plaza**

Agencias Briner S.A, por el propio giro del negocio, no posee canales de distribución externos para llegar a sus clientes, ya que el mismo funciona como intermediador (plaza) de las compañías de seguros, por ende de las pólizas, y por lo tanto su canal de distribución y venta es de tipo directo.

La venta directa es entonces en este sentido, una característica propia del rubro del corretaje de seguros, ya que el servicio y proveedor no se pueden desagregar más por condiciones naturales y de regulación de la actividad. La existencia de venta directa, permite de esta manera para la empresa, tener un control propio del servicio ofrecido, obtener una diferenciación perceptible en cuanto a la calidad del servicio y mantener información directa de los clientes acerca de sus necesidades.

Obviamente, la venta directa puede efectuarse cuando el cliente se dirige directamente al proveedor del servicio, como cuando es el proveedor quien va hacia el cliente. En el caso específico de Agencias Briner S.A, es el cliente el que acude a solicitar los servicios de contratación de alguna póliza de seguro directamente a la empresa<sup>63</sup>, ó a través de sus canales telefónicos, mail o página *web*, y un factor clave en este aspecto es por lo tanto la ubicación física en la cual se encuentra y la disponibilidad de atención. En el caso de clientes empresas, existe una pequeña modificación al comportamiento de venta, y las reuniones pueden ser directamente en las dependencias de la empresa demandante de servicios por parte de los altos ejecutivos de Agencias Briner S.A, quienes son fundamentales en el cierre de un negocio, alianza y/o contratación de pólizas.

---

<sup>63</sup> Existe actualmente un sólo agente externo que no pertenece a la empresa y que se dedica a conseguir clientes de forma particular, los cuales posteriormente son asignados a algún asistente comercial para que se le coticen los productos y se le atiendan sus necesidades. La remuneración de este agente es por medio de comisiones de acuerdo a la cantidad de contratos de pólizas que sean realmente concretados.

## 5. Anexo N° 5: Productos de Agencias Briner S.A

Algunos de los productos ofertados por la empresa corresponden a:

- **Seguros generales:**
  - Equipo de contratista: Esta póliza cubre maquinarias de construcción asegurados contra daños o pérdidas producidos por choques y riesgos de la naturaleza mientras se encuentren trabajando o en proceso de limpieza o revisión, o cuando sean trasladadas por otro medio transportador. También puede cubrir la responsabilidad civil por daños a terceros.
  - Equipos electrónicos (general): Este seguro cubre los daños o pérdidas a las instalaciones y equipos electrónicos asegurados contra incendio, robo y otros riesgos externos, se encuentren operando o no, o en proceso de montaje, desmontaje, operaciones de limpieza, o mantenimiento.
  - Incendio: Este seguro cubre los daños causados por el fuego a la propiedad asegurada y/o sus contenidos y otras coberturas adicionales indicadas en las condiciones generales.
  - Perjuicio por paralización: Este seguro cubre las pérdidas de utilidades operacionales y gastos permanentes, como consecuencia de la ocurrencia de un incendio u otro riesgo adicional cubierto por la resumen de incendio, la cual debe encontrarse contratada en la misma compañía de seguros.
  - Robo: Este seguro está destinado a cubrir las pérdidas por robo con fuerza a los contenidos asegurados, como muebles, equipos, maquinarias, instalaciones, mercaderías, materias primas y dineros depositados al interior de una propiedad indicada en el resumen. Se protege además la propiedad por los daños provocados en la acción del robo. Es posible cubrir también el asalto.
  - Transporte: Este seguro cubre los daños a mercaderías transportadas, sea por vía terrestre, aérea o marítima.
  - Accidentes personales: El seguro de accidentes personales provee básicamente una indemnización por la muerte provocada por un evento fortuito, repentino e inesperado que cause daños físicos (corporales) al asegurado. Se puede cubrir también la incapacidad parcial o total permanente del asegurado y el reembolso de los gastos médicos por accidente. Este seguro cubre en Chile y el extranjero.
  - Responsabilidad civil: Este seguro cubre el daño patrimonial que sufra un asegurado como consecuencia de una responsabilidad en que haya incurrido, y que lo obligue legalmente a reparar el perjuicio causado a un tercero.
  - Vehículos motorizados: Este seguro cubre los daños materiales que pueda sufrir un vehículo motorizado y/o los daños materiales causados a terceras personas por el uso de este.
  - Todo riesgo de construcción: Este seguro cubre los daños a obras de construcción durante el período que duren las obras, y/o los daños a terceras personas derivados de estos trabajos.



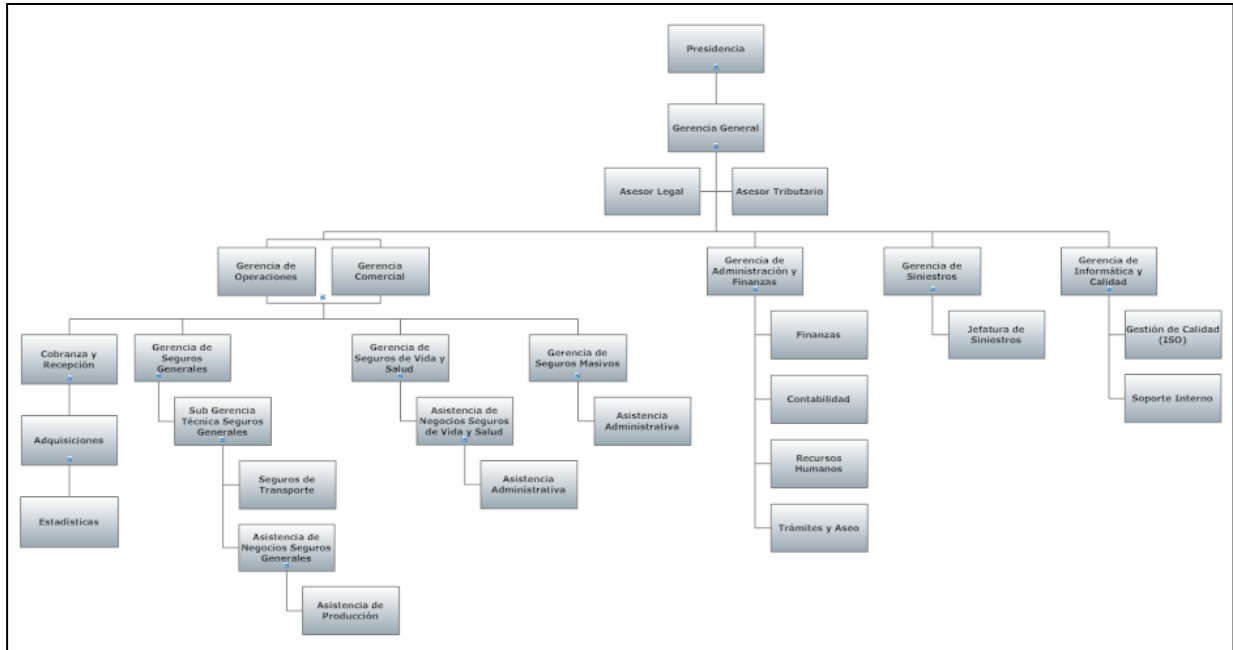
- **Seguros de vida y salud:**

- Vida: Son pólizas que otorgan indemnización, ya sea renta o capital, a los beneficiarios de la póliza una vez producida la muerte del asegurado, tanto como por enfermedad o accidente, sin importar el tiempo de ocurrencia de este. Se incluyen los seguros colectivos de vida en este ramo, con excepción de los de protección familiar.
- Protección familiar: Corresponden a las pólizas que cubren a los miembros del grupo familiar, contra el riesgo de fallecimiento, invalidez o desmembramiento cuando esto se estipule en las condiciones generales de la póliza.
- Incapacidad o invalidez: Son los tipos de póliza que cubren la incapacidad del titular del contrato por causa de un deterioro de su capacidad física o intelectual, o por enfermedad o accidente. Se realiza el pago en forma de capital o renta y según las condiciones generales que se establezcan en el contrato.
- Salud: Estas pólizas cubren los gastos producidos por causa de una enfermedad o accidente, mediante un reembolso de los gastos de asistencia médica, quirúrgica, farmacéutica, hospitalaria u otros que estén acordados en las condiciones generales de la póliza.

## 6. Anexo N° 6: Organigramas

### Organigrama actual completo:

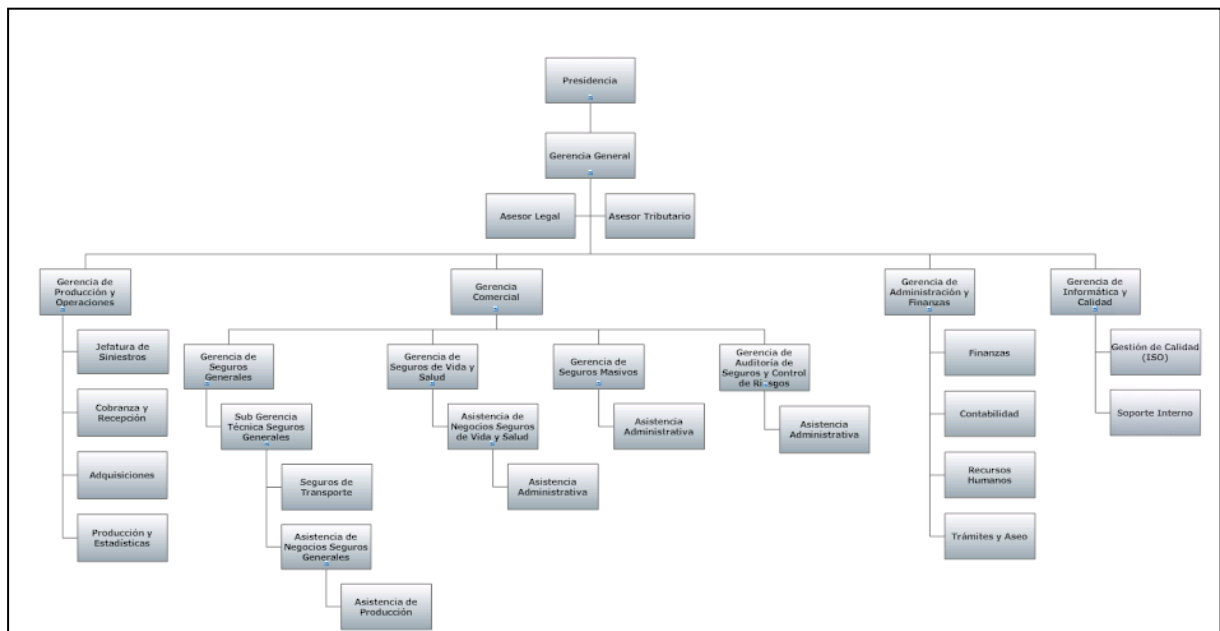
Ilustración 6: Organigrama junio 2011 completo



Fuente: Elaboración propia

### Organigrama propuesto completo:

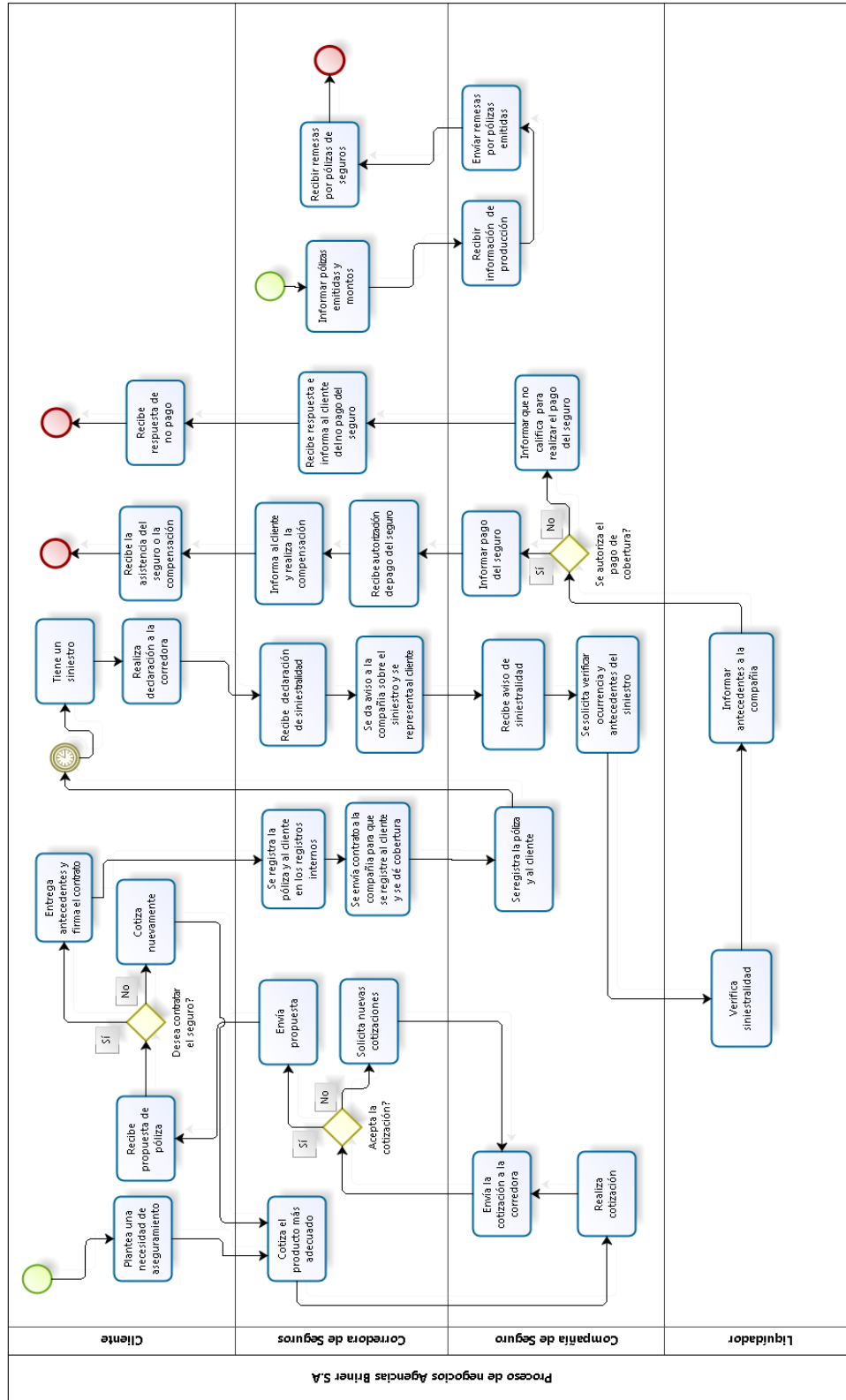
Ilustración 7: Organigrama propuesto completo



Fuente: Elaboración propia

## 7. Anexo N° 7. Flujo del modelo de negocios

Ilustración 8: Flujo del modelo de negocios Agencias BRINER S.A



Fuente: Elaboración propia

## 8. Anexo N° 8: Factores legales corredores de seguros<sup>64</sup>

Dentro de algunos aspectos, para poder ejercer la actividad luego de inscribirse en el registro efectuado para eso por la SVS, se puede mencionar:

- Las personas naturales, deben ser chilenos o extranjeros radicados en Chile con situación de extranjería al día, y mayores de edad.
- Tener antecedentes comerciales completamente intachables.
- Poseer y acreditar conocimientos sobre la comercialización y el mercado de los seguros, de acuerdo a la forma y tiempo que la Superintendencia estime conveniente como norma general, junto a esto deben tener licencia de educación media.
- Constituir una garantía de funcionamiento a través de una boleta bancaria o contratación de una póliza de seguro, por montos acordados previamente según reglamento de la SVS, correspondientes a un monto no inferior a 500 unidades de fomento o el 30% de las primas netas de los contratos de seguros intermediados en el año inmediatamente anterior, con un máximo de UF 60.000, esto para responder con el cabal cumplimiento de las obligaciones emanadas de la actividad, y especialmente en los perjuicios que pueda ocasionar a los asegurados que contraten por su intermedio.
- Para el caso de personas jurídicas, deben haberse constituido legalmente en Chile para este objetivo específico y acreditar la contratación de la garantía anteriormente mencionada. Los administradores, representantes legales o empleados de la persona jurídica no podrán ejercer en forma independiente el corretaje de seguros, ni trabajar para una compañía de seguros ni para otra persona dedicada al corretaje de seguros.
- Los corredores, deberán manejar un registro de las personas que participen en la intermediación por su cuenta, verificando el cumplimiento de los requisitos que a estos se les establezcan.

Además se deben adjuntar los siguientes documentos:

- Certificado de antecedentes para fines especiales.
- Certificado de nacimiento o cédula nacional de identidad.
- Certificado de permanencia definitiva, y cédula de extranjería al día para el caso de ser extranjero.
- Certificado de la Fiscalía Nacional de Quiebras.
- Certificado de antecedentes comerciales.
- Certificado de estudios que acrediten haber aprobado el ciclo de enseñanza media o estudios equivalentes, y
- Declaración jurada de no tener ninguna de las inhabilidades que señala la ley.

Las personas jurídicas deberán adjuntar a su solicitud de inscripción los siguientes antecedentes:

- Copia de la escritura de constitución de la sociedad y de las escrituras que hayan modificado el pacto social, cuando corresponda, debidamente legalizadas y acreditación de su publicación en el Diario Oficial.

---

<sup>64</sup> Toda la información contenida en este anexo es la declaración expuesta en el *Decreto con Fuerza de Ley N° 251: Ley de Seguros de 1931* y modificada según variados cuerpos legales desde el año 1970 al último realizado en el año 2008, correspondiente a la Ley N° 20.255. Ésta se encuentra disponible en los documentos normativos existente en el sitio *web* de la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS).

- Copia de la inscripción social en el Registro de Comercio, con indicación de sus anotaciones marginales y certificado de vigencia.
- Acreditar el cumplimiento de los requisitos señalados en la ley, en la forma señalada en los artículos precedentes, respecto de sus administradores y representantes legales, en lo que correspondiere.

#### Obligaciones:

- Asesorar a las personas que desee asegurarse por su intermedio, ofreciéndole las coberturas más convenientes a sus necesidades e intereses.
- Informar a sus clientes sobre las condiciones del contrato y, en especial, sobre la extensión del seguro pactado y sus adicionales, sobre los riesgos y situaciones excluidas de la cobertura, alcance de las franquicias o deducibles a la misma, cláusula de prorrateo, forma y plazos de pago, efectos de su incumplimiento y, en general, toda la información necesaria para ilustrar mejor su decisión.
- Asistir al asegurado durante toda la vigencia del contrato, especialmente en las modificaciones que eventualmente correspondan y al momento de producirse un siniestro.
- Remitir al asegurado la póliza contratada dentro de los cuatro días siguientes a su recepción de parte de la entidad aseguradora, debiendo verificar al momento de entregársela, que las condiciones del contrato son las mismas propuestas a la compañía.
- En caso que la entidad aseguradora rechace o modifique la cobertura del riesgo propuesto, el corredor deberá comunicar por escrito y de inmediato este hecho al proponente.
- Asesorar a la compañía de seguros con que intermedie verificando la identidad de los contratantes y la existencia y ubicación de los bienes asegurables, entregándole toda la información que posea del riesgo y de las condiciones propuestas para el pago de la prima.
- Remitir a la compañía aseguradora las primas y documentos que reciban por las pólizas que intermedien de inmediato, a más tardar, dentro de los dos días hábiles siguientes a su entrega. No obstante, si la compañía hubiere otorgado poder especial al corredor, éste podrá remitir las primas y documentos recibidos en el plazo estipulado entre las partes, entendiéndose, en todo caso, pagada la prima y entregados los documentos desde su recepción por el corredor.
- Firmar toda propuesta o cotización que tramiten y verificar que éstas cumplan con las exigencias legales y reglamentarias que les sean aplicables.

#### Prohibiciones:

- Asumir frente a las partes otras obligaciones o responsabilidades distintas a las señaladas en el presente reglamento por los contratos que intermedien.
- Firmar, cancelar, anular o dejar sin efecto o hacer modificar en cualquier forma la vigencia, cobertura, prima o modalidad de pago de las pólizas que intermedien, sin autorización escrita del asegurado.

Uno de los mayores riesgos dentro de la actividad, es no contar en algún momento del tiempo, con el patrimonio mínimo requerido para funcionar en calidad de corredor de seguro, o también tener déficit de inversiones o sobreendeudamiento. Dentro de la Ley, hay un Título especial para la regularización de las compañías corredoras de seguros.

## 9. Anexo N° 9: Factores socioculturales y demográficos

### 1. Factores socioculturales

Cada vez más, los consumidores están dispuestos a pagar por bienes ó servicios de mejor calidad y adecuados según sus propias necesidades, es decir prefiriendo productos hechos a la medida de sus requerimientos, personalizados y completos. Esto a su vez implica, que también están prefiriendo a las empresas que cumplan con estos requerimientos y que sean capaces de acreditar que las necesidades serán satisfechas.

Las empresas de todos los rubros, por su parte, han estado preocupadas constantemente de la gestión de calidad en el servicio hacia el cliente, con el fin de agregar valor a sus productos y que estos sean bien recibidos por el consumidor. De esta forma, tratan de abarcar mayor participación de mercado y posicionarse mejor frente a sus competidores. De igual manera y con este fin, requieren también de componentes diferenciadores, que les permitan ser un foco de atracción y preferencia para sus clientes.

En la actualidad, existen variadas normas y certificaciones internacionales que permiten acreditar a las empresas, que cuentan con estándares de calidad de alto nivel en los tipos de productos ofrecidos y en su gestión de calidad de servicio. Algunas de estas corresponden a las normas *ISO* (gestión continua de la calidad), *TQM* (calidad total), *Six Sigma* (rendimiento y calidad de los procesos productivos), entre otras. En particular la empresa Agencias Briner S.A, luego de un proceso de trabajo durante dos años con una consultora internacional, logró certificarse en la norma ISO 9001:2008, que acredita excelencia en las actividades de gestión de calidad y procesos.

Estas certificaciones posibilitan a los clientes, tomar decisiones mejor fundamentadas sobre que empresas elegir a la hora de necesitar un bien o servicio, considerando que con anterioridad están informados que los productos se encuentran dentro de los más altos estándares de calidad. Y la tendencia no solo se relaciona con las grandes organizaciones, sino que también con medianas y pequeñas empresas.

### 2. Factores demográficos<sup>65</sup>

A Junio del 2010 según fuentes del INE, Chile poseía una población de 17.094.275 habitantes, donde el 49,5% de la población, es decir 8.461.327 de habitantes corresponden a hombres y un 50,5%, es decir unos 8.632.948 habitantes son mujeres.

Tabla 54: Población de Chile al 2010

Población			
	Hombres	Mujer	Total
Cantidad	8.461.327	8.632.948	17.094.257
Porcentaje (%)	49,50%	50,50%	100%

Fuente: Elaboración propia según datos del INE

<sup>65</sup> Los antecedentes y valores de este ítem fueron obtenidos a través datos del Instituto Nacional de Estadísticas INE.

Estos valores indican que existe una notoria paridad en el número de integrantes de cada género, a pesar de que las mujeres superan al sexo masculino por leve porcentaje.

Para el negocio de los seguros, no existen restricciones o prohibiciones en cuanto al sexo, ya que el mercado no realiza distinciones de sexo para entregar cobertura a los clientes. En cuanto al crecimiento demográfico actual, este pese a mantenerse relativamente estable hace algunos años, representa un beneficio para el sector de seguros (especialmente en los seguros de vida) ya que al ser positivo puede representar un crecimiento potencial del mercado, similar o superior al de expansión demográfica.

Gráfico 7: Población de Chile por edad al 2010



Fuente: Elaboración propia según datos del INE

Del gráfico anterior se puede desprender, que el rango de población entre los 25 y 44 años, es el que posee más habitantes con un 29,4% del total, le sigue el rango etario entre los 45-64 con un 22,4%, a continuación se encuentra el rango entre los 0-14 años con un 22,3%, luego las personas entre 15-24 años con un 16,9%, y finalmente el rango entre los 65 y más años con un 9%. Es decir la población chilena, está constituida hasta la actualidad principalmente por niños, jóvenes y adultos-jóvenes.

El rango etario entre los 25-44 años de edad, justamente corresponde al de mayor importancia y foco de atención para las corredoras de seguros y aseguradoras, ya que comúnmente dentro de este rango se encuentran las personas que son jefes de hogar y gran parte de la población productiva, además por lo general son los que toman las decisiones de adquirir los bienes y servicios y a la vez pueden dar cobertura indirecta a los otros rangos de edades.

La población de Chile, ha aumentado sus expectativas de vida notablemente en las últimas décadas. En la actualidad esta es aproximadamente de 78 años<sup>66</sup>, pero de igual forma a disminuido la tasa de natalidad en un alto porcentaje. Estas son variables importantes a considerar dentro de la comercialización de seguros de vida, ya que un asegurado con este tipo de pólizas con mayores expectativas de vida, puede generar ingresos a mayor largo plazo para la empresa y por lo tanto constituir un negocio aún más rentable.

Las condiciones económicas y sociales de la población chilena, también han presentado un mejoramiento respecto a décadas pasadas (pero con un pequeño aumento entre los últimos cuatro

<sup>66</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE).

años), principalmente por el crecimiento generalizado de la economía nacional, el acceso al crédito y políticas sociales enfocadas a resolver los grandes problemas de la población. Un 15,1% de la población actualmente se encuentra en condiciones de pobreza y 634.329 personas en la indigencia, cifra que en el año 2006 alcanzaba las 516.738 personas. La concentración de la población aún existe, y Santiago alberga el 40%<sup>67</sup> de la población total de Chile. Este valor casi no ha tenido variaciones con respecto a la década pasada y esto es en parte, producto de emigración de la población hacia nuevos suburbios de la capital.

---

<sup>67</sup> Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas (INE).



## 10. Anexo N° 10: Tamaño del mercado

El mercado de los seguros, desde el año 2001 y luego de los atentados del 11 de septiembre en Nueva York y del 11 de marzo del 2004 en Madrid, se ha incrementado en gran nivel. Muchos gobiernos desde ese entonces, han comenzado propagandas de aseguramiento y han puesto esfuerzos en promover leyes a favor del aseguramiento de tipo privado, para de esta forma deshacerse de responsabilidades económicas frente al suceso de eventos terroristas, bélicos, entre otros. Consecuencias de esto, son las exigencias que se les hace a los extranjeros para ingresar a países desarrollados de forma regular, en cuanto a poseer un seguro de vida de cobertura mundial. Factores como el clima y las catástrofes naturales que han sucedido continuamente en el último tiempo a nivel global, también han ayudado al incremento en la contratación de pólizas, tanto de bienes como de la propia persona.

Pese que factores como los anteriormente mencionados, han incrementado la demanda mundial por seguros, de igual forma, se ha acrecentado el riesgo en el cual se involucran las compañías aseguradoras y del mismo modo las indemnizaciones que deben pagar. Un recurso para reducir estos riesgos y disminuir los costos de pago de siniestros, es traspasar el riesgo a compañías reaseguradoras internacionales, que funcionan a nivel global y cuentan con altísimos patrimonios.

En Chile, la oferta por seguros desde luego, también se ha visto influenciada positivamente por el incremento a nivel mundial y porque cada vez más las empresas corredoras e intermediadoras, ofrecen contratos de pólizas de aseguramiento mundial, dirigidas principalmente a personas que viajan continuamente. El incremento de la demanda nacional, es en gran parte producto de la alta competitividad entre las compañías aseguradoras e intermediadoras, lo que genera cada vez mayores canales de comercialización a los clientes y una mejor calidad en los servicios ofrecidos, sobre todo en condiciones de las pólizas y asesorías postventa.

Una forma de estimar el tamaño del mercado, es considerar a las personas en edad productiva y que reciban ingresos, dado que son a este tipo de potenciales clientes a los cuales los seguros están enfocados en dar cobertura directa. Una manera de determinar este monto, corresponde a identificar la población económicamente activa menos el margen de desocupación. Para el caso de Chile este valor corresponde a 7.412.480 personas, según el *Informe Económico-Regional Enero-Marzo del 2011* del Instituto Nacional de Estadísticas INE.

## 11. Anexo N° 11: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

### ▪ Poder negociador de los proveedores:

Para el caso de Agencias Briner S.A, sus proveedores corresponden a las Compañías de Seguros, quienes facilitan las pólizas para intermediarlas frente a sus clientes, realizando las funciones reales de asegurarlo y respondiendo junto a la corredora frente a los siniestros ocurridos.

Dentro del mercado chileno de las compañías de seguros, existen 50 instituciones jurídicas reconocidas y legisladas por la Superintendencia de Valores y Seguros (SVS), las que se dividen principalmente en Compañías de Seguros Generales y Compañías de Seguros de Vida, compartiendo algunas los dos roles sociales.

El gran número de participantes del mercado (dentro de los que se encuentran también las personas naturales), su apertura, el que la mayoría de las compañías ofrezcan productos similares, la gran competencia existente y el hecho de corresponder a un mercado regulado, produce que ninguna de las compañías sea imprescindible y cada una tenga sustitutos altamente reconocidos, aun considerando que algunas concentran mayor participación de mercado que el resto. Estas características, se ven reflejadas en la diversificada cartera de proveedores de contratos que posee Agencias Briner S.A.

También cabe mencionar que pese a existir por parte de las mismas compañías de seguros, agentes de ventas encargados de comercializar sus contratos, la mayor parte de las ventas del mercado, se produce a través de los corredores autorizados por la SVS, por lo tanto no existe una fuerte integración hacia adelante del negocio por parte de los proveedores.

Dado esto, se desprende que el poder negociador de los proveedores es MEDIO-BAJO

### ▪ Poder negociador de los compradores:

Los clientes se encuentran poco concentrados, ya que tienen muchas alternativas de poder contratar las pólizas. Los productos que se ofrecen, de igual modo, tienen poca diferenciación, ya que un porcentaje significativo de estos, son ofrecidos por todas las corredoras de seguros.

Junto a lo anterior, las compras de contratos de seguros significan el 100% de las ventas. No existen cambios de contratos, solamente anulaciones (con su respectivo castigo en comisión) y renovaciones.

Finalmente, existe un alto y progresivo aumento de la importancia en la calidad de servicio y altas asimetrías de información entre el asegurado y las empresas de seguros, especialmente frente a las aseguradoras, tanto en la capacidad para evaluar las condiciones sobre las cuales se accede al seguro y la situación financiera de la aseguradora, como ante situaciones de desacuerdo en la aplicación del seguro.

Es con respecto a este último punto, que las corredoras deben ganar su prestigio y representar adecuadamente al cliente frente a las compañías de seguros. Dado esto, se establece que el poder negociador de los compradores es MEDIO-ALTO.

- **Amenaza de sustitutos:**

Para el negocio de las corredoras de seguros, es difícil identificar productos sustitutos, ya que la mayoría de estas cuenta con la misma gama de contratos de pólizas y todos estos a su vez, son regulados por la SVS.

La principal amenaza actualmente, se concentra en la venta de seguros masivos por parte de grandes empresas que pertenecen al sector *retail* y financiero, los cuales ganan terreno por ser muy económicos, estandarizados y de fácil entendimiento por parte de los clientes, además de la facilidad con la que cuentan estas empresas para comercializarlos, producto de la amplia cartera de clientes que poseen y sus variados canales de distribución. En relación a estos antecedentes, es que se determina que la amenaza de sustitutos es MEDIA

- **Barreras a la entrada:**

Dentro del mercado de los seguros, y en particular para el corretaje de estos, prácticamente no existen barreras de entrada a la industria, gozando de libertad las empresas para poder ofrecer los diversos productos y gestionar su negocio. Las únicas condiciones reales, y que pueden actuar como barreras de entrada, son los requisitos jurídicos y comerciales que exige la SVS al momento de realizar el ingreso en el Registro establecido para realizar este tipo de funciones. Dado lo anterior, se tiene que las barreras a la entrada son BAJAS.

- **Rivalidad de competidores actuales:**

Para establecer la rivalidad existente entre los competidores actualmente, se ha identificado que: existe una amplia y variada gama de corredores de seguros, ya sea de naturaleza jurídica, personas naturales, *retail* ó bancaseguros participando del mercado; existe alta estandarización del proceso de negocio lo que se traduce en menores costos fijos; en general existe poca diferenciación de los tipos de productos ofrecidos por cada compañía; De lo anterior se deriva que la rivalidad entre los competidores actuales es MEDIA-ALTA

De lo analizado en relación a las cinco Fuerzas de Porter, se puede observar que las expectativas de rentabilidad que tiene Agencias Briner S.A en el largo plazo, son MEDIAS. Dada la estrategia de la empresa, se le posiciona a esta de acuerdo a que sus capacidades facilitan una buena defensa, en relación a las fuerzas de la industria a través de la calidad de servicio.

## **12. Anexo N° 12: Propuesta de nuevo producto**

### **1. Antecedentes generales**

Los efectos climáticos han representado siempre grandes desafíos para la sociedad, más aún en la actualidad cuando la variabilidad climática ha aumentado considerablemente y sus efectos se reflejan ampliamente en el desarrollo socioeconómico.

Una gran cantidad de sectores, tales como el energético, agropecuario, forestal, hídrico, la pesca, construcción, turismo, entre otros, suelen ver sus actividades regidas por el comportamiento del clima y los fenómenos meteorológicos que puedan ocurrir, tales como inundaciones, fuertes sequías, heladas, altas temperaturas, lluvias, etc. Específicamente, el riesgo climático en estos casos genera incertidumbre en el nivel de ingresos, originada por eventos meteorológicos que son de tipo no catastrófico y donde una de las características principales es que es un riesgo relacionado al volumen y no al precio.

Las empresas de estos sectores se encuentran cada vez más preocupadas por los efectos de esta variabilidad, pero en particular en Chile no cuentan con una oferta de servicios de gestión de riesgos climáticos, de fácil acceso y entendimiento, que les permitan administrarlos a tiempo y resguardarse frente a posibles acontecimientos. A nivel internacional, los países más desarrollados emplean instrumentos del mercado financiero tales como opciones o futuros tradicionales para cubrir este tipo de riesgos, y también han empezado a utilizar hace algún tiempo instrumentos de derivados financieros, los cuales ofrecen grandes beneficios en la administración de riesgos por volúmenes relacionados al clima, pero son bastante más complicados de entender, manejar y de menor acceso para el promedio de los clientes.

En países en desarrollo por otra parte, como por ejemplo los de Latinoamérica, el Caribe y África, se ha comenzado a utilizar, especialmente en la agricultura y por parte de los gobiernos en sus procesos de gestión de desastres y catástrofes, un tipo de seguro llamado de índice paramétrico, el cual ofrece variadas posibilidades como herramienta de gestión de los riesgos asociados al clima.

Este es uno de los productos que más conviene como alternativa para el mercado chileno actual, donde el sector asegurador es muy fuerte y consolidado, especialmente para el tipo de cliente que no tiene demasiada información relativa al mercado financiero ni conocimientos técnicos de sus instrumentos pero busca una alternativa que le permita protegerse frente a ciertos acontecimientos climatológicos que limiten sus actividades y por lo tanto alteren los flujos de ingresos.

### **2. Características del producto<sup>68</sup>**

El seguro paramétrico (o de índices), es un producto relacionado a un índice que se correlaciona con rendimientos locales. El contrato en este caso se suscribe en relación a riesgos o eventos meteorológicos específicos, como por ejemplo lluvias, humedad o temperatura, que se

---

<sup>68</sup> Información basada en el artículo electrónico: <http://www.eco2site.com/Informe-376-Seguro-basado-en-indices-puede-fortalecer-adaptacion-al-cambio-climatico>, cuya fuente corresponde a Americagov, Octubre 2009.

determinan y registran a nivel regional, por ejemplo una estación meteorológica particular. El pago de las pólizas, se realiza una vez sucedido patrones señalados con anterioridad en el índice, a diferencia de lo que ocurre actualmente con la determinación de rendimientos, eliminando de esta forma el requerimiento de realizar evaluaciones insitu. Al encontrarse el seguro basado en un índice verificable, este se puede reasegurar y por lo tanto, las compañías de seguros pueden traspasar el riesgo a reaseguradoras.

El producto ofrecido es el mismo para todos los clientes dentro de un área local, en términos de la cobertura por monto. Es decir, se paga la misma tasa de prima, y sucedido el siniestro los clientes reciben la misma tasa por unidad asegurada, dependiendo el monto total pagado sólo del valor de la cobertura contratada. Este pago puede ser realizado de acuerdo a múltiples formas, por ejemplo indemnizaciones proporcionales en relación al límite del índice, pagos escalados (distintas tasas de indemnización de acuerdo a se alcancen diferentes límites), o tasas de un 100% una vez sobrepasado el límite.

Los seguros paramétricos poseen varias ventajas: ya que no importan las acciones que realicen los contratantes una vez suscrita la póliza, el seguro paramétrico elimina el problema de selección adversa y daño moral. Es decir una persona o empresa que contrata un seguro contra un índice de lluvia o temperatura, tiene el mismo incentivo económico a manejar su producción que la que no se encuentra asegurada.

De igual forma, también posee desventajas generales que son importantes de analizar: en cierto grado el seguro paramétrico es costoso en su etapa de lanzamiento, se requieren recursos y desarrollo de conocimiento técnico importante en la etapa inicial del producto y se necesita aumentar la capacidad corporativa tanto de las aseguradoras como de los intermediadores, en este caso la corredora de seguros. Junto a esto, las aseguradoras deben invertir en dar a conocer el producto a los clientes del mercado potencial, en la comercialización y si la situación lo requiere en el poder tener acceso a datos meteorológicos exclusivos, ya que para poder gestionar la asegurabilidad de empresas sensibles a las condiciones meteorológicas es necesario tener acceso a información esencial sobre el clima pasado y presente y anticipar futuros fenómenos climáticos. A continuación se señala un cuadro resumen de las ventajas que presentan los seguros paramétricos tanto para los clientes finales como para quienes los administran y los desafíos que presentan al mismo tiempo en su creación e implementación:

Tabla 55: Ventajas y Desafíos de los Seguros Paramétricos

Ventajas	Desafíos
El pago de la indemnización no depende del esfuerzo observable de los contratantes de las pólizas.	En cuanto a la medición del riesgo, las compañías de seguros deben ser capaces de reproducir adecuadamente las propiedades estadísticas de los índices elegidos.
Existe transparencia en que los usuarios conozcan los distintos escenarios en que puede existir pérdida.	Debido al surgimiento continuo de avances tecnológicos, se puede tener acceso cada vez más fácil a predicciones climatológicas de mediano plazo, lo que podría generar potenciales fuentes de información asimétrica.
Bajos costos administrativos para las aseguradoras y corredoras, no es necesario realizar supervisión exhaustiva al cliente en la suscripción del contrato ni en caso de siniestralidad.	Dentro de las consideraciones sobre qué índice utilizar y la medición de riesgo asociada, se debe tener precaución de captar fenómenos meteorológicos cíclicos, tales como los Del Niño o La Niña.
Existe una amplia cobertura y flexibilidad en el diseño: lo pueden contratar desde microempresas o pequeños productores, grandes y medianas empresas, cooperativas, municipalidades o el Gobierno.	Se debe educar a los usuarios sobre el funcionamiento de este tipo de seguros, ya que pese a ser bastante directos en cuanto a determinar bajo que términos se realiza el pago de la póliza, igualmente tienen asociado un riesgo base que no está asociado al índice.
La información que se utiliza como referencia para el pago de las indemnizaciones está disponible tanto para el asegurado como asegurador, no existen problemas de selección adversa.	Existen limitaciones en su uso cuando los fenómenos climáticos son de frecuencia continua o están asociados a microclimas específicos.

Fuente: Elaboración propia

### 3. Mercado potencial

El seguro paramétrico es posible de utilizar en variados problemas asociados a variables y riesgos climatológicos, los que pueden ir desde la pérdida de cosecha debido a sequía o lluvia extrema a disminución de las ventas del sector energético en veranos fríos o inviernos cálidos. El seguro por lo tanto, es factible que lo adquieran los más variados actores socioeconómicos, tales como pequeños y medianos agricultores, ganaderos, empresas de turismo, constructoras, el Gobierno en caso de catástrofes, entre otros.

La aplicación a nivel mundial más utilizada actualmente es asegurar la cosecha de pequeños agricultores. En este caso los agricultores se aseguran contra pérdidas en sus cultivos producto de las sequías. Las compañías de seguros utilizan los datos del total de las precipitaciones pluviales, instalando pluviómetros en sectores cercanos a los campos de la cosecha con el fin de medir los niveles de lluvia. De acuerdo al contrato, si en un cierto periodo de tiempo estos niveles son menores a los niveles acordados, el agricultor recibirá una indemnización, que puede ser total o parcial.

Otro foco de aplicación bastante común, proviene de gobiernos e instituciones de rescate de países en desarrollo, los cuales han comenzado a contratar seguros relacionados a parámetros meteorológicos que les entregan una prima cuando fenómenos climáticos provocan desastres tanto a nivel país, como en maquinarias utilizadas en los frentes realizados a los grandes desastres. Pero los seguros paramétricos no solo pueden ser efectivos en este tipo de entidades frente a factores climáticos, sino que las aplicaciones y potenciales clientes son muy variados.

Ejemplos de los más destacados, se detallan a continuación:

Tabla 56: Ejemplos de clientes potenciales del seguro paramétrico

Cliente Potencial	Variable Meteorológica	Riesgos Existentes
Centros de ski	Nieve	Pocas ventas de ticket en inviernos con bajos niveles de nieve.
Constructoras	Temperatura, lluvias	Modificación de plazos por condiciones de mal tiempo que afectan los procesos de construcción.
Sector ganadero	Temperatura, lluvias	Pérdida del ganado producto de heladas intensas, fuertes lluvias y por lo tanto falta de forraje.
Empresas de turismo	Temperatura, lluvias, nieve	Baja en la demanda si hay factores climáticos extremos o poco atractivos para visitar las zonas turísticas ofrecidas.
Empresas hidroeléctricas	Lluvias	Disminución de la producción en periodos de sequía.
Empresas o instituciones forestales	Temperatura, lluvias	Riesgos de incendio producto de altas temperaturas, pérdida de forestación producto de heladas o sequías.
Empresas del sector energético	Temperatura	Hay disminución de las ventas si es que existen inviernos con temperaturas altas o veranos más frescos.
Consumidores de energía	Temperatura	Altos precios de la energía cuando los inviernos son muy helados o los veranos calurosos.
Empresas de bebidas gaseosas, aguas, helados	Temperatura	Baja demanda en inviernos o veranos fríos.
Sector pesquero	Temperaturas, fenómenos atmosféricos inusuales	Con temperaturas muy bajas o fenómenos como La Niña o el Niño, la fauna marina se reduce o altera de manera significativa.

Fuente: Elaboración propia basada en presentación Bacchini, R. Darío, *Introducción a los Derivados Climáticos*. (2006) según Iturrioz R. (2002)

#### **4. Conclusiones de la propuesta de producto**

Pese a que los seguros paramétricos no resultan ser la solución a todos los problemas de las industrias que se puedan ver afectadas por efectos climáticos no catastróficos, tienen grandes opciones de ser la alternativa para mejorar las condiciones de resguardo frente a desequilibrios meteorológicos que en su negocio pueden significar grandes pérdidas y reducciones de ingresos. Para esto es necesario trabajar fuertemente a nivel de mercado, en la gestión de análisis de riesgos y definición de variables climatológicas a utilizar en cada caso, en la generación de infraestructura de datos confiable y permanente que sirvan de índices, educar a los clientes objetivos en cuanto a estos productos y sus características, y en crear un marco regulatorio adecuado.

Una vez establecidos estos límites, las compañías de seguros pueden dejar en manos de las corredoras y en específico en este caso, de Agencias Briner S.A, la intermediación de las pólizas, entregándole así la oportunidad de contar con un producto nuevo y atractivo, que resuelve las necesidades actuales de muchos clientes potenciales y que puede ser capaz de mejorar sustancialmente los ingresos de la empresa.

### 13. Anexo Nº 13: Nivel de responsabilidad en objetivos corporativos y funcionales de cada unidad

Tabla 57: Nivel de responsabilidad en objetivos corporativos y funcionales de cada unidad

Objetivos	Nivel Corporativo	Producción y Operaciones	Comercial	Administración y Finanzas	Informática y Calidad
Incrementar la participación de mercado en los nichos que se avizoran seguirán creciendo junto a la economía (PIB), tales como por ejemplo el industrial y el comercio, sin descuidar la evaluación de riesgo que este crecimiento lleva asociado.	1	3	2	2	3
Adentrarse en nuevos nichos de mercado, asumiendo el rol de "primer actor" buscando entregar productos (como lo son los seguros paramétricos) que aún no son comercializados por el mercado y que resuelven las necesidades de riesgo de variados tipos de negocios, junto a proveer servicios de aseguramiento integral.	1	2	2	3	3
Explorar el mercado internacional en el mediano plazo, específicamente Latinoamérica, en el nicho de seguros masivos y bancaseguros, entregándole a estos mercados toda la experiencia adquirida en el territorio nacional.	1	3	2	2	3
Lograr posicionar a la empresa, como una organización que entrega un servicio confiable, personalizado e integral, y en el que la tecnología juegue un rol importante en el futuro próximo.	2	1	1	1	2
Sostener una postura de liderazgo en calidad de servicio, tanto en la relación directa con el cliente como en los procesos internos, incluyendo dentro de esto los sistemas tecnológicos aplicados al negocio.	1	2	2	2	1
Mejorar la productividad de los negocios actuales.	2	1	2	2	3
Mejorar la eficiencia en los procesos actuales.	3	1	2	1	2
Mejorar los resultados asociados a cada unidad de negocio.	2	1	1	2	3
Mejorar la condición financiera de las distintas unidades de negocio.	2	3	2	1	3
Mejorar las herramientas de calidad utilizadas en la empresa.	3	1	2	2	1
Mejorar la comunicación y manejo de información a nivel corporativo y de áreas de negocio, con la intención de tener objetivos y metas alineadas.	2	2	2	1	1

Fuente: Elaboración propia

Donde: 1: Imprescindible 2: Importante 3: Complementario



## 14. Anexo N° 14: Marco contextual del sector seguro<sup>69</sup>

### ▪ Definición del negocio de seguros y reaseguros de vida y generales

Las empresas que ofrecen seguros de vida y generales, tienen como fin el proteger frente a riesgos inesperados a las personas, empresas ó sus bienes materiales. Esta protección se entrega bajo el pago previo de una prima, valor de la póliza de seguro que se paga cada cierto tiempo. El valor que se paga por la prima, depende de distintos factores de riesgo, tales como la actividad realizada por la persona asegurada, edad, sexo, estado de salud general, tipo de bien, valor comercial, ubicación física de este, entro otros muchos factores.

El asegurado, que corresponde a la persona protegida, se compromete a pagar la prima mediante el contrato con la aseguradora, la que de igual forma se compromete a dar cobertura al asegurado ante la ocurrencia de siniestros definidos por la póliza. El reaseguramiento por su parte, se define como el aseguramiento entre una empresa de seguros y otra empresa llamada reaseguradora, la cual por medio de un contrato y ante la ocurrencia de algún siniestro se compromete a pagar a la aseguradora montos muy elevados de dinero. Esto tiene como fin el que se tanto asegurado como las compañías aseguradoras, se encuentren protegidos por una organización de altísima capacidad financiera.

La actividad aseguradora, utiliza canales de ventas y distribución tanto propias como externas. Se encuentran los corredores de seguros, los agentes de ventas propios, entre otros. Estos pueden ser personas naturales o jurídicas que sirven de intermediarios comerciales entre las partes.

### ▪ Principales definiciones

Algunas de las principales definiciones dentro de la actividad aseguradora corresponden a:

1. Accidente personal: Son los hechos externos, violentos e impropios a la voluntad de quien le ocurre, provocando distintas lesiones corporales.
2. Asegurabilidad: Corresponden a las situaciones necesarias para que una indemnización sea aceptada por la compañía de seguros en caso de siniestro. Algunas de estas son que el riesgo sea lícito, fortuito, inesperado y posible.
3. Asegurado: Corresponde a quien suscribe la póliza con las aseguradoras, mediante el compromiso de pagar la prima acordada y con el derecho de la indemnización en caso de que ocurra un siniestro. Es quien se interesa en traspasar los riesgos a un tercero.
4. Asegurador: Es la entidad con la cual mediante la suscripción de un contrato de seguro, esta se compromete a asumir el riesgo de un tercero y garantizar a este el pago de un capital por el suceso de algún siniestro futuro e incierto, que perjudicara la vida del asegurado, salud o bienes materiales.
5. Beneficiario: Es la persona que se encuentra como titular de los derechos de indemnización establecidos en la póliza en caso de siniestro, la designación de él puede ser expresa o reservada y la realiza el contratante del seguro.
6. Buena fe: Corresponde al principio básico sobre el cual se estructura la actividad de aseguramiento. Obliga a las partes involucradas en la póliza a actuar con honestidad y sin

---

<sup>69</sup> Fuente: Superintendencia de Valores y Seguros SVS.

interpretaciones ambiguas que limiten los efectos expresados en el contrato. La buena fe, obliga al asegurado a detallar de forma precisa y completa la naturaleza del riesgo, permitiéndole tomar a la aseguradora decisiones correctas acerca de la suscripción del contrato.

7. Capital asegurado: Es el valor atribuible al titular de la póliza, y cuyo monto corresponde al valor máximo que se compromete a pagar el asegurador.
8. Contratante: Es la persona que elige contratar una póliza de seguros con un ente asegurador.
9. Corredor de seguro: Corresponden a personas o organizaciones que se encargan de intermediar y conseguir contratos en nombre de una ó más empresas aseguradoras. Las empresas de seguro son conjuntamente responsables por los actos que ejecutan los agentes de seguros o corredores de acuerdo a lo suscrito en los contratos por las partes involucradas.
10. Deducible: Es un compromiso entre la aseguradora y el asegurado, y se identifica con la participación del asegurado cuando ocurre un siniestro. La gran cantidad de las pólizas de seguros tienen un deducible, con la intención de que el asegurado tenga corresponsabilidad en los costos que un accidente o una enfermedad generan.
11. Edad: Dentro de los términos de seguros, la edad se considera desagregadamente. Por un lado, como la edad que tiene el contratante del seguro al momento de firmar la póliza, la cual recibe el nombre de edad actuarial. Y también se encuentra la edad límite, que corresponde a la edad tope, ya sea superior o inferiormente, que la compañía aseguradora acepta para suscribir o renovar una póliza.
12. Indemnización: Se define como el valor o costo que el asegurador se encuentra obligado a pagar al asegurado en el caso de un siniestro, por lo cual debe existir una contratación previa y el pago de la prima por parte del asegurado. El objetivo de esta, es conseguir una reparación económica al patrimonio del asegurado afectado por el siniestro.
13. Interés asegurable: Es el propósito de dar cobertura a algún riesgo de siniestro, con la idea real de que el siniestro no se produzca. Cada persona tiene un interés asegurable en su propia vida y en el de las personas a quienes pueda reclamar bienes. El valor de este interés, tiene como margen el que sea concedido por las partes del contrato.
14. Póliza de seguro: Documento en el cual se establecen las normas que rigen las relaciones convenidas entre el asegurado y la compañía aseguradora. Este documento es la prueba concreta del establecimiento de derechos y obligaciones entre las partes que lo suscriben. El asegurador se ve obligado en el caso que suceda un siniestro fortuito y previo al cobro de la prima, a indemnizar el daño producido al asegurado. Existen condiciones generales y particulares que evidencian los principios que establece el asegurador para regular los contratos. Las principales partes de la póliza de seguro, corresponden al asegurador, el asegurado, el interés asegurable, la prima, el riesgo asegurable, el monto asegurado, entre otros.
15. Prima: La prima corresponde al valor económico que ha de pagar el asegurado por trasladar el riesgo que a él le compete a un tercero, el cual funciona como cobertura de este riesgo. Los pagos de las primas son flexibles, especialmente en los seguros personales, ya que dependen de los planes que ofrezcan las aseguradoras.
16. Reaseguro: Es el instrumento que utilizan las aseguradoras, para obtener compensaciones necesarias, para cubrir los riesgos que representan los clientes asegurados de su cartera, por medio del traspaso de parte de ellos a otras entidades.

17. Renta vitalicia: Corresponde a la serie de pagos que recibe de forma periódica el asegurado mientras este el vivo o sus beneficiarios, y que son realizados por el asegurador desde la edad de retiro o de goce de los beneficios contratados.
18. Retrocesión: Es un reaseguro que efectúa el reasegurador, de una parte del riesgo asumido con anterioridad. Cubre los riesgos de una cartera de clientes.
19. Riesgo: Corresponde a la posibilidad de ocurrencia de un siniestro o acontecimiento inesperado, que produzca una necesidad económica. Tiene que ser azaroso e incierto, para ser considerado como tal un riesgo y junto a esto lícito porque no debe atentar contra las reglas de orden público o morales, ni producirse en perjuicio de terceros.
20. Seguro: Es la actividad por la que una persona o institución, se obliga a pagar a otra persona o entidad las pérdidas en las que se vea afectada, por motivo del suceso de un evento riesgoso, a cambio de una cantidad económica pagada. La obligación de estos pagos, se ve compensada basándose en un alto número de individuos con montos asegurados y de los cuales sólo un número reducido sufrirán algún siniestro.
21. Seguro de vida: Es el tipo de seguro que cubre particularmente a un individuo en relación a su vida e integridad, por medio del pago de una prestación, existiendo la posibilidad de una cobertura tanto individual como colectiva, en el caso de fallecimiento o supervivencia del asegurado.
22. Seguro general: Es el tipo de seguro que cubre específicamente los bienes materiales de un individuo en particular. Algunos de estos son los seguros contra incendios, robos, hipotecarios, de automóviles, entre otros.
23. Siniestro: Corresponde al hecho in facto del riesgo que se aseguro, el que produce daños protegidos en la póliza hasta un determinado valor. Este suceso, al originar los daños prescritos en la póliza, obliga al asegurador a pagar la indemnización por el total o un monto parcial, al asegurado o beneficiarios, del capital garantizado en el contrato de seguro.
24. Tasa: Corresponde al porcentaje que se le aplica al monto asegurado para obtener la prima a pagar por el asegurado, como origen de la cobertura del riesgo registrado en la póliza.

# Índice de Ilustraciones

## Tablas

---

<b>Tabla 1:</b> Razones financieras Agencias BRINER S.A	13
<b>Tabla 2:</b> Diversificación de la Producción año 2011	17
<b>Tabla 3:</b> Principales indicadores económicos de Chile	24
<b>Tabla 4:</b> Proyección económica nacional	24
<b>Tabla 5:</b> Clientes empresas más importantes a junio del 2011	29
<b>Tabla 6:</b> Características de la auditoria de seguros y control de riesgos	47
<b>Tabla 7:</b> Inversión necesaria para nueva unidad	48
<b>Tabla 8:</b> Ingresos proyectados a dos años de la nueva unidad	48
<b>Tabla 9:</b> Costos asociados a la nueva unidad	49
<b>Tabla 10:</b> Declaración de misión de la unidad de negocio Seguros Generales	50
<b>Tabla 11:</b> Declaración de misión de la unidad de negocio Seguros de Vida y Salud	50
<b>Tabla 12:</b> Declaración de misión unidad de negocio Seguros Masivos	50
<b>Tabla 13:</b> Declaración de misión unidad de negocio Auditoría de Seguros y Control de Riesgos	51
<b>Tabla 14:</b> Indicadores de eficiencia del Área de Producción y Operaciones al 2012	55
<b>Tabla 15:</b> Tareas del Área Comercial al 2012	56
<b>Tabla 16:</b> Tareas del Área Comercial al 2012	56
<b>Tabla 17:</b> Indicadores de eficiencia del Área Comercial al 2012	56
<b>Tabla 18:</b> Tareas del Área de Administración y Finanzas al 2012	57
<b>Tabla 19:</b> Indicadores de eficiencia del Área de Administración y Finanzas al 2012	57
<b>Tabla 20:</b> Tareas del Área de Informática y Calidad al 2012	58
<b>Tabla 21:</b> Tareas del Área de Informática y Calidad al 2012	59
<b>Tabla 22:</b> Tareas a nivel corporativo: Proyección de participación de mercado al 2016	59
<b>Tabla 23:</b> Proyección de crecimiento en relación a la participación de mercado	59
<b>Tabla 24:</b> Indicadores de eficiencia del Área de Producción y Operaciones al 2013	61
<b>Tabla 25:</b> Tareas del Área Comercial al 2013	61
<b>Tabla 26:</b> Tareas del Área Comercial al 2013	61
<b>Tabla 27:</b> Indicadores de eficiencia del Área Comercial al 2013	62
<b>Tabla 28:</b> Tareas del Área de Administración y Finanzas al 2013	62
<b>Tabla 29:</b> Tareas del Área de Informática y Calidad al 2013	63
<b>Tabla 30:</b> Tareas del Área de Producción y Operaciones al 2014	65
<b>Tabla 31:</b> Indicadores de eficiencia del Área de Producción y Operaciones al 2014	65
<b>Tabla 32:</b> Indicadores de eficiencia del Área Comercial al 2014	66
<b>Tabla 33:</b> Tareas del Área de Informática y Calidad al 2014	67
<b>Tabla 34:</b> Tareas del Área de Producción y Operaciones al 2015	69
<b>Tabla 35:</b> Indicadores de eficiencia del Área de Producción y Operaciones al 2015	69
<b>Tabla 36:</b> Indicadores de eficiencia del Área Comercial al 2015	70
<b>Tabla 37:</b> Tareas del Área de Informática y Calidad al 2015	70
<b>Tabla 38:</b> Tareas del Área de Producción y Operaciones al 2016	72
<b>Tabla 39:</b> Indicadores de eficiencia del Área de Producción y Operaciones al 2016	72

<b>Tabla 40:</b> Tareas del Área Comercial al 2016	73
<b>Tabla 41:</b> Indicadores de eficiencia del Área Comercial al 2016	73
<b>Tabla 42:</b> Tareas del Área de Administración y Finanzas al 2016	73
<b>Tabla 43:</b> Tareas del Área de Informática y Calidad al 2016	74
<b>Tabla 44:</b> Medidas de desempeño del área de Producción y Operaciones	75
<b>Tabla 45:</b> Medidas de desempeño del Área Comercial	76
<b>Tabla 46:</b> Medidas de desempeño del Área de Administración y Finanzas	76
<b>Tabla 47:</b> Medidas de desempeño del Área de Informática y Calidad	76
<b>Tabla 48:</b> Estado de Situación Histórico Agencias Briner S.A-Mercado Asegurador 2006-2010.	87
<b>Tabla 49:</b> Componente Vertical del Estado de Situación Agencias BRINER S.A-Mercado Asegurador 2006-2010.	87
<b>Tabla 50:</b> Componente Horizontal del Estado de Situación Agencias BRINER S.A-Mercado Asegurador 2006-2010.	87
<b>Tabla 51:</b> Estado de Resultados Agencias BRINER S.A-Mercado Asegurador 2006-2010.	89
<b>Tabla 52:</b> Componente Vertical del Estado de Resultados Agencias BRINER S.A-Mercado Asegurador 2006-2010.	89
<b>Tabla 53:</b> Componente Horizontal del Estado de Resultados Agencias BRINER S.A-Mercado Asegurador 2006-2010.	89
<b>Tabla 54:</b> Población de Chile al 2010	102
<b>Tabla 55:</b> Ventajas y Desafíos de los Seguros Paramétricos	109
<b>Tabla 56:</b> Ejemplos de clientes potenciales del seguro paramétrico	110
<b>Tabla 57:</b> Nivel de responsabilidad en objetivos corporativos y funcionales de cada unidad	112

## Ilustraciones

---

<b>Ilustración 1:</b> Organigrama Agencias Briner S.A a Enero del 2011	14
<b>Ilustración 2:</b> Cadena de Valor General	19
<b>Ilustración 3:</b> Diagrama de 5 Fuerzas de Porter para el mercado de corredora de seguros	31
<b>Ilustración 4:</b> Propuesta de Organigrama	51
<b>Ilustración 5:</b> Página inicial del portal web de Agencias Briner S.A	94
<b>Ilustración 6:</b> Organigrama junio 2011 completo	98
<b>Ilustración 7:</b> Organigrama propuesto completo	98
<b>Ilustración 8:</b> Flujo del modelo de negocios Agencias BRINER S.A	99

## Gráficos

---

<b>Gráfico 1:</b> Ingresos por intermediación 2006-2010 seguros generales	12
<b>Gráfico 2:</b> Ingresos por intermediación 2006-2010 seguros de vida	12
<b>Gráfico 3:</b> Mercado asegurador chileno: Evolución de primas directas	27

<b>Gráfico 4:</b> Participación de la prima directa 2010 por ramo	27
<b>Gráfico 5:</b> Principales competidores y su respectiva participación de mercado	28
<b>Gráfico 6:</b> Sectores industriales a los cuales pertenecen los clientes empresas	29
<b>Gráfico 7:</b> Población de Chile por edad al 2010	103