



UNIVERSITAT DE BARCELONA



# Master en Direcció de Entitats Aseguradoras y Financieras

## **POLÍTICA DE EMPRESA**

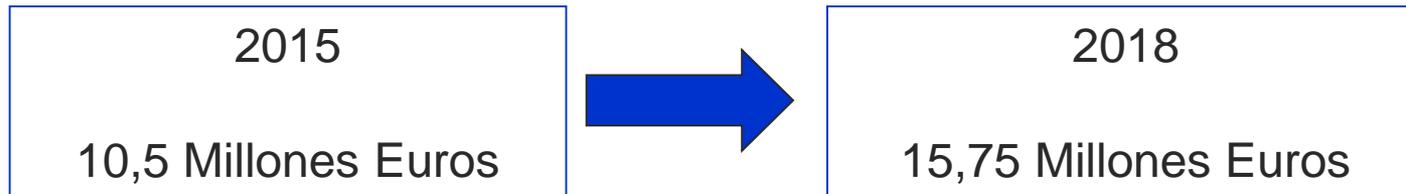
PROYECTO **VICTORY EMPRESAS.**

Joaquín Celma

# VICTORY EMPRESAS

## 1.- OBJETIVO DEL PROYECTO

Aumentar un 50% la facturación de VICTORY SEGUROS en seguros de empresa en tres años.



# VICTORY EMPRESAS

## 2.- SITUACIÓN DE PARTIDA (1/2).

### CARTERA

Pólizas: 17.500 Pólizas / Primas: 10,5 Millones de euros.

EL 6% de la cartera de seguros no vida de Victory Seguros.

### Modalidades (s/ primas):

- 80%: Multirriesgo de Pymes
- 20%: Responsabilidad Civil, Accidentes, Vehículos y Transportes.

# VICTORY EMPRESAS

## 2.- SITUACIÓN DE PARTIDA (2/2)

### DISTRIBUCIÓN

A través de agentes y corredores, fundamentalmente.

### NO ESPECIALIZACIÓN

Victory Seguros gestiona los seguros de empresa mediante los recursos genéricos de la compañía, fundamentalmente del Área Técnica.

No obstante, dispone de un equipo de tres (3) personas especialistas, que se ocupan, básicamente, de apoyo a la producción y a la gestión de los siniestros.

# VICTORY EMPRESAS

## 3.- ESTRATEGIA (1/5)

### 3.1.- COMPAÑÍA.

Especialización: bajo la nueva marca “**VICTORY EMPRESAS**”.

Creación de una nueva Unidad de Seguros de Empresa, con dependencia de la dirección comercial de Victory Seguros.

Estrategia: basada en productos sencillos, tarifas razonables y una excelente calidad de servicio.

Especial cuidado en la gestión de los siniestros: calidad de servicio al Asegurado y al Mediador.

# VICTORY EMPRESAS

## 3.- ESTRATEGIA (2/5)

### 3.2.- MERCADO

Nos vamos a centrar en pequeñas / medianas empresas: industria, servicios y construcción.

Inicialmente en las zonas de: CENTRO, ESTE y NORTE. Posteriormente en toda España.

#### Sectores:

- Industria pequeña/mediana: facturación inferior a 3 millones euros / año.
- Servicios: vinculados al sector turístico, fundamentalmente.
- Construcción: pequeña, hasta 2 millones de euros.

# VICTORY EMPRESAS

## 3.- ESTRATEGIA (3/5).

### 3.3.- PRODUCTOS.

- PRINCIPALMENTE:
  - Seguro multirriesgo de pymes.
  - Seguro de responsabilidad de consejeros y altos cargos (D&O).
  - Seguro de todo riesgo construcción.
  - Seguro de responsabilidad decenal.
  
- ADICIONALMENTE:
  - Seguros de daños: vehículos y transportes.
  - Seguros patrimoniales: responsabilidad civil.
  - Seguros personales: vida, accidentes y salud.

# VICTORY EMPRESAS

## 3.- ESTRATEGIA (4/5)

### 3.4.- DISTRIBUCIÓN.

Comercialización a través de corredores, fundamentalmente.

Nos vamos a centrar en el 25% del total de corredores de Victory Seguros:  
225 corredores.

Selección: en función de vinculación, tamaño y experiencia en la venta de seguros de empresas.

Importante labor de Formación.

Apoyo permanente, especialmente en el Siniestro.

# VICTORY EMPRESAS

## 3.- ESTRATEGIA (5/5).

### 3.5.- OBJETIVO DE RENTABILIDAD.

El margen técnico OBJETIVO del plan de negocio será del 10% de las primas.

	Máximo (%)
Siniestralidad	63%
Comisiones	17%
Gastos Administración	7%
Gastos Reaseguro	3%
Margen Técnico	10%

# VICTORY EMPRESAS

## 4.- PRODUCTOS (1/6)

### SEGUROS MULTIRRIESGO DE PYMES:

Actualización de las coberturas de los productos actuales: incendio, explosión, robo, inundación, responsabilidad civil, avería de maquinaria, etc.

Producto de estructura modular, adaptable a las necesidades del Asegurado.

Incorporación de nuevas garantías: asistencia jurídica, reclamación de impagos, riesgos cibernéticos, pérdida de beneficios ampliada, etc.

Potenciar los servicios vinculados al siniestro: peritos, asistencia, legal, etc.

# VICTORY EMPRESAS

## 4.- PRODUCTOS (2/6)

### SEGUROS RESPONSABILIDAD CIVIL DE CONSEJEROS Y ALTOS CARGOS (D&O).

Actualización de las coberturas de los productos actuales.

Incorporación de nuevas garantías: asesoramiento legal, auditoría de *compliance legal*, defensa penal, ampliación garantías de fianzas, libre elección de abogados, etc.

Contratar servicios con especialistas: Arag, Das, etc.

# VICTORY EMPRESAS

## 4.- PRODUCTOS (3/6)

### SEGUROS DE CONSTRUCCIÓN: TODO RIESGO CONSTRUCCIÓN Y RESPONSABILIDAD DECENAL.

Productos sencillos.

Para pequeñas construcciones: de hasta 2 millones de euros de valor de obra.

Tarifas competitivas: baja siniestralidad.

Excelente servicio en la fase de control de la obra, externalizado en terceros especialistas.

# VICTORY EMPRESAS

## 4.- PRODUCTOS (4/6)

### OTROS PRODUCTOS.

- Daños: vehículos (normales y especiales) y transportes.
- Patrimoniales: responsabilidad civil.
- Personales: vida, accidentes y salud.

Productos: de contratación individual / colectiva, sencillos.

Oferta mediante “Paquetes Cliente Tipo”: Productos que necesita el cliente tipo A?  
Productos que necesita el Cliente tipo B ?

Carterización de Clientes y venta cruzada.

# VICTORY EMPRESAS

## 4.- PRODUCTOS (5/6).

### VENTAJAS COMPETITIVAS DE NUESTROS PRODUCTOS.

Productos claros y sencillos.

Tarifas ajustadas, en caso de riesgos no agravados.

Excelente servicio al Mediador:

- Apoyo en la contratación del seguro: visitas, inspección de riesgo, etc.
- Información de calidad: accesibilidad, transparencia, etc.
- Calidad en la gestión de los siniestros: estándares de calidad superiores a los de la competencia.

# VICTORY EMPRESAS

## 4.- PRODUCTOS (6/6)

### POLÍTICA DE SUSCRIPCIÓN / TARIFAS.

Revisión de las tarifas actuales (*benchmark*) con apoyo del Reaseguro.

Tarifas competitivas, especialmente en riesgos de baja siniestralidad.

Política de fidelización: aplicación de descuentos: por medidas de seguridad, por no siniestralidad, por contratación de nuevos productos,

Estricto control en la suscripción, evitando contrataciones por “*comerciales*”, en la medida de lo posible.

# VICTORY EMPRESAS

## 5.- SINIESTROS

Creación la “Unidad de Siniestros de Seguros de Empresa”.

Con dependencia del Director de Siniestros.

Asignar 5 recursos a la Unidad (+2).

Contratar servicios exclusivamente con especialistas de seguros de empresas: peritos, abogados, reparadores, etc.

Fijar estrictos estándares de calidad a los proveedores externos, con tarifas en función de la calidad del servicio.

Mejorar la información al Mediador y al Asegurado en caso de siniestro

# VICTORY EMPRESAS

## 6.- PRODUCCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.

Fijar estándares de calidad óptimos:

- Emisión de pólizas, antes de 48 horas.
- Emisión de Suplementos, antes de 72 horas.

Mejorar la información al Asegurado y al Mediador:

- Mejorar la accesibilidad de la intranet.
- Agrupación de los seguros por Cliente (Cuenta de Cliente).
- Extractos anuales con información de las pólizas del Cliente.
- Fraccionamiento del recibo, sin recargos, en casos especiales.

# VICTORY EMPRESAS

## 7.- POLÍTICA DE REASEGURO.

Con compañías especialistas en seguros de empresa: Munich Re, Scor, Swiss Re, XL Re, Nacional re, Hannover Re, etc.

Utilización de servicios de brokers de reaseguro, ocasionalmente: Guy&Carpenter, Aon Re, etc.: diseño de productos, negociación de contratos, facultativos, etc.

Preferentemente, contratos de exceso de pérdidas, con cobertura de siniestros en exceso de 300.000 euros.

Con cobertura de cúmulos.

# VICTORY EMPRESAS

## 8.- DISTRIBUCIÓN (1/5).

Vamos a centrar el esfuerzo:

- En una Primera Fase: en las Zonas de Centro, Catalunya y Norte, que suponen para Victory Seguros:
  - 65% del negocio total.
  - 80% del negocio de empresas.

En una Segunda Fase (a partir de 1/2018): en el resto del territorio nacional, aplicando las “mejores prácticas”.

# VICTORY EMPRESAS

## 8.- DISTRIBUCIÓN (2/5).

### MEDIADORES ACTUALES:

Inicialmente, vamos a concentrarnos en los mejores 225 corredores, el 25% de los corredores de la compañía, los de mayor potencial.

Selección: tamaño, vinculación y experiencia en la venta de seguros de empresa.

### Formación:

- Se pondrá en marcha un plan especial de formación.
- Objetivos: conocimiento de los productos de Victory, simulaciones, procesos de contratación, consulta de pólizas, gestión de siniestros, etc.

# VICTORY EMPRESAS

## 8.- DISTRIBUCIÓN (3/5).

### MEDIADORES NUEVOS:

OBJETIVO: captar 100 nuevos corredores especialistas en seguros de empresa en 3 años (33 nuevos contratos al año).

A cargo de especialistas (3 especialistas).

Remuneración: extra - comisiones de hasta el 10% de la prima, el primer año, según modalidades.

Solo para carteras rentables (previo análisis).

# VICTORY EMPRESAS

## 8.- DISTRIBUCIÓN (4/5).

### REMUNERACIÓN:

<b>Modalidad</b>	<b>Comisiones.</b>
Multirriesgo de Pimes	Entre el 15% y el 18%
Responsabilidad de Consejeros y Altos Cargos	Entre el 12% y el 15%
Responsabilidad Decenal	Entre el 8% y el 10%
Todo Riesgo Construcción	Entre el 15% y el 18%

# VICTORY EMPRESAS

## 8.- DISTRIBUCIÓN (5/5)

### SERVICIOS:

Mejorar las comunicaciones Compañía <-> Mediador: información de fácil acceso, para mejorar el servicio y abaratar los costes de administración del Mediador.

Mejorar la Formación de los mediadores.

Mejorar la gestión del Siniestro: conexión de los operadores en la gestión de siniestro (compañía, peritos, abogados, reparadores, terceros, etc.) con la plataforma de siniestros de Victory Seguros, consultable por los Mediadores (límites).

# VICTORY EMPRESAS

## 9.- PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.

Promoción de la nueva marca “**VICTORY EMPRESAS**” que soportará la nueva estrategia de la compañía en el segmento empresa.

Campaña publicitaria dirigida al Mediador:

- A través de nuestra propia Revista y Newsletter: apartado exclusivo y diferenciado para “*Victory Empresas News*”
- En revistas del sector: Actualidad Aseguradora, Aseguranza, Mercado Previsor, etc.
- Medios propios de los colegios de mediadores: revistas, newsletters, etc.
- A través de organizaciones de mediadores: Ade cose, Cojebro, Amaef, etc.

# VICTORY EMPRESAS

## 10.- RECURSOS (1/5)

Se creará la “**UNIDAD DE SEGUROS DE EMPRESAS**”, con dependencia de la Dirección Comercial, con el objetivo fundamental de impulsar la actividad de VICTORY SEGUROS en seguros de empresas.

Se seleccionará un **DIRECTOR** de la nueva Unidad, con experiencia en la gestión de seguros de empresas, preferentemente, de fuera de la organización de Victory Seguros.

Con dependencia de la dirección comercial de Victory Seguros.

Reportará en el Comité de Negocio (presidido con el Director General) todo lo referente a la Actividad de su División (reunión mensual).

# VICTORY EMPRESAS

## 10.- RECURSOS (2/5)

### Director de la Unidad de Seguros de Empresas.

PERFIL: Edad hasta 40 años, conocimiento del sector, formación grado superior nivel ingeniero, experiencia +10 años, capacidad técnica y habilidades relacionales.

Preferentemente, procedente de la mediación de seguros de empresas (Marsh, Aon, Willis, etc.).

FUNCIONES: Desarrollo de la estrategia de crecimiento en seguros de empresas, implementación de los planes de negocio y cumplimiento de los objetivos.

DEPENDENCIA: De la dirección comercial de Victory Seguros.

COSTE: 75.000 Euros/año.

# VICTORY EMPRESAS

## 10.- RECURSOS (3/5).

### Director Técnico de Seguros de Empresas.

PERFIL: Conocimiento de los seguros de empresas, formación grado superior, nivel ingeniero, recurso interno preferentemente. Experiencia mínima de 5 años y capacidad técnica. Recurso interno, preferentemente.

FUNCIONES: Colaboración en la creación/revisión de productos, control de la producción, relación con reaseguradores, coordinación gestión de siniestros, control de proveedores, etc.

DEPENDENCIA: de la dirección de la Unidad de Seguros de Empresas.

COSTE: 45.000 Euros/año.

# VICTORY EMPRESAS

## 10.- RECURSOS (4/5)

### Asesor Técnico en Seguros de Empresas.

Se nombrarán tres (3) “Asesor Técnico en Seguros de Empresas”, que serán asignados a las Zonas Centro, Este y Norte.

PERFIL: Conocimiento de la compañía y experiencia comercial contrastada.

FUNCIONES: Desarrollo de la estrategia de crecimiento en seguros de empresas, implementación de los planes de negocio y cumplimiento de los objetivos, en su ZONA.

DEPENDENCIA: de la Dirección de la Unidad de Seguros de Empresas

COSTE: 35.000 Euros/año.

# VICTORY EMPRESAS

## 10.- RECURSOS (5/5)

### ATENCIÓN AL MEDIADOR: “VICTORY EMPRESAS ON LINE”

En el “call center” de atención a mediadores, se creará una Unidad especialista en seguros de empresa.

Atendida: de lunes a viernes, de 9:00 horas a 18:00 horas.

Por especialistas en seguros de empresas: formación exhaustiva.

Apoyo en la venta/contratación del seguro, en la administración de las pólizas y, sobre todo, en la gestión del siniestro.

# VICTORY EMPRESAS

## 11.- SISTEMAS DE INFORMACIÓN.

Se llevarán a cabo cambios en la web, posicionando la marca “VICTORY EMPRESAS” y sus productos.

Se potenciará la Intranet como medio de facilitar servicio al Mediador.

Se mejorarán los sistemas informáticos, especialmente en:

- Información de Siniestros: unificación en una única BDD de toda la información relacionada con el siniestro, consultable por los mediadores.
- Control de la rentabilidad del negocio, a nivel de cliente/ mediador.

# VICTORY EMPRESAS

## 12.- PROVEEDORES EXTERNOS.

Se contratarán servicios exclusivamente con empresas especializadas en seguros de empresas:

- Especialistas en inspección de riesgos, peritajes, control de reparadores, control del fraude, etc.
- Especialistas en riesgos informáticos.
- Reparadores especialistas en riesgos industriales.
- Especialistas en riesgos derivados de la construcción: inspección de obra, siniestros, etc.
- Especialistas en servicios jurídicos (abogados): derivados de los seguros de responsabilidad de consejeros y altos cargos, responsabilidad civil, etc.

# VICTORY EMPRESAS

## 13.- INVERSIÓN NECESARIA.

INVERSIÓN NECESARIA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTAL (3 AÑOS)
Director Unidad (1)	75.000	78.750	82.688	236.438
Director Técnico (1)	45.000	47.250	49.613	141.863
Asesor Técnico (3)	105.000	108.150	111.395	324.545
Administración Siniestros (3)	81.000	83.430	85.933	250.363
Atención Telefónica	25.000	25.750	26.523	77.273
Informática	100.000	15.000	15.000	130.000
Publicidad	30.000	30.000	30.000	90.000
Otros	25.000	25.000	25.000	75.000
<b>TOTAL</b>	<b>486.000</b>	<b>413.330</b>	<b>426.150</b>	<b>1.325.480</b>

# VICTORY EMPRESAS

## 14.- INGRESOS ESTIMADOS : CARTERA ACTUAL.

<b>CARTERA ACTUAL</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Pólizas</b>				
Inicial	18.333	17.500	14.875	12.941
Altas	1.917	0	0	0
Bajas	2.750	2.625	1.934	1.424
<b>Final</b>	<b>17.500</b>	<b>14.875</b>	<b>12.941</b>	<b>11.518</b>
<b>Primas</b>				
P. Media	600	600	600	600
<b>Primas Total</b>	<b>10.500</b>	<b>8.925</b>	<b>7.765</b>	<b>6.911</b>

# VICTORY EMPRESAS

## 14.- INGRESOS ESTIMADOS: NUEVA PRODUCCIÓN (1/3).

### NUEVA PRODUCCIÓN

Multirriesgo Pymes	2016	2017	2018
Pólizas			
Inicial		2.500	5.250
Altas	2.500	3.000	3.500
Bajas	0	250	525
Final	2.500	5.250	8.225
Primas			
P. Media	800	800	800
Primas Total	2.000	4.200	6.580

### NUEVA PRODUCCIÓN

Respon. Civil (D&O)	2016	2017	2018
Pólizas			
Inicial		1.000	2.400
Altas	1.000	1.500	2.000
Bajas	0	100	240
Final	1.000	2.400	4.160
Primas			
P. Media	500	500	500
Primas Total	500	1.200	2.080

# VICTORY EMPRESAS

## 14.- INGRESOS ESTIMADOS: NUEVA PRODUCCIÓN (2/3).

<b>NUEVA PRODUCCIÓN CONSTRUCCIÓN</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Pólizas			
Inicial			
Altas	200	200	200
Bajas	0	0	0
Final	200	200	200
Primas			
P. Media	2.000	2.000	2.000
Primas Total	400	400	400

<b>NUEVA PRODUCCIÓN TOTAL</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	
Pólizas				
Inicial		3.700	7.850	
Altas	3.700	4.700	5.500	
Bajas	0	350	765	
Final	3.700	7.850	12.585	
Primas				
P. Media				
Primas Total	10.500	2.900	5.800	9.060

# VICTORY EMPRESAS

## 14.- INGRESOS ESTIMADOS: NUEVA PRODUCCIÓN (3/3).

<b>CARTERA + NVA.PROD.</b>				
<b>TOTAL</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Pólizas				
Inicial	18.333	17.500	18.575	20.991
Altas	1.917	3.700	4.700	5.500
Bajas	2.750	2.625	2.284	2.189
Final	17.500	18.575	20.991	24.303
Primas				
P. Media				
Primas Total	10.500	11.825	13.565	15.750

# VICTORY EMPRESAS

## 15.- RESULTADOS ESTIMADOS.

RESULTADOS ESTIMADOS		2016		2017		2018	ACUM
I) Ingresos							
Primas		11.825		13.565		15.750	41.140
II) Gastos:							
Siniestros	63%	7.450	63%	8.546	63%	9.923	25.919
Comisiones	17%	2.010	17%	2.306	17%	2.678	6.994
Gastos Inversión	4%	486	3%	413	3%	426	1.325
Gastos Administración	4%	473	4%	543	4%	630	1.646
Gastos Reaseguro	3%	355	3%	407	3%	473	1.234
Total Gastos	91%	10.774	90%	12.215	90%	14.129	37.119
III) Margen Técnico		1.051		1.350		1.622	4.023
Margen / Primas (%)		9%		10%		10%	10%