

Seminário

EXPERIÊNCIAS SEGURADORAS
EM
MERCADOS DE BAIXA INFLAÇÃO

Programa

MI 4040

REMETENTE

MAPFRE DO BRASIL
Centro Empresarial Rio
Praia de Botafogo, 228 - Sala 1006
CEP 22250 - Rio de Janeiro - RJ
Tel.: (021) 552-1998

5 e 6 de agosto de 1986

Salão - Elysee A - 2.º andar
Hotel Meridien Copacabana
Av. Atlântica, 1020
Rio de Janeiro - RJ

MAPFRE
CENTRO
DE
DOCUMENTACION

REMETENTE

MAPFRE DO BRASIL
Centro Empresarial Rio
Praia de Botafogo, 228 - Sala 1006
CEP 22250 - Rio de Janeiro - RJ
Tel.: (021) 552-1998



MAPFRE DO BRASIL

FER-11
R. 10274

MARKETING DEL SEGURO DE VIDA

Como Director General de la entidad MAPRE VIDA, que es la Compañía que dentro del Sistema MAPFRE se ocupa de todos los riesgos personales relacionados con la vida humana, es decir Seguros de Vida, Accidentes, Salud, Pensiones, etc., me corresponde desarrollar el tema del Marketing del Seguro de Vida, que en definitiva va a ser contarles qué ha hecho MAPFRE VIDA para, en 15 años de funcionamiento, conseguir colocarse a la cabeza del mercado de Seguros de Vida de España y sacar algunas conclusiones y experiencias prácticas que quizás puedan serles de utilidad. Porque, por otro lado, el mercado que nos encontramos cuando se fundó MAPFRE VIDA, hace exactamente 16 años, era de características bastante parecidas al que puede existir hoy en vuestro país.

Mi conferencia no va a ser, por tanto, dogmática, voy a huir de cualquier tipo de definiciones o conceptos que pueden encontrarse en cualquier libro de marketing o tratado sobre el Seguro de Vida y voy a procurar contarles mis experiencias, que son en definitiva las experiencias del Seguro de Vida en España.

Para tratar de salvar o atenuar la barrera del idioma, voy a procurar mostrarles algunas transparencias, o diapositivas, que resuman los conceptos principales de mi intervención, para que así puedan seguirla con mas facilidad, y les voy a mostrar también dos piezas de video que corresponden a un elemento que no puede estar

fuera de ninguna planificación de marketing moderno, la publicidad. El primero corresponde a una serie de campañas institucionales, que hace ya algunos años desarrollamos conjuntamente todas -o casi todas- las Compañías de Seguros de Vida de España, y otro con los 12 spots de televisión que MAPFRE VIDA ha desarrollado en los últimos años, prácticamente con una campaña anual. Creo que ambas piezas han sido factores fundamentales para el desarrollo del Seguro de Vida en España y su situación actual y es interesante conocerlas.

HISTORIA DE MAPFRE VIDA Y EVOLUCION DE LA ECONOMIA ESPAÑOLA Y DEL SEGURO DE VIDA EN ESPAÑA

La creación de MAPRE VIDA fue acordada por la Junta General de Mutualistas de MAPFRE, el día 1 de Marzo de 1.970, aprobándose posteriormente la entidad, por Orden Ministerial de 30 de Noviembre, empezando efectivamente sus operaciones en Enero de 1.971. El capital social era de 25 millones de pesetas.

Hasta entonces, el Ramo de Vida había sido operado por MAPFRE Mutualidad de Seguros y tenía un volúmen de primas de 57 millones de pesetas, representando el 1,3 de cuota de mercado y el puesto nº 23 del ranking de compañías.

La situación del mercado que se encontró MAPFRE VIDA en 1.971 correspondía a las principales características siguientes:

- Economía poco desarrollada, pero en proceso de recuperación.
- Renta por habitante 69.993,5 pesetas.
- Fuerte desarrollo económico.
- Seguro de Vida poco desarrollado, 2,26 % Renta Nacional
- Mercado bastante atomizado, mas de 666 compañías multi-ramos y 110 trabajan Vida.

PRODUCTOS QUE SE COMERCIALIZABAN

Los productos o principales modalidades de Seguro de Vida que se comercializaban por las distintas compañías en el año 1.971, eran los siguientes:

- Temporal renovable.
- Temporal plazo fijo.
- Mixto.
- Diferidos.

- Detales..

- Vida entera.

Volviendo a MAPFRE VIDA, para el mejor análisis de su historia podemos dividirla en tres etapas.

Primera Etapa

La primera abarca hasta 1.973, y los resultados del sector fueron los que pueden verse a continuación:

<u>Años</u>	<u>Primas Vida</u>	<u>Crecimiento</u>
71	5.085 (Millones)	17,4 %
72	6.346 "	24,7 %
73	8.290 "	30,- %

En estos años, los resultados de MAPFRE VIDA fueron los siguientes:

<u>Años</u>	<u>Objetivos</u>	<u>Emisión</u>	<u>Participacion</u>	
			<u>Sector</u>	<u>Ranking</u>
71	45	109 (Mill.)	2,1	10
72	125	166 "	2,4	6
73	200	260 "	5,3	4

Las características fundamentales de este período fueron las siguientes:

- Vigoroso crecimiento económico de la economía española.
- Importante crecimiento del Sector Seguros, un 21,4 % en 1.973.

Como se ha visto, durante esta etapa MAPFRE VIDA tuvo un desarrollo muy importante, que se basó fundamentalmente en los siguientes puntos fuertes:

- Creación de una red profesional de vendedores, llamados Asesores.
- Creación de productos con participación en beneficios para los asegurados.
- Publicidad e imagen.

Segunda Etapa

La característica mas fundamental de esta etapa, que llega hasta 1.980, es la de las fuertes tensiones inflacionistas que registró la economía española, sobre todo a partir del segundo semestre de 1.974, que motivó una desaceleración de la economía muy acusada en el caso de España como consecuencia de los problemas económicos

que se acentuaron con el cambio de régimen a partir de 1.977. Fue precisamente en este año en el que una cierta política permisiva produjo una elevación galopante del índice de precios al consumo, como puede verse en el cuadro siguiente, en el que también se comparan las tasas de crecimiento reales del Seguro de Vida en este período.

Tasas crecimiento Seguro de Vida e Índice de Precios

<u>Años</u>	<u>Nominal</u>	<u>Real</u>	<u>Precios %</u> <u>Acumulado</u>
74	25,1	10,9	100
75	24,1	6,2	117
76	26,2	9	137
77	22,7	-1,3	171
78	18,8	0,1	200
79	16,9	0,5	232
80	19,5	3,8	268

En esta etapa, sobre todo entre el 77 y el 80, fueron alcanzando una mayor importancia, dentro del conjunto del Seguro de Vida español, los Seguros Colectivos, que entonces representaban poco más del 40 % del total. La evolución de Individuales y Colectivos entre 1.977 y 1.980 fue la siguiente:

<u>Años</u>	(1)		<u>%</u>	
	<u>Individual</u>	<u>Colectivo</u>	<u>Individual</u>	<u>Colectivo</u>
77	11.557	8.507	57,3	42,6
78	13.353	10.581	55,7	44,2
79	14.748	13.060	53,-	46,9
80	17.476	15.773	52,5	47,4

(1) Datos en Millones.

Los datos concretos de crecimiento de MAPFRE VIDA en este período, son los siguientes:

Crecimiento MAPFRE VIDA 1.974/1.980

<u>Años</u>	<u>Objetivos</u> <u>(Mill.)</u>	<u>Ventas</u> <u>(Mill.)</u>	<u>Emisión</u> <u>(Mill.)</u>	<u>Reservas</u> <u>(Mill.)</u>	<u>Participación</u> <u>Mercado</u>
74	275	317	695	1.118	6,54
75	350	361	959	1.808	7,21
76	500	512	1.369	2.678	8,13
77	500	502	1.744	3.848	8,42
78	500	485	2.091	5.287	8,40
79	600	544	2.444	6.865	8,42
80	700	700	2.823	8.452	8,13

Los puntos fuertes de la entidad en este período continuaron siendo los 3 fundamentales apuntados, continuando el incremento de la red comercial, a la que se incorporaron nuevas personas, teniendo una importancia decisiva en el desarrollo, la territorialidad o capilaridad del Grupo MAPFRE, que durante estos años abrió numerosas oficinas directas en todo el país.

Hay que destacar en este período la comercialización de un producto, dentro de la gama que podríamos llamar mixtos, cuyo nombre comercial fue Seguro 4 X 1, porque tenía 4 partes de riesgo y una de ahorro. Este producto tuvo un gran éxito en el mercado, siendo después comercializado también por varias compañías de la competencia.

El Seguro 4 x 1 en su primer año de lanzamiento representó el 14 % del total de ventas de la entidad y al cuarto año, en 1.980, el 33 %.

Tercera Etapa

En esta tercera etapa la economía española evoluciona hacia unos ciertos niveles de actividad moderada, disminuyendo de forma importante la tasa de inflación. Las primas del Sector Seguros experimentaron crecimientos superiores a la renta nacional.

El Seguro de Vida tuvo también un desarrollo importante, pero es a partir de 1.984 cuando inicia un boom verdaderamente espectacular, ya que crece un 18 % sobre el año anterior y un 24 % en 1.985. La causa fundamental de este crecimiento es la preocupación que se genera en la sociedad española por los problemas de la jubilación, debido a la crisis de la Seguridad Social.

Nuestra Entidad, independientemente de continuar en su línea anterior de actuación supo adelantarse a este boom lanzando en 1.981 Seguros Individuales de Pensiones con revalorización automática de capitales. En 1.982 lanza un Seguro de Intervenciones Quirúrgicas, y en 1.983 el Seguro Permanente de Vuelo. En 1.984 el Plan Sistemático de Jubilación, y Seguro Mixto revalorizable al 10 % para Riesgos Agravados, y en 1.985 el Seguro de Salud.

En 1.981 los Seguros 4 X 1 representaron el 33 % de las ventas, en 1.982 el Seguro de Pensiones el 20 % de éstas, en 1.983 este mismo Seguro el 23 % y en 1.984 el Plan Sistemático de Jubilación el 41 %, pasando al 39 % en 1.985.

Los resultados de la entidad en estos años fueron los siguientes:

Crecimiento MAPFRE VIDA 1.981/1.985

<u>AÑOS</u>	<u>VENTAS</u> <u>(Mill.)</u>	<u>EMISION</u> <u>(Mill.)</u>	<u>INCREMENTO</u> <u>%</u>	<u>% CUOTA</u> <u>MERCADO</u>	<u>RANKING</u> <u>VIDA</u>
81	754	3.788	34	9,81	2
82	876	3.946	4	8,11	2
83	1.152	4.374	17	8,80	1
84	1.865	5.628	29	9,61	1
85	3.300	8.167	45	11,14	1

Como resumen, incluimos ahora dos cuadros -que pueden ver en transparencias- correspondiendo el primero a la evolución de MAPFRE VIDA desde 1.971 a 1.985, en relación con la emisión total de Seguros de Vida, y el segundo sobre los principales datos básicos de MAPFRE VIDA referidos a producción, ventas, emisión, siniestralidad y reservas.

Evolución MAPFRE VIDA 1.971/1.985 y Sector

<u>AÑOS</u>	<u>EMISION (1)</u> <u>MAPFRE VIDA</u>	<u>EMISION (1)</u> <u>SECTOR VIDA</u>	<u>PARTICIP.</u> <u>SEC. VIDA</u> <u>(%)</u>	<u>RANKING</u> <u>SECTOR VIDA</u>
71	109	5.085	2,11	10
72	227	6.346	3,47	6
73	455	8.290	5,31	4
74	695	10.374	6,54	3
75	959	12.883	7,21	2
76	1.369	16.261	8,13	2
77	1.744	19.964	8,42	2
78	2.091	23.935	8,40	2
79	2.444	27.809	8,42	2
80	2.823	33.249	8,13	2
81	3.788	37.252	9,81	2
82	3.946	46.025	8,11	2
83	4.374	48.569	8,80	1
84	5.628	57.715	9,60	1
85	8.015	71.943	11,14	1

(1) Datos en millones.

DATOS BASICOS - MAPFRE VIDA

Años	Objetivos Producción	Ventas (En Mill.)	Emisión (En Mill.)	Incremento Emisión (%)	Siniestralidad (%)	Reservas (En Mill.)	Incremento Reservas (%)
1.971	45	109	109				
1.972	125	166	227	108	5	270	
1.973	200	260	455	100	8	604	123
1.974	275	317	695	53	7	1.118	85
1.975	350	361	959	38	8	1.808	61
1.976	500	512	1.369	43	7	2.678	48
1.977	500	502	1.744	27	11	3.848	43
1.978	500	485	2.091	20	9	5.287	34
1.979	600	544	2.444	17	11	6.865	33
1.980	700	700	2.823	16	15	8.452	23
1.981	850	754	3.788	34	17	10.711	27
1.982	900	876	3.946	4	23	12.944	21
1.983	1.000	1.152	4.374	17	25	15.608	20
1.984	1.300	1.865	5.628	29	23	19.512	25
1.985	2.500	3.300	8.167	45	16	25.213	28

NOTA: Los Seguros Individuales han constituido siempre el principal volumen de operaciones, alcanzando en los últimos años un porcentaje promedio del 82 %.

CARACTERISTICAS DEL SEGURO DE VIDA EN ESPAÑA EN LA
ACTUALIDAD 1.985/1.986

Las principales características del Seguro de Vida hoy en España son las siguientes:

- Boom de los Seguros de Jubilación.
- Boom espectacular de los Seguros a Prima Unica.
- Satisfactorias ventajas fiscales.
- Irrupción en el Sector de Seguros de Jubilación y Pensiones, de otras Instituciones Financieras: Bancos y Cajas de Ahorros.
- El Seguro de Vida representa el 0,25 % del Producto Industrial Bruto.
- La suma gastada cada año por habitante en Seguros de Vida es 13 \$.

El Seguro de Vida ha incrementado en los últimos años de forma notable su participación en el total de ramos, habiéndolo pasado de representar el 11 % en 1.970, al 13,5 en 1.985.

En 1.986 aumentará de forma importante este porcentaje de participación, ya que el crecimiento del Seguro de Vida, que el año pasado fue en nuestro país casi del 25 %, superará seguramente el 50 %.

En la página siguiente pueden ver un cuadro en el que se compara la cuota que representa el Seguro de Vida sobre el total de Seguros y el volúmen total de cada Ramo, con el crecimiento registrado el año corriente sobre el anterior.

DISTRIBUCION POR RAMOS DE LAS PRIMAS DE SEGURO EN 1.985

R A M O S	PRIMAS IMPORTE EN MILLONES DE DOLARES	% SOBRE EL TOTAL DE PRIMAS	% DE CRECIMIENTO SOBRE 1.984
Automóviles	1.151,56	31,34	16,65
Vida	497,98	13,55	24,65
Asistencia Sanitaria	437,72	11,91	21,52
Incendios	290,58	7,91	8,41
Accidentes Personales	276,52	7,52	9,06
Multirriesgos (*)	244,32	6,65	32,84
Transportes (**)	215,88	5,87	(-0,63)
Decesos	189,69	5,16	13,63
Responsabilidad Civil (Incluida la del Cazador)	76,20	2,07	16,59
Crédito	55,43	1,51	1,72
Seguros Agrarios	49,91	1,36	(-2,39)
Robo y Expoliación (***)	42,21	1,15	5,37
Defensa Jurídica	39,40	1,07	4,67
Ingeniería (Averías de Maquinaria y Construc.).	31,42	0,85	6,20
Caución	26,98	0,73	38,87
Pérdida de Beneficios	14,80	0,40	14,55
Subsidios de Enfermedad	10,24	0,28	23,83
Subsidios Pérdida Permiso de Conducir	4,78	0,13	9,75
Otros Ramos	19,98	0,54	29,35
T O T A L	3.675,60	100,00	13,86

(*) Incluye Cristales (**) Incluye Aviación (***) Incluye Robo de Ganado

Fuente: UNESPA

FISCALIDAD DEL SEGURO DE VIDA EN ESPAÑA

Hemos comentado anteriormente que la fiscalidad del Seguro de Vida en España, en los momentos actuales, es bastante favorable, pero creemos que es imprescindible, por la importancia que el tema fiscal tiene para el desarrollo del Seguro de Vida en cualquier país, que concretemos algo más.

Las características fundamentales de la fiscalidad actual del Seguro de Vida en España son las siguientes.

1. Las primas de Seguro de Vida, después de la implantación del IVA, no están sujetas al pago de ningún impuesto específico.
2. En el caso de que el capital sea cobrado por el beneficiario, por fallecimiento del asegurado, existen importantes ventajas fiscales, aunque éstas parece que pueden desaparecer con una nueva Ley de Sucesiones que se está preparando.
3. Las primas de Seguros de Vida son deducibles en el Impuesto sobre la Renta de las Personas en un 15 %, con el límite del 30 % de la Base Imponible del contribuyente.
4. Los rendimientos o beneficios que percibe el asegurado a través de sus pólizas de Seguros de Vida con participación en beneficios, no se le retienen anualmente sino que sólo paga impuestos a la maduración de la póliza.

5. El pago del Impuesto a la maduración de la póliza se hace por diferencia entre las primas pagadas y el capital recibido y la base impositiva se vé reducida en virtud de que a las primas que se han ido pagando a lo largo de la vigencia de la póliza se les aplica un índice de deflación.

Estas dos últimas ventajas, en los momentos actuales, quizás sean las más importantes y las que han contribuido al boom que está registrando el Seguro de Vida en España, ya que, por un lado la no retención de impuestos cada año hace que se produzca un proceso acumulativo de beneficios de los propios rendimientos y la rentabilidad final pueda ser mayor que en otras alternativas de inversión. Esto, unido a la liquidación del impuesto por diferencia entre primas y capitales y la aplicación de la deflación a las primas, hace que la cantidad resultante a liquidar pueda ser muy reducida.

MARKETING DEL SEGURO DE VIDA

Una vez reseñados los antecedentes imprescindibles para que el que quiera sacar algunas conclusiones de esta conferencia pueda conocer el entorno económico y de mercado en que se han producido, vamos a entrar en lo que es el punto central y fundamental de esta conferencia: El Marketing del Seguro de Vida.

Huyendo de cualquier definición dogmática, de las muchas que aparecen en los libros, yo creo que la mejor definición de marketing puede darse en una sola palabra:

comercialización, o mercadeo, como se utiliza en los países de habla hispana. Dando una definición propia, algo mas amplia, yo diría que Marketing es el arte de crear, distribuir y vender un producto.

Siempre ha existido marketing, desde el primer momento en que empezó el comercio de la humanidad y en el que una persona trató de venderle una cosa a otra, pero el concepto moderno del marketing y su necesidad surge con la gran producción industrial de productos de consumo y el consumismo que ha desembocado en la época actual, en que éste se ha exacerbado, llevándonos a una carrera que todavía no ha terminado, y no sabemos cómo va a terminar.

A partir de la Segunda Guerra Mundial se produce un importante desarrollo industrial en la mayor parte de los países occidentales, que hace que se produzcan enormes cantidades de cosas, tanto en cantidad como en diversidad y que sea imprescindible darles salida, distribuir las, de donde surge el concepto y la importancia actual del marketing.

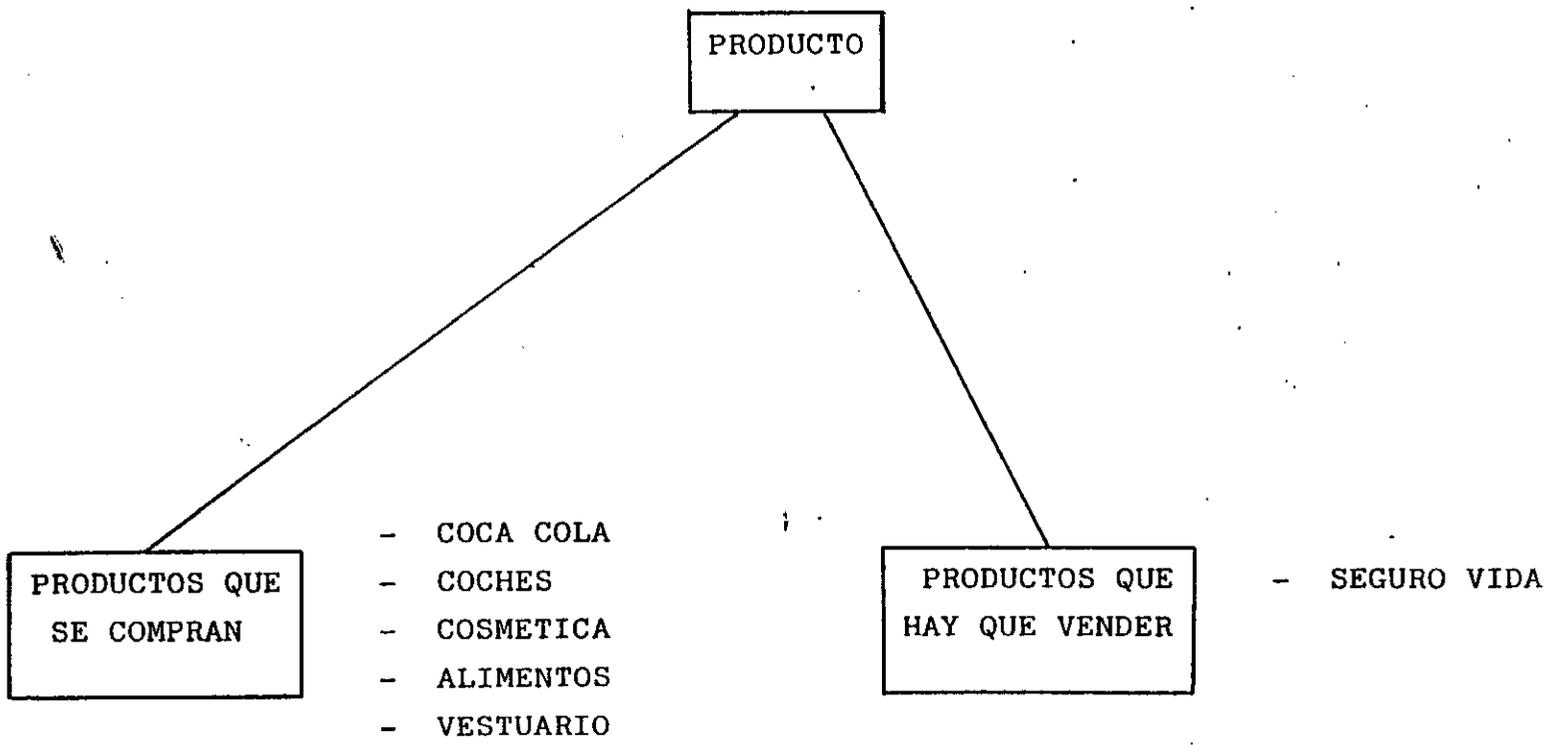
Es necesario desarrollar nuevas y mejores herramientas de marketing, porque la producción debe ajustarse a las expectativas de venta y se hace imprescindible revisar todas las técnicas de venta, de publicidad y de promoción. Definitivamente el énfasis cae sobre el lado de la demanda y cómo satisfacerla.

Personalmente, la clasificación que mas me gusta y que me parece mas clara y diferenciadora de los distintos productos que pueden ser comercializados en la sociedad moderna, prescindiendo de otras distinciones varias que

podría haber entre productos industriales, servicios de consumo, etc., me parece que está entre aquellos productos que el consumidor compra y aquellos productos que hay que venderle. Porque ambos productos exigen técnicas de marketing absolutamente dispares y diversas.

En el cuadro correspondiente y su transparencia, pueden ver la representación gráfica de lo que acabo de decir y quizás haya una cosa que les sorprenda: el por qué solo he incluido el Seguro de Vida entre los productos que hay que vender, pero es que -sinceramente- creo que, así como es fácil pensar en muchos productos que el consumidor compra, a la hora de pensar en productos importantes que se comercialicen de una forma masiva y que haya que vender individualizadamente, es difícil encontrar alguno mas típico que el Seguro de Vida. Nos vamos a encontrar con que éste es casi el único producto que ha dado origen en el mundo a la creación de importantísimas redes específicas de venta formadas por verdaderos profesionales.

Mas adelante entraremos en aquellos elementos fundamentales para una Compañía de Seguros de Vida que, en definitiva, son elementos de marketing, pero antes queremos referirnos a dos aspectos muy importantes para el marketing del Seguro de Vida, como son el estudio del mercado y -como consecuencia de él- los puntos fuertes del Seguro de Vida.



ESTUDIO DE MERCADO

A nivel industrial de distribución de grandes productos comerciales es inconcebible que se planifique cualquier nuevo producto y su distribución sin haber hecho un estudio previo de mercado. Es algo absolutamente imprescindible para un producto que se compra.

El ser el Seguro -y en concreto el Seguro de Vida- un producto que hay que vender, ha hecho que muchas compañías, que muchos aseguradores, concedan menos importancia al estudio de mercado, pero éste nos parece imprescindible, tanto para el comienzo de operaciones y diseño del producto, como para posteriores estudios periódicos que nos vayan indicando las variaciones del mercado potencial y sus gustos, necesidades y motivaciones de compra.

También hemos de advertir que no hay nada peor que un estudio de mercado mal hecho y es muy fácil hacer mal un estudio de mercado si no está bien planificado y perfectamente diseñadas las preguntas, personas a encuestar y la forma en que se haga la encuesta, porque las ventajas que tiene el disponer de un buen estudio de mercado se vuelven en contra cuando los datos que arroje el estudio puedan estar sesgados o ser erróneos, lo que nos llevaría a un planteamiento de marketing, a un planteamiento comercial absolutamente improcedente.

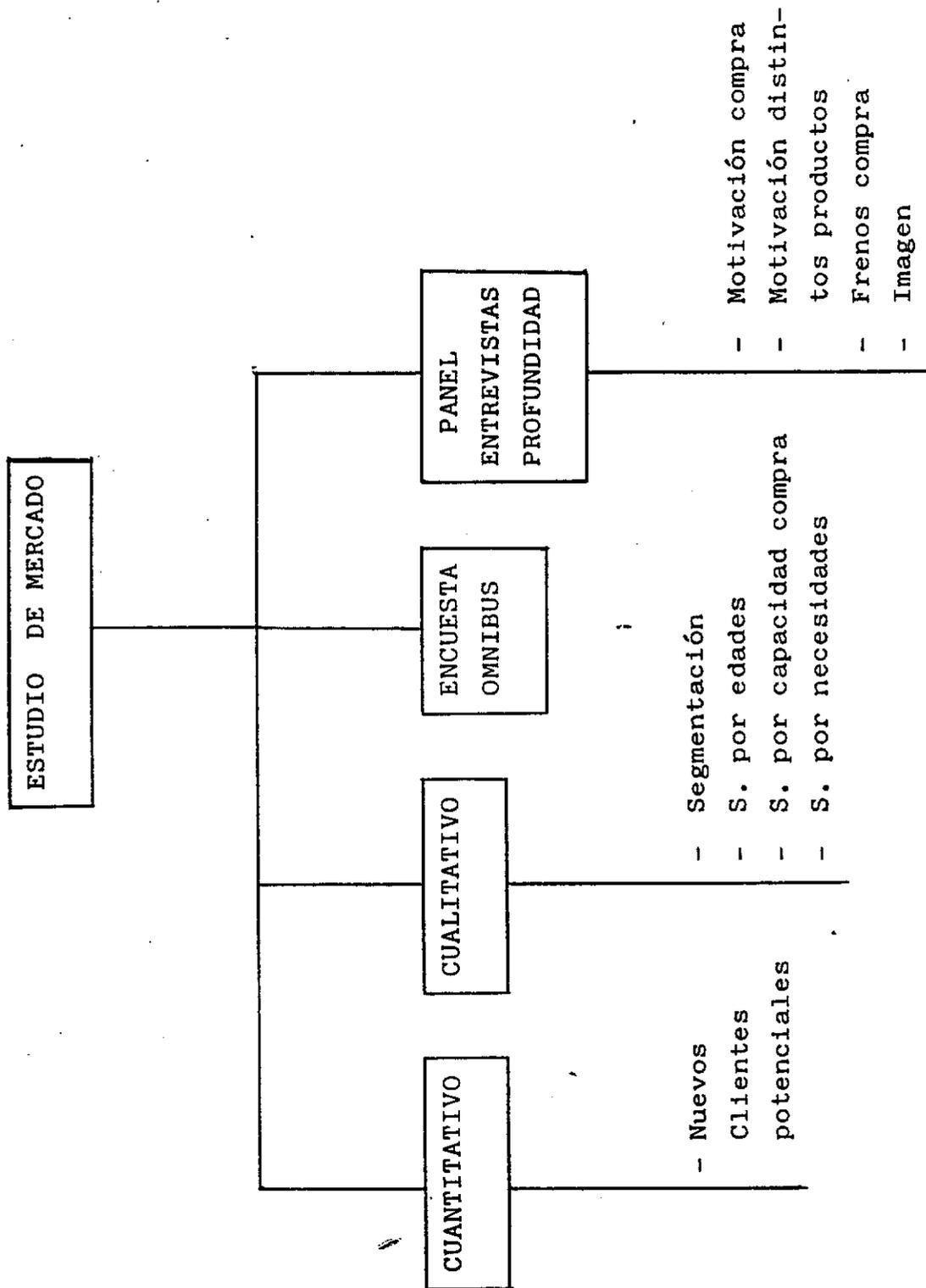
Los estudios de mercado bien hechos pueden resultar bastante caros, por lo que es muy deseable que estos estudios generales de mercado, tipo comprador Seguros de

Vida, imagen del Seguro de Vida que tiene el consumidor, imagen del Agente de Seguros, necesidades, motivaciones de compra, etc., se acometan de una manera conjunta, institucionalmente, por todas las Compañías de Seguros del país, es decir por la Institución Aseguradora en pleno, o por una Asociación de Aseguradores, lo que permite distribuir los costos entre muchos y así tener un estudio de mercado a un precio asequible. En España se han hecho algunos estudios de mercado de este tipo, no todos los que habrían sido necesarios, pero si puedo decir que alguno -incluso hecho hace ya bastantes años- como el que realizó la Asociación ICEA sobre "El Comprador de Seguros de Vida" nos han sido muy útiles para la planificación de nuestra política de marketing.

El estudio puede ser cuantitativo, es decir que se limite a determinar el número de personas, la dimensión del mercado, etc., o cualitativo, que se fije o profundice más en las características de ese público objetivo, segmentando el mercado, bien sea por edades, por capacidad de compra, por necesidades, etc.

Un buen estudio cuantitativo y cualitativo exige muchas entrevistas para que pueda ser fiable, por lo que -como decíamos- podría resultar costoso.

Como remedios que abaratan el estudio se podría recurrir a lo que se llama una "Encuesta Omnibus", de forma que el estudio vaya dentro de un paquete de preguntas o encuesta que se hagan sobre diversos temas o por distintas instituciones o entidades, de manera que el costo global del estudio se pueda distribuir entre diversas instituciones o compañías.



Aunque su costo resulta francamente barato y no son tan fiables como los estudios de mercado, pueden resultar muy útiles los llamados Paneles de Entrevistas en Profundidad, en los cuales se reúne un grupo no demasiado grande de personas -pueden ser unas doce- elegidas cuidadosamente, analizando bien sus características personales y en plan de Mesa Redonda se les plantea una serie de cuestiones para que ellos mismos con toda libertad, se expresen sobre las mismas. Estas reuniones, para que resulten bien y fiables suelen ser planificadas y moderadas por un psicólogo, que va encauzando el desarrollo de la entrevista. Como decimos, estos estudios resultan baratos, pero las conclusiones y consecuencias que se pueden extraer de los mismos suelen resultar muy valiosas para nuestra planificación de marketing para el lanzamiento de un producto, o para cualquier decisión comercial que debamos tomar.

PUNTOS FUERTES DEL SEGURO DE VIDA

Es muy importante que conozcamos cuáles son los puntos fuertes o ventajas diferenciales que puede tener nuestra institución y nuestros productos respecto a otras alternativas de cobertura de riesgo, de ahorro o de inversión, que además servirán para formar y motivar a nuestra organización comercial y para nuestro argumentario de ventas.

PUNTOS FUERTES DEL SEGURO DE VIDA

- Seguridad

- Seguro de Riesgo es la unica forma de constituir un capital para la familia instantaneamente.

- Seguros con componente de ahorro o inversión, constituyen un ahorro planificado y semi-obligado que de otra forma no se realizaria.

- Disponemos de una red de ventas que puede convencer uno a uno a cada candidato.

Entre los muchos puntos fuertes con que puede contar el Seguro de Vida y aunque algunos pueden ser específicos de un determinado mercado, de una determinada compañía, o de un determinado producto, en términos generales y como mas fundamentales consideramos los siguientes:

Seguridad

La imagen que, en general, tiene el público sobre el Seguro de Vida es que es algo estable, seguro, que no le va a fallar. Si bien los Aseguradores no siempre tenemos una buena imagen de rentabilidad de nuestros productos, sí creo que es casi general esta imagen de seguridad que se ha ido acuñando a lo largo del tiempo.

Seguro de Riesgo

Es la única manera de constituir un capital de un forma instantanea para la familia. Con la suscripción de una póliza, con la sola firma y con el pago de la primera prima, podemos tener un capital importante de millones que percibirá nuestra familia, en el caso de que le ocurra algo. No hay ninguna otra institución, ningun otro producto, que pueda proveer estas prestaciones.

Seguros con componente de ahorro o inversión

Este tipo, o modalidad de Seguros, constituyen un ahorro planificado a medio o largo plazo que, en cierta forma,

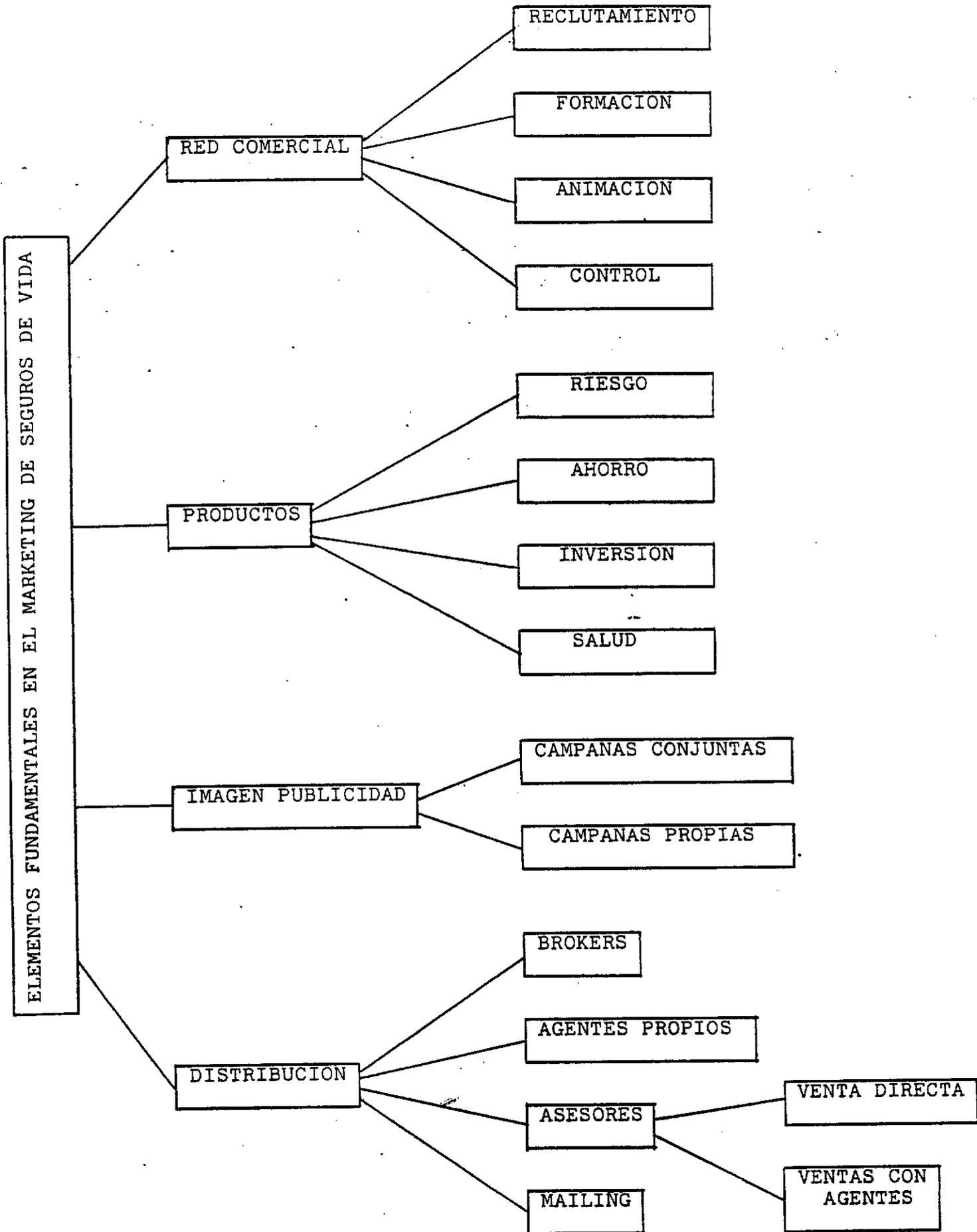
es semiobligado, en el sentido de que su pago es automático, si se descuenta de una nómina o si el pago se hace a través de la cuenta bancaria, e implican que aquellas personas que no tienen una gran voluntad para el ahorro o posibilidades de invertir directamente, pueden tener un Plan en el que, de una forma automática y casi sin darse cuenta, van constituyendo un ahorro para un momento dado, que normalmente se vincula a la jubilación o al retiro, al menos con las motivaciones del consumidor actual.

Red de Ventas

La red de ventas es el instrumento por el que podemos conseguir que los tres puntos anteriores se le expliquen al consumidor y nuestra gran ventaja frente a otros productos de ahorro o inversión en que hay que acudir a la institución a contratarlos, que hay que comprarlos en una ventanilla o en una oficina y que justifican la diferencia de precio que puede haber en estos productos respecto a los nuestros, puesto que esa diferencia de precio es la que alimenta a la red comercial y proporciona un servicio especial al consumidor.

ELEMENTOS FUNDAMENTALES EN EL MARKETIN DE UNA COMPAÑIA DE SEGUROS DE VIDA

Los elementos fundamentales a tener en cuenta en el marketing del Seguro de Vida son los siguientes:



- Red Comercial
- Productos
- Imagen, publicidad
- Distribución

Red Comercial

Hemos colocado intencionadamente la red comercial en primer lugar, aunque sería mas ortodoxo empezar por los productos, ya que consideramos que para la distribución del Seguro de Vida, aún mas importante que el producto, es la red comercial. En diseñar un nuevo producto o modalidad del Seguro de Vida, o. asimilar uno de la competencia, puede tardarse un período relativamente corto de tiempo. Sin embargo, en tener una sólida y amplia red comercial podemos invertir muchos años. Y no solo eso, sino que una red comercial nunca termina de estar hecha, es un organismo vivo, en movimiento y evolución, en el que se están produciendo altas y bajas y al que debemos dedicar una atención constante.

Para constituir una red comercial debemos tener en cuenta los siguientes factores fundamentales:

- Reclutamiento
- Formación
- Animación
- Control

Reclutamiento

Sin llegar a la perfección con que se cuenta, por ejemplo, en Estados Unidos, donde hay unos test de reclutamiento que utiliza toda la institución aseguradora de Vida y en el que a través de ordenador se han ido estableciendo las características fundamentales que debe reunir una persona para ser Agente de Seguros con éxito, todas las Compañías de Seguros tenemos nuestro propio sistema de reclutamiento.

El sistema de reclutamiento depende mucho del volumen, dimensión y las posibilidades de cada compañía. Por supuesto que lo deseable es tener alguna persona o departamento que se ocupe exclusivamente de esta función, en el que deben utilizarse unos test especiales, que deben de ser diseñados e interpretados por algún psicólogo.

Normalmente en las Compañías no existe el volumen suficiente para poder disponer de estos medios, por lo que se recurre a los test de tipo general, que bien pueden ser utilizados por varias compañías, o tratarse de test standar o elaborados por la propia entidad.

Tanto se cuente con un sistema sofisticado, como no, independientemente de los test de reclutamiento, es imprescindible la entrevista personal, donde cuenta la experiencia, intuición y capacidad del que realiza el reclutamiento para calificar a la persona.

La gran diferencia entre el reclutamiento de personal técnico y de personal comercial es que cuando se recluta personal técnico, a través de su curriculum y de un examen podemos conocer la capacidad de esa persona para desarrollar su trabajo; cuando se contrata un comercial es muy difícil establecer, a través de la simple información o de un test, su capacidad de trabajo, su capacidad de convicción, su capacidad para -en definitiva- vender pólizas y cerrar entrevistas.

Formación

Al igual que en el reclutamiento, las grandes compañías cuentan con Departamentos de Formación. En nuestra entidad, tanto el reclutamiento como la formación se realizan por un Departamento de personas especializadas. El período de formación de un nuevo Agente dura aproximadamente en su primera etapa tres meses, habiéndose una primera etapa de un mes de formación teórica y continuándose después con la formación práctica, incluyéndose al Agente dentro de un equipo de ventas en el que va a contar con un monitor que va a continuar completando su formación técnica, pero también formándole prácticamente en las técnicas de venta en la calle.

Esta distribución del período de formación en teórica y práctica, suele hacerse de forma que, cuando han transcurrido unos días de pura formación teórica, se empieza ésta a solapar con la formación práctica, porque si no suele resultar bastante monótono y frustrante para las nuevas personas que se reclutan como Agentes la sola teoría, pueden agotarse, cansarse y no llegar al final del período de formación.

Existen unos test de formación que se realizan periódicamente por los alumnos de la Escuela, puesto que en nuestra entidad, tanto en las dos principales ciudades o núcleos de ventas, como son Madrid y Barcelona, y ya también en otras regiones importantes como Sevilla, Valencia, etc., se cuenta con lo que llamamos Escuelas de Formación, que son unos elementos constantes de promoción, formación y lanzamiento de nuevos Agentes para la Entidad.

Animación

Como hemos dicho antes, una red comercial es algo vivo que está en constante ebullición. Es un organismo formado por personas, con sus debilidades, sus traumas, sus depresiones, y que hay que mantener constantemente en forma, animados y con un gran espíritu. Por eso los factores o elementos de animación que utilicemos para la red comercial son muy importantes. Algunos de los medios de animación pueden ser los siguientes:

- Formación.
- Concursos de Ventas.
- Convenciones.
- Publicaciones (Revistas, boletines, etc.).
- Publicidad.
- Imagen de la Entidad.
- Clubs.

ELEMENTOS DE ANIMACION DE LA RED COMERCIAL

- Formación.
- Concursos de Ventas.
- Convenciones.
- Publicaciones (Revistas, boletines, etc.).
- Publicidad.
- Imagen de la Entidad.
- Clubs.

Hemos vuelto a incluir la formación como un medio de motivación, porque cualquier red comercial, cualquier Agente, cualquier vendedor se encontrará mucho más motivado si se le sigue formando. Nadie puede vender, ni tener confianza en vender un producto si no lo conoce profundamente. Esto además se va haciendo cada vez más necesario con la sofisticación de los productos modernos y con las modalidades con contenido de ahorro-inversión, que implican que el Agente debe conocer, no solo los fundamentos de la póliza o Seguro de Vida, sino también tener conocimientos financieros y conocimientos fiscales, para poder explicar bien las ventajas de su producto.

En nuestra Entidad se realizan cursillos o reciclajes de formación constantes a la red comercial.

Concurso de Ventas

Los concursos de ventas han sido utilizados siempre para animar la red comercial y muy especialmente en Seguros. Suelen abarcar períodos largos -como un año-, o limitarse a períodos de tiempo más corto, que pueden incluso llegar a un mes. Indudablemente en la medida en que el período del concurso es mas corto, el interés por el mismo puede ser mayor, pero también pueden llegar a fatigar con el tiempo.

Convenciones

Las convenciones o reuniones anuales de la red de ventas de la compañía en un lugar determinado, que normalmente

suele ser un sitio de atractivo turístico, son también muy utilizados para la animación de la red. Las Convenciones pueden combinarse con Concursos de Ventas, es decir que asisten a la Convención aquellas personas que han cumplido unos determinados standar de producción a lo largo del período que se establezca. La Convención no solamente tiene el factor de animación de la venta o logro de unos mas altos objetivos, sino que produce otros beneficios adicionales, como son la obtención de un clima de camaraderia y "familia" entre la organización comercial y central, o la Dirección Comercial o la Dirección General de la Compañía. En nuestra entidad venimos realizando estas Convenciones desde su inicio de actividades. Yo me atravería a decir que MAPFRE VIDA no seria hoy lo que es si no hubiésemos realizado estas Convenciones, a las que actualmente asisten cada año alrededor de un millar de personas.

Nuestra Convención tiene las siguientes características:

- Es un concurso de ventas, es decir, se establecen unos objetivos para cada estamento de la red comercial y, si se alcanzan, se asiste a la Convención.
- La Convención consiste en un viaje a un sitio especialmente atractivo, como puede ser Rio de Janeiro, Disney World, un crucero, etc.
- Se puede ganar la plaza propia o también, con un límite mas alto de producción, la plaza del conyuge.

- Si no se obtiene la plaza del cónyuge, éste puede acompañar al ganador pagando un precio político.
- La Convención suele tener una duración de una semana. Según las características del destino, se incluye la totalidad de los gastos, es decir viaje mas pensión completa, o, en algunos casos, solo viaje y hotel.
- La Convención tiene un carácter fundamentalmente turístico, ya que sólo se organiza, independiente del turismo, una gran Cena de Gala en la que se reparten los premios a las personas que mas se han distinguido de la organización comercial.

Publicaciones

Las publicaciones de orden interno son un gran elemento de motivación para la red comercial, al mismo tiempo que de formación.

MAPFRE VIDA desde sus inicios creó un elemento de publicación interna que se llama Plan Comercial, y consiste en un dossier que al inicio de cada trimestre se envía a todos los componentes de la organización comercial y que contiene una serie de elementos, desde un poster para colocar en las oficinas o el despacho del Agente, que sirve de envoltorio o carpeta al conjunto del envío de muy diversos temas. Creemos que quizás lo mas ilustrativo será que les reseñe cuál es el índice del último Plan Comercial que hemos realizado, que es el siguiente:

EDITORIAL

ULTIMA HORA

- Fondos de Pensiones

TEMA JURIDICO

- Tratamiento Fiscal de la participación en beneficios y del capital en los seguros de vida.

TEMA TECNICO

- Reflexiones sobre el seguro de pensiones a prima única y el Plan Flexible de Pensiones.

TEMAS COMERCIALES

- El Mercado Familiar. "Market Builder"
- Convención 1.986: Cuba
- Ultimos detalles Convención 1.985

NUESTRAS NOTICIAS

- Aparecido en Prensa

CONCURSOS

Nuestra Compañía también edita una revista anual, que se llama Club Vida, y se envía a todos los asegurados. Independientemente de esto, se manda también -como es lógico- a la red comercial, y es un buen instrumento, tanto de motivación para la misma, como de ayuda en las entrevistas de ventas.

Publicidad

Aunque el tema publicidad se analizará detalladamente en otro epígrafe, solo queremos aquí destacar la importancia que tiene como factor de motivación. En nuestra opinión y para productos que hay que vender, como el Seguro de Vida, quizás haya que considerar antes, cuando se realiza una campaña de publicidad, el factor motivación que puede representar para la red comercial, que el factor de motivación de venta de cara al consumidor.

Imagen

También se trata con mas amplitud este epígrafe mas adelante.

Clubs

La creación de Clubs, en los que puedan encuadrarse por sus meritos distintas personas de la organización comercial, puede ser también muy motivante y muy útil para mantener un buen espíritu en la red. En nuestra Entidad tenemos un Club de Superventas, que es un poco similar a lo que en Estados Unidos se llama "Million dolars round table". Se trata de un Club que esta integrado, en la actualidad, por 50 personas, para las cuales dentro de la Convención general de la Entidad se realizan actividades exclusivas, se les dán premios especiales y se tiene siempre una atención diferente con

ellos. Las actividades del Club se completan con una Convención especial, solo para el Club, suscripción gratuita a determinadas publicaciones, contacto y correspondencia directa con la Dirección General, etc.

Control

El control, en el sentido estricto de dirigir el trabajo de la organización comercial, en el de medir sus resultados y mantener una comunicación constante con la misma, es muy importante. En nuestra Entidad exigimos a la organización informes semanales, mensuales y trimestrales y a los responsables de áreas informes mensuales.

En estos informes, independientemente de conocer la actuación de cada uno, que ya se sabe por los Servicios Estadísticos centrales que proporcionan datos sobre cada persona y centro de producción, se incluyen una serie de preguntas para medir la capacidad de organización y conocer las reacciones del mercado.

Se adjunta, como anexo uno de estos informes.

Productos

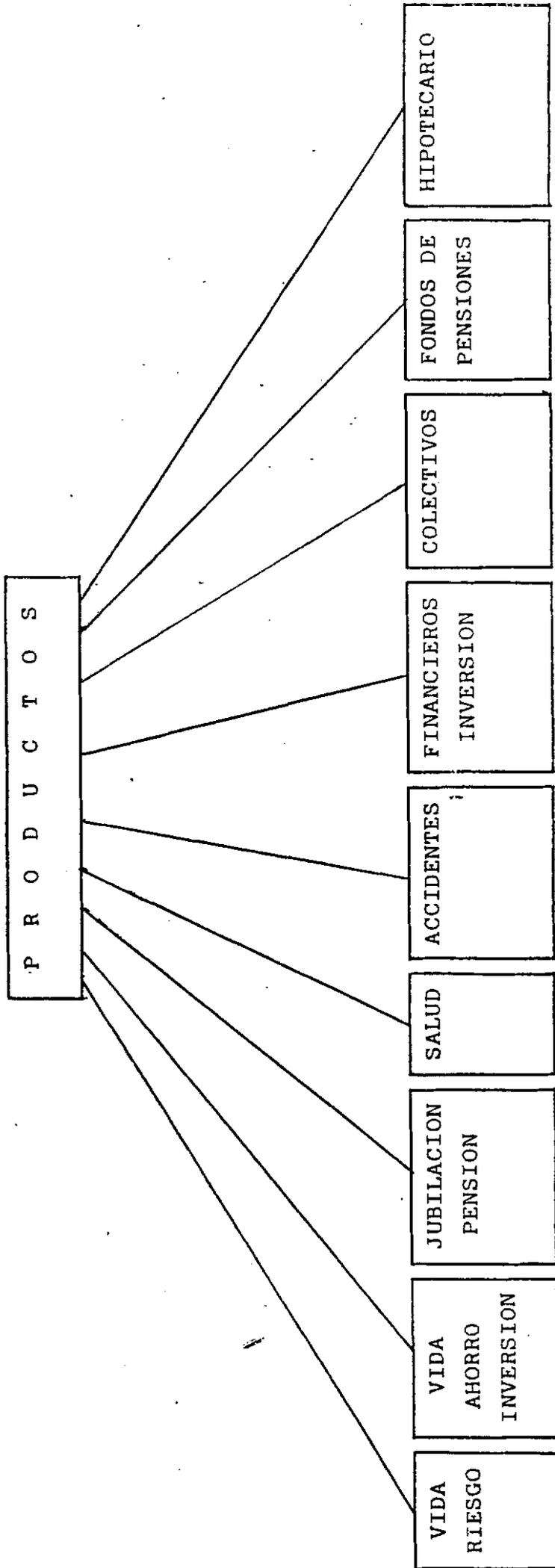
De acuerdo con el estudio de mercado y las posibilidades de la red comercial, la Compañía de Seguros de Vida debe diseñar sus propios productos. Quizás la primera decisión que debe tomar una Compañía que decide iniciarse en el

Ramo de Vida, es si va a optar por pocos productos o una gama muy amplia.

Yo aconsejaría, sobre todo en una primera etapa, se limitase a pocos productos. La existencia de pocos productos claros y bien determinados facilita la labor de la organización comercial y su formación. Si existen muchos productos, puede ocurrir que al tener un gran abanico de posibilidades, haya una parte de la organización comercial que no elija el producto adecuado al mercado y que, por tanto, haga esfuerzos baldíos, que serían mucho mejor recompensados usando el producto preciso.

No obstante, he de decir que he visto Compañías de las dos clases, desde aquellas que tienen un verdadero libro muy grueso, en el que se incluyen todas las modalidades, que pueden llegar a ser más de 50, y otras que han optado por trabajar solo 4, 5 ó media docena de modalidades básicas.

En nuestra Entidad, cuando inició sus operaciones, elegimos el segundo sistema, comenzando con muy pocas modalidades y una tarifa supersencilla, que cabía en una hoja plastificada que podía ser llevada en el propio bolsillo superior de la chaqueta por nuestros Agentes y nuestra organización comercial. Posteriormente hemos tenido que ir añadiendo más productos, pero hemos tratado de mantener el formato simple y sencillo de la tarifa y, a pesar de todo, nuestra organización no trabaja en estos momentos más de media docena de modalidades.



De todas formas, se ha de tener en cuenta que, en los momentos actuales, se ha producido una aceleración en el lanzamiento de nuevos productos y que la duración media de vida de un producto disminuye constantemente, lo que puede exigir una mayor gama de productos, o quizás una mayor frecuencia de creación de nuevos, lo que no significa que se deban mantener los antiguos. Mas adelante nos referiremos un poco mas a este tema.

Productos Básicos

Una Compañía de Seguros de Vida debe tener los siguientes productos básicos indispensables:

- Seguro de Riesgo o protección a la familia. Es el Seguro de Vida por excelencia y el que, podíamos decir, justifica nuestra institución aseguradora. La única forma de constituir un capital instantáneo para la familia. Es un producto que no debe faltar en ninguna organización comercial y el primero que debe ésta aprender.

- Seguro de Ahorro. Son los que se llaman Seguros Diferidos y constituyen lo opuesto de los anteriores. En lugar de proteger a la familia, se trata de acumular una cantidad de dinero, bien para que lo perciba uno mismo al cumplirse un plazo, al llegar a una determinada edad, jubilación, o los hijos cuando llegan a la mayoría de edad. Estos seguros hoy día suelen denominarse, o incluir alguna denominación de

inversión, puesto que en realidad no se concibe hoy un ahorro que no produzca una rentabilidad, con lo cual constituye una inversión.

Seguros Mixtos. Es la combinación de las dos modalidades anteriores. En el momento en que a un Seguro de Riesgo se le añade una parte de ahorro para percibir en vida del asegurado, o a uno diferido se le añade algo de protección para la familia, como percepción en caso de fallecimiento del asegurado de las cuotas que éste ha pagado, cobro de estas cuotas mas las que quedan por pagar hasta la finalización del Plan, cobro de las cuotas de ambas cantidades anteriores mas la participación en beneficios acumulada, etc., ya estamos en el Seguro Mixto, que puede tener distintas dosis o cantidades de riesgo y de ahorro.

- Jubilación y Pensiones. Los Seguros de jubilación y pensiones son simples Seguros Diferidos o de ahorro-inversión, a los que se les ha colocado por conveniencia comercial y por cumplir o hacerse coincidir con la fecha de jubilación este título que los hace mas atractivos y mas vendibles. En nuestro país la palabra jubilación - pensiones, en estos momentos es casi una palabra "mágica", el "ábrete sesamo" que determina que se venda o no cualquier producto.

- Salud. Una Compañía que desee cubrir todo el ámbito de seguros personales debe de tener también una División que se ocupe de los Seguros de Salud o Enfermedad, aunque a nosotros nos gusta mas la

denominación primera, que es mas positiva. En cualquier caso, como decimos, ésta deberá ser un área separada, porque la problemática de los Seguros de Salud es absolutamente diferente de las de los de Vida, pareciéndose mucho mas su gestión a la de los Seguros de Ramos Diversos, por la importancia que tiene la incidencia de la siniestralidad y la gestión de la misma.

Los Seguros de Salud, que han alcanzado gran desarrollo en muchos países, especialmente en Estados Unidos, están últimamente en crisis por el mal resultado de los mismos, pero es una cobertura que tiene mucho futuro porque, todas las circunstancias que se están produciendo actualmente -y se producirán en el futuro- hacen imprescindible este seguro, tales como la prolongación de la vida humana, la necesidad de asistencia durante ese período, la sofisticación de la medicina con previsible curación de ciertas enfermedades pero con costos muy elevados, la prevención, etc.

- Accidentes. También el Seguro de Accidentes se parece mucho mas en su gestión al Seguro de Ramos Diversos, sobre todo si se completa con coberturas de indemnizaciones diarias, de hospitalización, etc. Ciertas modalidades de Seguros de Accidentes pueden ser cubiertas mediante una prima única. Nuestra Entidad ha lanzado un seguro, que se llama Seguro Permanente de Vuelo, que con un sólo prima garantiza a una persona para toda la vida, independientemente de los vuelos que haga y sin necesidad de ningun nuevo trámite ni comunicación.

- Seguros Vida, Financieros, Inversión. Queremos referirnos en este epígrafe a toda la gama de seguros que están surgiendo en los últimos años y que están, en cierta forma, mas cerca de la gestión financiera y de una pura inversión que del clásico Seguro de Vida, pero que -sin duda- serán muy importantes en el desarrollo futuro de la industria del Seguro de Vida. Cada vez es menos clara la frontera entre la Banca e instituciones similares y el Seguro, y la gama de Seguros Vida Universal, Vida Flexible, Seguros unidos a Fondos de Inversión, etc., que están teniendo gran desarrollo, entran dentro de estos apartados.

- Colectivos. El Seguro Colectivo exige también una División separada en una Compañía de Seguros. En España estos Seguros (casi todos de riesgo) representan cerca del 50 % del total de volúmenes de operaciones, pero sus resultados son bastante malos, debido a la excesiva competencia entre Compañías; cualquier Seguro Colectivo se convierte en una especie de subasta a ver quien dá el mejor precio, y a la alta siniestralidad, producida mas por motivos socio-políticos que reales debida a las invalideces o incapacidades.

- Fondos de Pensiones. Los Fondos de Pensiones, o gestión en forma colectiva de los Seguros de Jubilación y Pensión han tenido mucho auge en todos los países desarrollados, sobre todo cuando se ha

permitido que una parte de las coberturas de la Seguridad Social sea prestada por estos Fondos. En nuestro país está a punto de promulgarse una nueva Ley de Fondos de Pensiones, que producirá sin duda un gran desarrollo de este Sector, que hasta la fecha lo ha tenido muy limitado.

- Seguros Hipotecarios. En la mayor parte de los países en que el Seguro de Vida ha alcanzado un gran desarrollo, una buena parte de las inversiones de las Compañías de Seguros de Vida, entre un 20 y un 30 %, está situado en préstamos hipotecarios. Algunas veces estos préstamos se instrumentan en forma de Seguro de Vida, en la modalidad de Seguro Mixto, de manera que se anticipa el capital de la póliza al contratante contra una hipoteca a favor de un inmueble que éste haya adquirido, normalmente el piso en el que va a habitar, lo que le permite obtener un préstamo hipotecario a través de ese Seguro de Vida, que también incluye una cobertura de riesgo por fallecimiento prematuro del asegurado, pasando entonces el piso libre de cargas a su familia. Es obvio que el lanzamiento de estas modalidades de Seguros exige que la Compañía tenga ya un gran volumen de reservas que pueda destinar a este tipo de operaciones.

IMAGEN

Hay dos factores determinantes para la imagen de la Compañía: los productos que esta tenga y los resultados

que obtenga, que sumados al servicio que preste, tanto antes de la venta como posventa, determinarán su imagen definitiva. Pero para que el público conozca bien esa imagen y le llegue adecuadamente, los productos, el resultado y el servicio deben ser manejados mediante unas buenas relaciones públicas y transmitidos por una buena publicidad. La conjunción de estos 4 factores es la que dará la imagen de la Compañía ante el público.

El estudio de mercado, que debemos haber hecho, no solo nos servirá para determinar los productos que la Compañía debe comercializar, sino también para ver qué imagen debemos transmitir al público. Porque si resulta, por ejemplo, que el público, el posible consumidor, tiene la imagen de que las Compañías de Seguros gastan demasiado, tienen edificios excesivamente lujosos y nosotros utilizamos imágenes de nuestros edificios y oficinas de lujo en nuestra publicidad, folletos, etc., estaremos transmitiendo una imagen absolutamente negativa.

Por tanto, de acuerdo con las circunstancias del mercado, las ideas, gustos y opiniones de los consumidores, sus propias características, es como la empresa -la Compañía de Seguros en este caso- debe de tratar de construir la imagen que va a transmitir después al público.

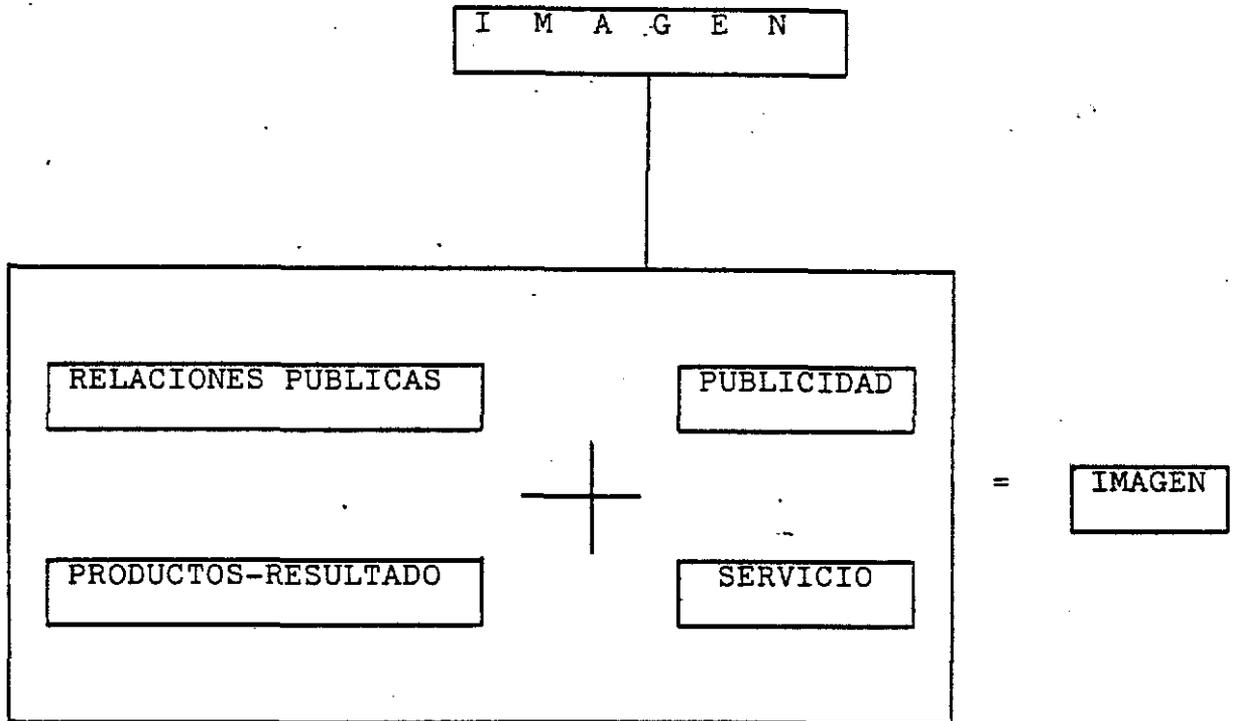
Como ejemplo les diré que en el inicio de nuestra Compañía pensamos que nuestra imagen debía ser la siguiente:

- La de una Empresa nueva y moderna, pero apoyada en el prestigio y la experiencia de un Grupo Asegurador que funcionaba con éxito hacía muchos años.

- La de especialistas en Seguros de Vida, que sería nuestra única actividad.
- La de Empresa dinámica y en continuo crecimiento y transformación.
- La de tener los mejores productos del mercado, creando e introduciendo nuevas pólizas con participación en beneficios y altos rendimientos para los asegurados.
- La de poseer la mejor y mas profesional red comercial de Seguros de Vida del país.
- La de que nuestras pólizas fuesen muy claras, con pocas cláusulas y redactadas de una forma inteligible y con letra grande.
- La de cumplir de una forma rápida y sin problemas en caso de siniestro o al llegar la póliza a su vencimiento.

Para la buena imagen de la Sociedad la marca o nombre de la empresa tiene mucha importancia.

Al tratar de marca o nombre de empresa nos queremos referir a todo lo que tiene relación con la misma, es decir nombre, grafismos, logotipo, etc.



En España -supongo que también en vuestro país- los nombres y marcas de las empresas se han dado muchas veces dependiendo de factores geográficos o personales, o satisfaciendo en muchos casos la egolatria del dueño y así tenemos "Muebles López", "Leche Pascual", "Banca López Quesada", etc., etc., y prefiero no citar ningun ejemplo de Seguros, aunque sin duda podríamos hacerlo. Por supuesto que es mucho mas conveniente proceder con un criterio "científico" respecto a la imagen que va a dar el nombre que se ponga y a las posibilidades de hacer llegar al público ese nombre, esa imagen.

El ponerse en manos de algun experto y gastar "lo que sea preciso" para lograr un buen nombre, una buena marca, un buen logotipo, es imprescindible. --

Por supuesto que muchos de Vds. estarán pensando qué van a hacer si ya la Sociedad en que trabajan tiene su propio nombre, su propia marca. Bueno, creo que siempre es posible mejorar el logotipo, mejorar la marca, incluso manteniendo el nombre. En todos los países hay ejemplos de grandes empresas que han cambiado su logotipo en los últimos años. Muy recientemente, puedo citar el caso en España, por ejemplo de Banesto, o la Caixa de Pensiones de Barcelona, una de las instituciones financieras mas importantes y antiguas del país, que ha sabido -sin embargo- con un nuevo logotipo de Miró, dar la imagen de mas absoluta modernidad.

PUBLICIDAD"El buen paño en el arca se vende"

Este es un viejo proverbio de nuestro país, pero creo que hoy con la aplicación de las técnicas modernas de marketing el refrán se equivoca, porque la sociedad de consumo no se concibe sin la publicidad, y creo que no tendré que convencer a nadie de esto.

La publicidad es la única forma, el único medio que tenemos de transmitir nuestra imagen de empresa al público, y en la medida que utilicemos adecuadamente los medios publicitarios, estaremos acelerando el proceso de difusión de nuestra marca. Nosotros tuvimos claro esto desde el principio y nuestra compañía ha hecho un importante esfuerzo publicitario desde su creación, especialmente en televisión, como verán por las campañas que les voy a mostrar a continuación, aunque he de reconocer que en esto, como en tantas otras cosas, hemos tenido mucha suerte, porque ha habido unos años en televisión en España que los precios eran relativamente baratos en relación a la difusión obtenida. Hoy los precios son mucho más caros y seguramente a una compañía que empiece le puede resultar demasiado gravoso.

¿Y por qué televisión?. Bien, en esto sí que habrá que estudiar cada mercado, pero puedo asegurarles que en España televisión aunque sea el medio peor visto es el que más se ve y aún hoy el precio por impacto es más barato que en cualquier otro medio. Hay que tener en cuenta que prácticamente tenemos un solo canal y que hay horas del día en que la audiencia supera los 20 millones de personas.

En cualquier caso, antes de hacer una campaña debemos tener muy claro qué es lo que queremos transmitir y a quién, y cualquier empresa publicitaria o técnica en la materia nos hará un estudio de medios con el que elegir lo más adecuado.

Hay otro aspecto de la publicidad, no de "artillería pesada" como puede ser la televisión, la Prensa, la Radio, pero que tiene también mucha importancia y que a veces va a ser el mejor y principal vehículo para transmitir la imagen de la empresa; nos referimos a las "publicaciones", folletos, formularios, revistas, impresos, etc. En la confección de todos ellos se debe poner un gran cuidado y procurar que su imagen corresponda a la que el público tenga de la empresa, para que se convierta en un vehículo "colaborador" y no disturbador en la creación de imagen.

CAMPAÑAS INSTITUCIONALES DE PUBLICIDAD

Como he mencionado al principio, es muy útil para la industria de Seguros de Vida de un país el realizar alguna Campaña de gran magnitud de una forma conjunta, es decir sufragada por todas -o la mayoría- de las Compañías de Seguros.

En nuestro país se desarrollaron hace unos años algunas de estas Campañas, que sin duda contribuyeron a que el público conociera mejor el Seguro de Vida y a su difusión.

A continuación les mostraré un Video, en el que pueden ver las Campañas Institucionales que se realizaron por todas las Compañías en España.

MEDIOS COMPLEMENTARIOS DE CREACION DE IMAGEN

Existen una serie de medios que bien utilizados pueden ser muy positivos para mejorar la imagen de la Compañía. Son de muy diversa índole. Sin pretender ser exhaustivo, voy a citarles los que -a mi juicio- pueden ser más importantes:

- Memoria Anual.
- Publicaciones o Revistas para los Asegurados.
- Libros sobre el Seguro de Vida.
- Conferencias informativas.
- Premios Culturales.
- Patrocinio de Premios deportivos.
- Colaboración con instituciones.
- Centros de Información.
- Presentación de productos.
- Stands en Ferias o Convenciones.

Como ven, hay muchos medios complementarios, todos los que nuestra imaginación pueda darnos, para completar la creación de imagen y tenemos ejemplos en el mundo de Compañías que han logrado una buena imagen con uno o varios de estos premios.

Puedo citar, simplemente a título de ejemplo o anécdota, el caso de la importante compañía norteamericana John

Hancock, que patrocina el Maratón Anual de Boston. El otro día aparecía un artículo, de casi una página, en la revista Time, comentando los grandes beneficios en publicidad e imagen que reporta -a pesar de su costo- a esta Compañía el patrocinio de dicho Maratón.

Nuestra Entidad ha utilizado diversos medios complementarios de creación de imagen, tanto a efectos externos, como para la propia red comercial. Son los que se exponen a continuación:

- Publicidad: Anuncios T.V. y otros medios.

- Publicaciones:
 - . Internas: Plan Comercial, Revista, Manuales, etc.

 - . Al Público: Revista (todos los asegurados)
Libros de Editorial MAPFRE.

- Premios:
 - . Al Público
 - De Periodismo: César González-Ruano

 - De Dibujo: Penagos

 - . Internas (propias del Comercial)

CNC: Certificado Nacional de Calidad

IQA: Premio Internacional de Calidad

Club de Superventas

Convención

IMAGEN EN MAPFRE VIDA

PUBLICIDAD

- Campañas de Televisión

Desde 1.971 se han llevado a cabo campañas de TV (en la 1ª, 2ª cadena y Canarias) bien individualmente o apoyando campañas de la Agrupación Nacional de Aseguradores de Vida. Unas veces han sido campañas de imagen de Empresa, otras veces se destacaba algún producto o se potenciaba la figura del agente de seguros.

Gracias a estas campañas y a la iniciativa de MAPFRE VIDA se ha difundido y mejorado la imagen del Seguro de Vida entre los españoles.

Estos son los slogans de las campañas de TV realizadas hasta ahora:

- 1.971 : "Con MAPFRE VIDA Vd. siempre gana"
- 1.972 : "Sentirse seguro es vivir" (Agrupación Nacional de Aseguradores de Vida).
- 1.973 : "No se arriesgue, con MAPPRE VIDA Vd. siempre gana"
- 1.974 : "Sentirse seguro es vivir" (Agrupación Nacional de Aseguradores de Vida).
- 1.975 : "Hay un Seguro de Vida para cada vida" (Agrupación Nacional de Aseguradores de Vida)
- 1.976 : "Las Fábulas. Seguro de Vida: el negocio de su vida". (Agrupación Nacional de Aseguradores de Vida)
- 1.977 : "Un Seguro de Vida se mide por lo que dá de sí"
- 1.978 : "¿Qué será, será...?" (Fernando Rey)
- 1.978 : "Su vida vale mucho. Hágase un seguro que no pierda valor"
- 1.979 : "Unete a la gente segura"
- 1.980 : "Asegúrese de que el pan de sus hijos no pierda valor"

- 1.981 : "Agentes técnicos: Hablemos de la vida"
- 1.982 : "Su familia depende de Vd. y Vd. de quien depende?"
- 1.983 : "Su familia depende de Vd. y Vd. de quien depende?"
- 1.984 : "Hoy es el momento de preocuparse del mañana"
- 1.984 : "No dé mas vueltas a su jubilación"
- 1.985 : "No dé más vueltas a su jubilación"
- 1.986 : "MAPFRE VIDA. El puente hacia su jubilación"

Algunas de estas campañas han conseguido premios, por ejemplo la de 1.980: "La barra de pan" obtuvo el primer premio en el Certamen Internacional de Publicidad en Panamá.

La campaña de 1.982/1.983 quedó finalista del Premio AMPE de Publicidad, y en el XXIX Festival Internacional del Film Publicitario de Cannes, consiguiendo el primer premio en la Décima Conferencia de Habla Hispana de LIMRA en Washington.

- Prensa y Revistas

Aunque el fuerte de las campañas de publicidad se realiza en TV, también utilizamos otros medios. Las

inserciones en revistas y prensa son esporádicas y dependen un poco del tema que se trate en cada número.

Con las campañas en TV y en revistas pretendemos que se haga realidad ese slogan que hemos utilizado alguna vez "Si piensa en un seguro de vida, piense en MAPFRE VIDA".

PUBLICACIONES

- Folletos. Plan Comercial. Manuales.

Una parte fundamental de MAPFRE VIDA es su Red Comercial.

Nos preocupa su formación y su información. Por eso damos cursillos y por eso preparamos folletos explicativos de las modalidades de MAPFRE VIDA, de una manera clara y atractiva, para que tengan un buen apoyo en su gestión de venta.

Cada trimestre publicamos el Plan Comercial. Se trata de una publicación a través de la cual pretendemos mantener actualizados los conceptos del seguro de vida, temas comerciales de interés y noticias de MAPFRE VIDA o del sector asegurador.

También tenemos, y se seguirán preparando de forma continua, Manuales de temas técnicos o comerciales, intentando que la formación sea constante y dinámica, facilitando la profesionalidad de nuestra Red Comercial.

- Revista

Publicación de una revista "CLUB VIDA", para los asegurados..

CLUB VIDA es una revista anual que se distribuye entre los asegurados, cuya misión principal es informarles del resultado de las inversiones de la Compañía en los respectivos ejercicios y que repercutirán en sus pólizas.

PREMIOS

- González-Ruano de Periodismo

En los bajos de lo que hoy es el edificio MAPFRE del Paseo de Recoletos, se encontraba el Café Teide, donde el famoso articulista César González-Ruano escribía todos los días. En su memoria MAPFRE VIDA creó el Premio González-Ruano de Periodismo, que actualmente se encuentra entre los más prestigiosos de este país. Los nombres de las personas que lo han conseguido en sus once convocatorias atestiguan la altura del premio: Antonio Gala, José Luis Martín Descalzo, Luis María Ansón, Manuel Alcántara, Francisco Umbral, Manuel Vicent, Luis Calvo, Juan Cueto, Manuel Blanco Tobio, Jaime Campmany y Emilio Romero.

El Premio, de carácter anual, está dotado con 1.000.000 de pesetas y una escultura original de Venancio Blanco.

- Penagos de Dibujo

En 1.933 Rafael de Penagos trazó un logotipo para MAPFRE y en 1.982 MAPFRE VIDA creó el Premio Penagos de Dibujo, en memoria del genial artista, que creó un estilo inconfundible en su época.

El premio está dotado con 500.000 pesetas y una escultura realizada cada año por conocidos artistas como Subirachs, Christino Mallo, etc.

Los ganadores del Premio Penagos de Dibujo en sus cuatro convocatorias han sido: Julián Grau, Manuel Alcorlo, Roberto G. Casarrubio y Daniel Quintero.

PREMIOS-CONCURSOS PARA LA RED COMERCIAL

- Convención Anual

Es un viaje de una semana de duración aproximadamente, que ganan aquellas personas que cumplen unos objetivos que se fijan a primeros de cada año.

La Convención goza de gran aceptación entre la Red Comercial. Además de tener la posibilidad de conocer sitios increíbles, permite un mayor acercamiento entre todos los profesionales del seguro de vida de MAPFRE y un intercambio de opiniones más directo.

Algunos de los lugares visitados en el viaje de la Convención han sido: Brasil, Costa de Marfil, Florida, Cruceros por el Mediterráneo, Escandinavia, México, etc.

- Club de Superventas

Es un Club para agentes que, como su nombre indica, pretende reunir a los mejores, a los "super". El objetivo de esta acción es distinguir a los mejores agentes de MAPFRE VIDA, a los que se otorgarán una serie de premios y derechos como reconocimiento público a su destacada labor y dedicación comercial.

- CNC (Certificado Nacional de Calidad del Seguro de Vida)

ICEA (Asociación Española de Investigación), creó un diploma certificado CNC, que viene a premiar a aquellos agentes que, consiguiendo una determinada producción de seguros de vida, tengan una destacada estabilidad en su cartera.

- IQA (Premio Internacional de Calidad)

Este premio lo creó LIMRA (Life Insurance Marketing and Research Association) en 1.980, con el fin de distinguir a los agentes de seguros de vida que menor número de anulaciones tuvieran, siempre que vendieran un mínimo de nuevos contratos cada año.

- Concurso Trimestral Plan Comercial

A través del Plan Comercial se ha establecido un concurso de preguntas relacionadas con temas técnicos o comerciales del seguro de vida. Otorgándose dos premios cada trimestre y un premio a final de año, coincidiendo con el último trimestre.

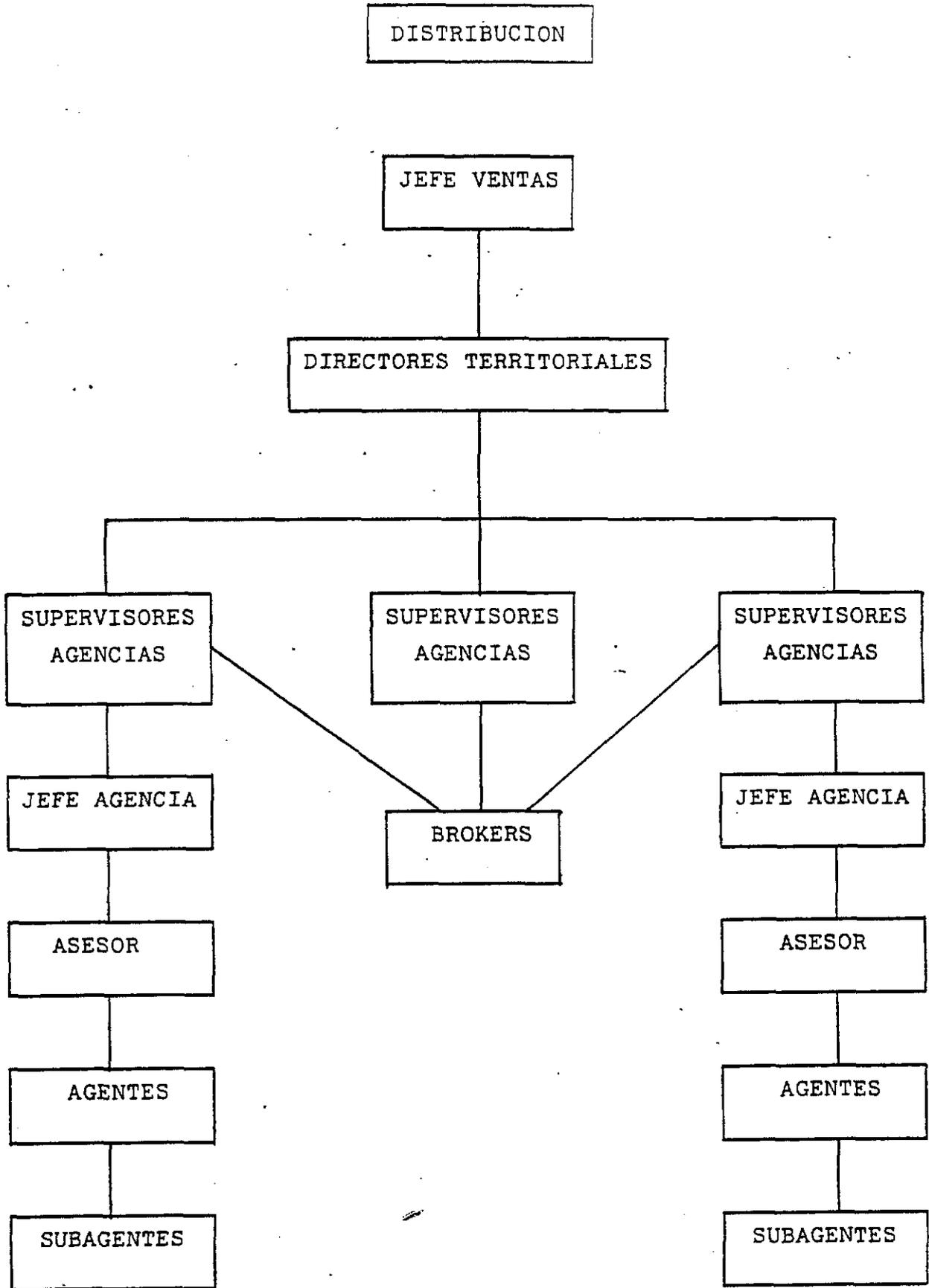
DISTRIBUCION

Quizás lo más importante para una Compañía de Seguros de Vida sean sus medios de distribución. A continuación reseñamos aquellos que suelen ser mas comunes y después los que hemos utilizado en MAPFRE VIDA.

Al igual que en otras cosas, los medios de distribución a utilizar nos van a venir muy condicionados por las circunstancias de mercado con que nos encontremos. Si es un mercado en el que dominan los brokers, no tenemos otro remedio que tener productos que ellos puedan vender y llegar a acuerdos de distribución o de agencia con éstos.

Si no existen Agentes profesionales de Seguros en nuestro mercado, deberemos de captarlos, formarlos y crearlos, que fue lo que tuvo que hacer MAPFRE VIDA en sus inicios.

En cualquier caso y aunque sea un mercado dominado por brokers, nuestro consejo es tratar de construir una red de ventas, una fuerza comercial propia, ya que es lo único que nos permitirá tener productos a bajo costo para el consumidor y no depender siempre de los distribuidores, que a veces pensarán más en sus propios intereses que en los de la entidad o los consumidores.



SISTEMAS DE DISTRIBUCION DEL SEGUROA) Agente de Seguros

Venta y cartera en propiedad
Eje de la actividad de producción

B) Agente General

Zona Territorial

Organización de Agentes (Atender
(Motivar
(Controlar

C) Agente Libre

Es vendedor

No tiene compromiso con una compañía en concreto,
sino que se relaciona con cualquiera de las Entidades

D) Agente Local

Representa a la Compañía en lugares pequeños y de
carácter rural.

Es vendedor y/o captador de futuros asegurados.

E) Agente Plaza

Igual que el anterior, pero en poblaciones de alto
número de habitantes.

F) Sub-Agentes

Dependen del Agente
Venden

G) Inspector

Empleado de la Compañía o dependiente del Agente
General:

- . Organiza
- . No vende

H) Supervisor

Supervisar organizaciones comerciales.

MAPFRE VIDA

Agente : Normalmente solo trabaja para MAPFRE.

Asesor : Organización interna de la Compañía.
Empleado
Produce
Organiza, etc.

Jefe Subagencia :

Organiza y produce
Dependencia del Jefe de la Agencia
Etc.

Jefe de Agencia :

Organiza y vende
Dependencia del Director Regional
Etc.

Jefe de Organización :

Controla varios Jefes de Agencia

Director Regional

Mas alta jerarquia en la organización territorial. Depende del Director Comercial.

PRESENTE Y FUTURO. LA ACELERACION DEL CAMBIO

Hablamos de presente y futuro porque en la época en que estamos viviendo, de vertiginosa aceleración del cambio, el presente se mezcla con el futuro y hay países que por su propia velocidad de cambio se encuentran ya en ese futuro.

La velocidad del cambio es ya tan grande que libros futuristas, que trataban de profundizar o analizar la evolución futura, como El Shock del futuro, y La Tercera Ola, se quedan rápidamente atrasados en muchas de sus predicciones. Ya no ocurre, como hace años, que era posible planificar a muy largo plazo y que las empresas podían, con un buen sistema de proyección y presupuestario, conocer con pocas desviaciones cuál iba a ser su evolución en los siguientes 5, 10, o incluso 20 años. En mercados muy desarrollados, como ocurre en los Estados Unidos, industrias florecientes, como la del tabaco, se hunden, surgen nuevas como Informática y los ordenadores personales, que al poco de estar en la cresta de la ola tienen problemas, pasan a ser sustituidos por nuevas generaciones, aún dentro de la propia industria.

La diversificación es un fenómeno general. Los fabricantes de tabaco se tienen que dedicar a vender productos alimenticios, los supermercados a vender productos financieros y seguros, los Bancos e Instituciones Financieras a vender toda clase de productos: viajes, seguros, etc. Un nuevo descubrimiento, o la simple creencia de que lo hay, o el temor de que ciertos productos, como el azúcar, la grasa, sean perjudiciales para la salud, pueden hundir una industria entera, o hacer que surjan otras florecientes, como las de dulces sin azúcar, productos alimenticios sin grasas, etc., etc.

La evolución es diferente en cada país, depende de su grado de desarrollo, de su situación económica, pero no

cabe duda que la comunicación es también cada vez más rápida, que la publicidad llega rapidísimamente a todos los mercados, ahora lo hemos visto, cómo en los Campeonatos Mundiales de Fútbol se hablaba de audiencias de 500 millones de personas, un solo anuncio en uno de estos partidos de fútbol puede llegar a todos los mercados mundiales. Es por eso que los productos viajan con mucha mayor rapidez de un mercado a otro y las modas e inquietudes o preocupaciones de los consumidores de un país a otro. Si antes, cuando aparecía un producto en un mercado tardaba un montón de años en llegar al resto del mundo, ahora puede ser "exportado" en pocos meses.

No cabe duda que todas estas circunstancias deben ser contempladas por cualquier asegurador de Vida, porque su mercado está cambiando mes a mes y va a cambiar mucho más en el futuro y cualquier decisión que tome debe estar influenciada por lo que puede ser ese cambio. Si se equivoca en la decisión, puede tener graves problemas empresariales.

A nuestro juicio, las principales características de esta evolución o cambio, que pueden afectar más fundamentalmente a nuestra industria y que se están produciendo, y se van a producir en el futuro, son las siguientes:

- Evolución demográfica.
- Desplazamiento y aceleración del cambio hacia nuevos países, fundamentalmente Sureste Asiático y América.
- Unificación e interconexión de la economía mundial.

- Desarrollo espectacular de nuevas tecnologías, fundamentalmente dentro de la ciencia informática y de la comunicación (nuevas generaciones de ordenadores, transmisión por satélites, etc.)
- Unificación de mercados y diversificación.
- Mayor participación del Seguro privado en coberturas tradicionales de la Seguridad Social.
- Auge del Seguro de Vida de Riesgo.
- Cambio o modificación en los sistemas de distribución.
- Crecimiento de productos financieros y de Seguros de Vida muy sofisticados e informatizados.
- Culturización del cliente o consumidor, que cada vez conocerá mejor los productos y sabrá cuáles le convienen.

No cabe duda de que algunos de estos factores que hemos señalado, aunque todos tendrán que ver algo con el Seguro de Vida y su evolución, nos afectarán de una forma mucho mas directa, mucho mas importante, y son a los que vamos a dedicar solamente un comentario especial, empezando por la evolución demográfica.

Evolución Demográfica

La evolución demográfica, decimos evolución porque se puede hablar de crecimiento de una forma general, pero afectando de una forma muy distinta a diferentes países, y porque hay otro fenómeno dentro de la demografía, que es tan importante o mas para el Seguro de Vida, y es no el crecimiento demográfico en sí, sino la distinta distribución por grupos de edades.

Recientemente, el pasado mes de Mayo, hubo en nuestro país, en Barcelona, una Conferencia Mundial sobre "Población y futuro urbano", en la que se llegaron a algunas conclusiones de futuro, algunas de las cuales son muy interesantes de reseñar:

- La población mundial se estima -para el año 2.000- en 6.120 millones de habitantes, frente a los 4.900 actuales, incorporándose cada minuto 456 personas a la población mundial.
- En el año 2.000, mas del 50 % de la población vivirá en áreas urbanas, mientras que ahora es el 40 %.
- Mientras que en 1.950 solo 3 ciudades, Nueva York, Londres y Shanghai, tenían 10 millones de habitantes, en el año 2.000 serán 22 ciudades. La ciudad de Méjico tendrá mas de 26 millones, Sao Paulo 24, Tokyo 17, y Nueva York y Calcuta unos 16.

Independientemente de la influencia para el Seguro de Vida de estos crecimientos demográficos, es muy interesante

estudiar el fenómeno del aumento de la población urbana y de esas grandes macro-urbes, en las que actuando con exclusividad una Compañía podría hacer mayor producción que todo un país entero menos poblado. Esto, no cabe duda, hará también que cambien los sistemas de distribución.

Pero, con todo y con eso, lo mas importante es el incremento de personas de edad. El número de personas jubiladas todavía con buen estado de salud y con muchos años de vida por delante está aumentando constantemente en todos los países, fundamentalmente en los mas desarrollados, y va a aumentar mucho mas en el futuro. Concretamente en España la población de mas de 65 años ha pasado del 5 % en 1.900, a casi un 15 % en la actualidad.

Este aumento de la gente mayor está haciendo y hará que exista un enorme mercado en el futuro para todos los Seguros o Planes de Jubilación y Pensiones.

Prestación por el Seguro Privado de coberturas de la Seguridad Social

Se está asistiendo ya en el mundo entero a una cierta liberalización de las prestaciones de la Seguridad Social, en parte por razones ideológicas, pero -sobre todo- por razones económicas.

Esto significa que cada vez habrá un mayor campo para que todo tipo de coberturas, de las que ahora presta la Seguridad Social, y fundamentalmente las relacionadas con las Pensiones, pero también con la asistencia, puedan ser prestadas por instituciones privadas.

Auge del Seguro de Vida de Riesgo

El Seguro de Vida de Riesgo será siempre el único tipo de Seguro de Vida que no tendrá competencia extrasectorial. Es la única forma de que una persona, de una manera instantánea, consiga tener, con el pago de una sola prima, un capital para su familia, en el caso de que le ocurra algo. Esto hará que en el futuro este Seguro permanezca e incluso alcance un mayor desarrollo, siendo vendido por redes de Agentes muy profesionalizadas. Entre otros, los Seguros de Vida de Riesgo que tendrán desarrollo serán los siguientes:

- Seguro de Vida muy personalizado y adaptado a las características del candidato, que se venderá de una forma individual, es decir el Seguro clásico de Vida de Riesgo.
- Seguro de Vida para amparar todo tipo de créditos: Hipotecarios, préstamos personales, compra de pisos, etc.
- Seguro de Vida de Riesgo como complemento de otras operaciones de inversión, o de ahorro, o financieras (Planes de Ahorro, Planes de Inversión, Planes de Jubilación).

Productos Financieros muy sofisticados e Informatizados

Está habiendo -y habrá en el futuro- una gran proliferación de Planes de Seguro, o productos

financieros, en los que será difícil determinar si se trata de Seguros de Vida o de Planes de Inversión, en el sentido tradicional de los que hasta ahora han comercializado las instituciones financieras. Es la línea iniciada, en cierta forma, por el Seguro de Vida Universal en Estados Unidos, el Seguro Flexible, etc., y muchos Planes Financieros. Estos productos exigirán una informática muy avanzada, ya que el cliente tendrá que saber al día cuál es su cobertura de seguro, cuál es la cantidad que tiene invertida, cuál es el resultado de esa inversión, etc., etc.

Cambios en la distribución

Dada la evolución que hemos señalado hasta ahora, y muy fundamentalmente los nuevos productos financieros, exigirán también cambios importantes en la distribución. Seguramente habrá dos clases de productos: los Seguros de Vida clásicos, que fundamentalmente serán de riesgo y algunos Planes de Jubilación o Pensiones muy adaptados a las características individualizadas del candidato, que serán comercializados por redes profesionales de Agentes de Seguros similares a las actuales. Pero toda la gama de productos financieros, que se acercan mucho más al producto que se compra y no hay que vender y que pueden ser vendidos por ventanilla con grandes campañas de apoyo publicitario, requerirán que esta distribución se haga a través de una red capilar de oficinas. Estos productos también podrán ser vendidos por las redes de Agentes, pero la rentabilidad que deberán ofrecer y sus pocos recargos obligarán a que estas redes tengan que trabajar con una comisión mucho más baja, si bien también es cierto que la venta de estos productos será más sencilla.

Mayor demanda de Planes de Jubilación

Lo hemos señalado ya varias veces, pero es importante volver a decir que el aumento de las personas en edad avanzada, pero con plena actividad, el anticipo de la jubilación, la disgregación de la familia, en que cada vez los padres y los abuelos dependerán menos de los jóvenes, hará que exista en el futuro una enorme demanda de Planes de Jubilación y Pensiones.

Seguros de Salud de Indemnización

El retraimiento de las coberturas de la Seguridad Social, unido al aumento de la edad media de vida, a la búsqueda de buena calidad de vida en esa edad posterior a la jubilación y los grandes adelantos médicos que podrán curar ciertas enfermedades pero cuyo costo puede ser muy elevado, harán que aparezcan coberturas de Seguros de Salud de Indemnización, mediante los cuales cualquier persona pueda tener la seguridad de que en el caso de tener un problema la Compañía de Seguros le entregará la cantidad que necesite para recibir la asistencia adecuada.

En esta conferencia he pretendido, por un lado que tuvieran ustedes una idea de cuál era la situación del mercado de Seguros de Vida en España y cuál había sido la evolución de nuestra compañía, MAPFRE VIDA, única forma de que puedan sacar algunas conclusiones de las cosas que yo les he dicho, pues todo fenómeno económico hay que estudiarlo, calibrarlo y valorarlo dentro de las circunstancias de tiempo y mercado en que está situado.

Espero que algunas de nuestras experiencias y de las ideas que les he dado puedan serles de alguna utilidad.

Muchas gracias por su asistencia y atención.

RIO DE JANEIRO - AGOSTO 1.986

JUAN FERNANDEZ-LAYOS