



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

CASO: EL DILEMA DE VENDER O NO VENDER

Víctor Hoyos-Hernández

Lima, octubre de 2018

PAD Escuela de Dirección

Máster en Dirección de Empresas



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA
PAD ESCUELA DE DIRECCIÓN



CASO: EL DILEMA DE VENDER O NO VENDER

Trabajo de investigación para optar el grado de
Máster en Dirección de Empresas

VÍCTOR HOYOS HERNÁNDEZ

Asesor: Ian Ríos Salas

Lima, octubre 2018

*A mis socios de 30 años,
con quienes formamos un equipo de trabajo
que ha demostrado en todo momento
altos valores morales y éticos, y la total entrega
de nuestro esfuerzo para el buen desarrollo de la Compañía.*

Agradecimiento

Agradezco a mi familia su invaluable apoyo y aceptación cada vez que no he estado con ellos en momentos importantes. Por entender el gran esfuerzo y dedicación al trabajo, aun cuando he sacrificado tiempo familiar a lo largo de mi carrera profesional.

Índice

Resumen	VII
Abstract	VII
Prólogo	1
Introducción	2
El sector de seguros y el entorno empresarial de Rehder y Asociados	3
Aseguradoras en el Perú en el año 2012	3
Corredores de seguros	3
Corredores de seguros en el Perú	4
Fundación e inicios de la empresa	5
Cultura organizacional de Rehder y Asociados	6
El Directorio: los protagonistas.....	7
Representación de carácter internacional	8
Fin de la alianza: el ultimátum	9
Reunión definitiva: vender o no vender	10
Referencias.....	13
Anexos	14
Anexo I. <i>Ranking</i> de las empresas aseguradoras del Perú (año 2012)	15
Anexo II. <i>Ranking</i> de los 10 brókers de seguros más importantes en el mundo	16
Anexo III. Evolución de las principales empresas de corredores de seguros peruanos (2002-2012)	17
Anexo IV. Evolución de los dos principales corredores de seguros peruanos	18
Teaching note	19
1. Enfoque del caso	19
2. Objetivo pedagógico	19
3. Análisis del Octógono	19
Entorno externo	19
Estrategia	20
Sistema de Dirección	20
Estructura formal	20
Objetivo específico (Saber)	20
Estilos de Dirección	21
Estructura real	21
Misión externa	21

<i>Valores de Dirección</i>	21
<i>Misión interna</i>	21
Entorno interno	22
<i>Conclusiones del diagnóstico del Octógono</i>	22
<i>Definición del problema</i>	22
<i>Análisis de opciones</i>	22
<i>Plan de acción</i>	22
Conclusiones	23

Índice de figuras

Figura 1: <i>Ranking</i> de las diez más grandes empresas de corredores de seguros en el mundo	4
Figura 2: Comparación de la participación de las principales empresas de corredores con otras en el mercado	5
Figura 3: Estructura organizacional de Rehder y Asociados.....	8

Resumen

El presente caso aborda un estudio de Rehder y Asociados SA, la más importante empresa del sector de corredores de seguros en el Perú. Se analiza la problemática a finales del año 2012, relacionada con la culminación de la alianza estratégica con una compañía internacional y la intención de compra de esta por un precio por debajo del valor del mercado. Los socios de Rehder y Asociados deben considerar todas las alternativas antes de tomar una decisión sobre el futuro, no solo de la entidad y sus clientes sino de los colaboradores que han desarrollado un rol significativo para el posicionamiento líder de la firma durante los últimos ocho años. Se mencionan las múltiples empresas que conforman el sector de corretaje de seguros, como también el mercado concentrado de aseguradoras en el país. De esta manera, el caso expone información de los entornos interno y externo de Rehder y Asociados, lo que permite dimensionar las posibles consecuencias y riesgos de la decisión a tomar.

Palabras clave: empresas de corredores de seguros, Rehder y Asociados, aseguradoras, alianza estratégica, empresa peruana.

Abstract

This case deals with a study about Rehder y Asociados SA, the most important company in the insurance broker sector in Peru. The issues related to the culmination of the strategic alliance with an international company and the intention to purchase it for a price below the market value at the end of 2012 are analyzed. The partners of Rehder y Asociados must consider all the alternatives before making a decision about the future, not only of the entity and its clients but also of the collaborators who have developed a significant role for the firm's leading positioning during the last eight years. The multiple companies that make up the insurance brokerage sector are mentioned, as well as the concentrated market of insurers in the country. In this way, the case exposes information of the internal and external environments of Rehder y Asociados, which allows to dimension the possible consequences and risks of the decision to be taken.

Keywords: brokerage companies, Rehder y Asociados, insurance companies, strategic alliance, Peruvian company.

Prólogo

Este caso de estudio aborda una situación real ocurrida en el año 2012 en una de las empresas emblemáticas del sector de corredores de seguros del Perú. En este contexto, se exponen los antecedentes de la empresa, se describe el escenario en el cual se encontraba en ese momento y los hechos que originaron los problemas que se desea solucionar.

Durante el tiempo de desarrollo del *Senior Executive* MBA del PAD, Universidad de Piura, pude identificar la gran importancia que poseen las personas dentro de una organización, como también la influencia de cada colaborador en el logro de los objetivos empresariales. Otro aspecto de relevancia es reconocer que para tomar las decisiones a nivel organizacional se deben considerar todos los elementos internos y externos que representen algún tipo de riesgo para la compañía.

Teniendo en cuenta el enfoque académico, y aplicando el método del caso, se identificaron los síntomas y problemas de la empresa para finalmente analizar la situación a través del modelo de diagnóstico organizacional conocido como Octógono (Ferreiro de Babot, 2013).

Cabe destacar el aporte y apoyo incondicional del asesor de tesis, quien asumió el compromiso de orientarme en esta labor con sus acertadas reflexiones y recomendaciones.

Introducción

Durante una reunión matutina a finales de diciembre de 2012, los socios de la empresa Rehder y Asociados SA conversaban y discutían sobre la situación que se les había presentado días atrás, tras recibir un ultimátum de la empresa británica AON que le venía otorgando la representación internacional de seguros. Rehder y Asociados era un corredor de seguros con una larga trayectoria, con un excelente posicionamiento técnico y de servicio en el mercado. Había logrado ser líder en el *ranking* nacional de corredores de seguros por ocho años consecutivos. Sin embargo, para poder mantenerse en el puesto de honor de un Sector tan competitivo, era importante continuar con un renombrado bróker de seguros internacional como aliado. Esta ventaja le otorgaba a Rehder y Asociados un reconocimiento de marca que servía para ofrecer sus servicios a las empresas corporativas peruanas y multinacionales.

Rehder y Asociados había recibido una propuesta de compra de AON a un precio por debajo de los estándares normales de mercado, dejando claro que si no se procedía con la operación la compañía peruana muy probablemente perdería la representación internacional. Es así que sus socios debían decidir sobre las distintas posibilidades que podían existir si no deseaban aceptar la propuesta.

El sector de seguros y el entorno empresarial de Rehder y Asociados

Aseguradoras en el Perú en el año 2012

De acuerdo con B. Pedemonte (comunicación personal, 20 de agosto de 2018), las aseguradoras son entidades que asumen el impacto económico como consecuencia de la materialización de los riesgos a los que se encuentran expuestas las personas y agentes del mercado. Dichos riesgos pueden ser normalmente agrupados en dos tipos: (a) patrimoniales y (b) personales. Esta asunción de riesgos que realizan las aseguradoras se efectúa a título oneroso, a través de la denominada “prima” que cobran a quienes desean transferir sus riesgos en base a determinadas condiciones y supuestos contenidos en el contrato de seguro o póliza. En el año 2012, en el mercado asegurador del Perú existía una alta concentración de compañías de seguros en dos grupos económicos importantes (ver el **Anexo I**), y solo cinco de ellas aseguraban riesgos patrimoniales.

Corredores de seguros

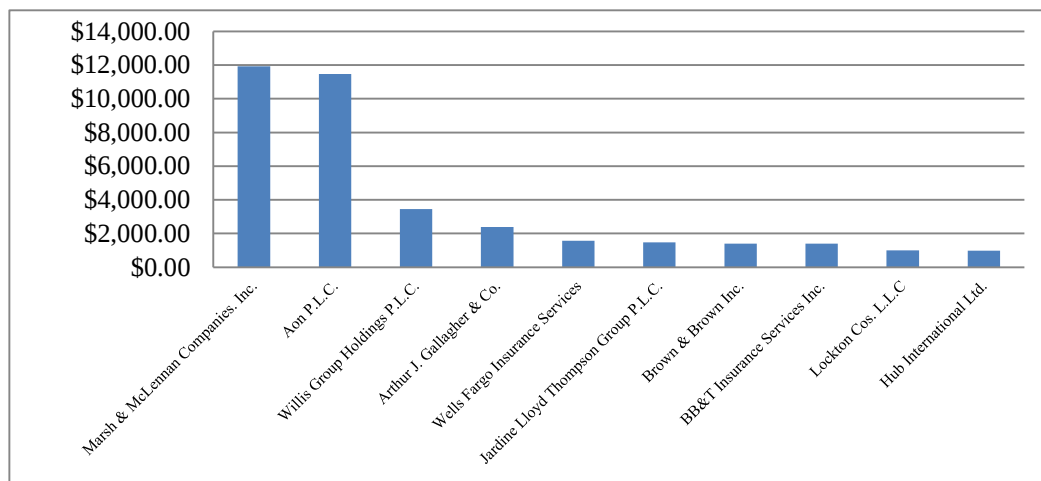
Los corredores o brókers dan soporte a los clientes para la compra de programas de seguros (conjunto de pólizas), administran reclamos por siniestros y otorgan valor agregado en distintos temas vinculados con el aseguramiento durante la vigencia de sus contratos.

Corredores internacionales de seguros en el año 2012

A nivel internacional, existe un gran número de empresas de corredores de seguros que se han establecido sólidamente. En tal sentido, Business Insurance (2012) estableció el *ranking* de los diez brókers de seguros más importantes en el mundo, tal como se puede ver en la **Figura 1**. De alguna manera, los seis primeros tenían propiedad o representación en el Perú (ver el **Anexo II**).

Figura 1

**Ranking de las diez más grandes empresas de corredores de seguros en el mundo
(Expresado en millones de dólares)**



Elaboración propia con datos de “World’s 10 largest Insurance Brokers”.

Fuente: Business Insurance (2012).

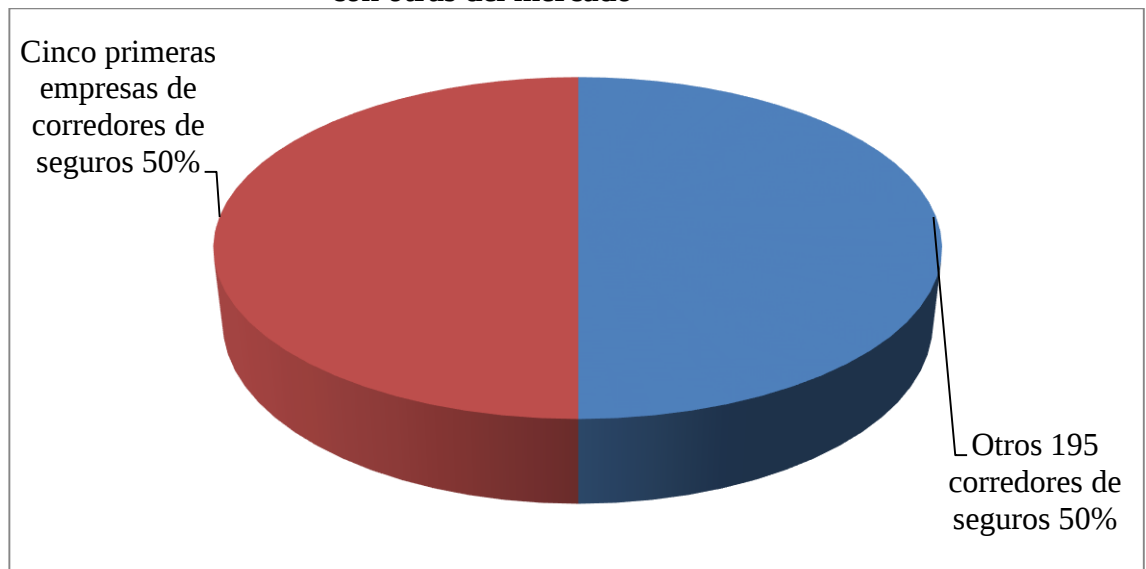
Corredores de seguros en el Perú

Por otra parte, en el Perú, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] presentó al público en general los indicadores de crecimiento del mercado de empresas de corredores de seguros y también de empresas aseguradoras. El sector empresarial de los corredores de seguros había obtenido y consolidado un crecimiento notable a través de los ingresos de las organizaciones que lo conformaban (ver el **Anexo III**).

Para el año 2012, aproximadamente unas 200 empresas de corretaje de seguros desarrollaban actividades en el Perú; sin embargo, las cinco más grandes poseían cerca del 50% de participación. Específicamente, los ingresos de Rehder y Asociados fueron de \$31,5 millones, los de Marsh llegaron a \$23,6 millones, Falabella alcanzó \$15,5 millones, Mariátegui JLT \$15,3 millones, Willis \$7,1 millones. Esto se reflejó en 16.5% de participación por parte de Rehder, sobre el 12.4%, 8.1%, 8.0% y 3.7% de los puestos dos, tres, cuatro y cinco en este *ranking*, respectivamente. De este modo, se puede demostrar gráficamente la consolidación de los corredores de seguros, tal como se aprecia en la **Figura 2**.

Figura 2

**Comparación de la participación de las principales empresas de corredores
con otras del mercado**



Nota: Elaboración propia con datos de la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP.
Fuente: Superintendencia de Banca, Seguros y AFP [SBS] (2012).

Fundación e inicios de la empresa

La empresa corredora de seguros Rehder y Asociados fue fundada en la ciudad de Lima, en octubre del año 1977, por el abogado Bernardo Rehder, quien se había desempeñado como gerente de la Compañía de Seguros El Sol (actualmente MAPFRE) por varios años. Al salir de esa empresa, decidió emprender el gran reto de formar un bróker de seguros. Para ello, buscó dentro del mercado asegurador y de corredores de seguros personas de prestigio con alto conocimiento en administración de riesgos y técnicas del negocio.

La estrategia innovadora priorizaba el aspecto técnico para conseguir mejores coberturas y, a la vez, descuentos importantes en el costo de las primas: “mayor cobertura al menor costo”. Todo esto acompañado de un servicio altamente orientado hacia el cliente. La unión de estos elementos, sin duda, representaba la fortaleza más grande de la empresa; es decir, gracias a los factores antes mencionados, Rehder y Asociados logró exponer al mercado un valor diferenciado dirigido principalmente a clientes corporativos con alto valor en activos y/o cantidad de personas.

Cultura organizacional de Rehder y Asociados

El personal de Rehder y Asociados era un gran equipo de personas con larga trayectoria y desarrollo profesional en el área de seguros. Durante el crecimiento del negocio, en más de tres décadas, el equipo directivo logró transmitir a todos los niveles de la empresa los principios que lo diferenciaban. Los accionistas tenían una función ejecutiva y de línea, por lo que estaban involucrados con los colaboradores en las decisiones y operaciones del negocio, facilitando una interacción y evaluación permanente de todos. En este contexto, la Compañía trataba de fortalecer el compromiso con su personal, elevar su moral y motivarlo en sus funciones dentro de la organización, aumentar la productividad y los beneficios.

Del mismo modo que establecía estos mecanismos de soporte, exigía a su personal un alto grado de desempeño, con atención fuera de las horas y días laborables, pues la naturaleza del negocio así lo exigía. Esto se veía en aquellos acontecimientos donde el cliente necesitaba asesoramiento, como una noche de Año Nuevo en que ocurrió un incendio. El personal acudió inmediatamente para ofrecer su apoyo, logrando entregar al día siguiente (2 de enero) un cheque por un millón de dólares obtenido de la aseguradora, como adelanto del siniestro para que el cliente pudiera iniciar la pronta recuperación de su negocio. Este tipo de acciones conseguían la fidelización del cliente en el largo plazo y destacaba a Rehder y Asociados frente a la competencia.

Sin embargo, en ocasiones, cuando las exigencias eran bastante notables, algunos de los empleados se quejaban e incomodaban porque tenían que sacrificar reuniones familiares o compromisos personales adquiridos; en algunas oportunidades tenían que salir a mitad de un torneo de tenis o de fútbol, o de la actuación de uno de sus hijos para atender siniestros de clientes importantes. Encontrar el equilibrio entre el aspecto laboral y el personal no era una tarea fácil para los principales colaboradores de Rehder y Asociados.

Desde 1998, la compañía había innovado y desarrollado un sistema de información que permitía a sus colaboradores y clientes acceder al contenido de las pólizas y siniestros en forma inmediata desde cualquier lugar y a cualquier hora, contando con conexión a internet. Este sistema se mantuvo siempre actualizado y era muy valorado por los clientes y colaboradores. Para Rehder y Asociados, sus funcionarios conformaban su principal activo; eran necesarios e indispensables y, por ello, reconocía el valor de estos a través de varios incentivos, tales como:

- a) Sueldos por encima del mercado.
- b) Bonos por resultados corporativos e individuales, los que se encontraban adecuadamente vinculados y equivalían al 30% del ingreso anual, en promedio.

c) Autos, tanto para los socios como para los gerentes que conformaban las áreas de atención a clientes de la empresa (30 personas gozaban de este beneficio).

d) Capacitación técnica en seguros y habilidades gerenciales en forma permanente en el Perú y, eventualmente, en el extranjero.

El compromiso de los colaboradores permitía detectar, prevenir y solucionar los problemas o inconvenientes de manera inmediata, evitando o eliminando cualquier desmotivación o complacencia en la organización. La rotación de personal clave era mínima.

Tras varios años en operaciones, Rehder y Asociados alcanzó a posicionarse en el primer lugar del *ranking* por ingresos dentro del total de empresas corredoras de seguros del país. Dicho puesto lo mantuvo hasta el año 2002 cuando, la segunda empresa en esa lista —Marsh— adquirió a la tercera y, como consecuencia de esa fusión, logró ubicarse en el primer lugar por tres años (ver el **Anexo IV**), haciendo que Rehder y Asociados bajara al segundo lugar en el *ranking*. Con un objetivo bastante claro, el equipo de Rehder y Asociados logró desarrollar una buena estrategia para recuperar el primer lugar en ingresos en el año 2005.

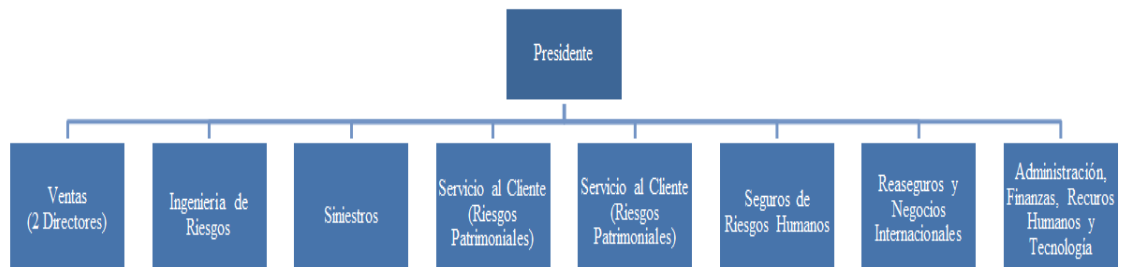
El Directorio: los protagonistas

Para el año 2000, los hijos del fundador, quienes habían tenido una excelente formación académica en las mejores universidades del mundo, habían asumido la dirección de la empresa como socios mayoritarios, siguiendo los principios básicos que su padre había establecido más de 20 años atrás. Así, la cultura organizacional jugaba un papel fundamental en el éxito empresarial de Rehder y Asociados, por lo que dichos socios empezaron a aplicar una estrategia que consistía en ofrecerles acciones a los directivos que aportaban más valor a la organización, convirtiéndolos también en socios. A lo largo de varios años, se sumaron siete gerentes más como socios directores. De esos nuevos socios, seis seguían siendo responsables de algún área de la empresa y se habían destacado por su capacidad y aporte de valor constante en beneficio de la Compañía.

A pesar de que se pudiera identificar a Rehder y Asociados como una entidad familiar, el Directorio constituido por los diez socios —todos profesionales en diversas áreas, como Administración, Derecho e Ingeniería—, lograba la aprobación de ideas independientemente de quién las manifestase. Probablemente, esta sea una de las principales diferencias con otras empresas familiares: en Rehder y Asociados se escuchaban las opiniones de todos los accionistas y colaboradores, y se tomaban las

decisiones por consenso, considerando la mejor solución sin importar el cargo o nivel jerárquico de la persona que la había propuesto. La relación entre estas personas era muy profesional, con mensajes directos y claros basados siempre en principios y valores éticos que incluían respeto, lealtad, compromiso y sentido de responsabilidad con los colaboradores y clientes. Todos los accionistas tenían una función ejecutiva que permitía un soporte permanente al equipo de trabajo, facilitando la toma de decisiones con mayor velocidad y eficacia que, finalmente, se reflejaba en un mejor servicio al cliente (ver la **Figura 3**).

Figura 3
Estructura organizacional de Rehder y Asociados



Elaboración propia.

Representación de carácter internacional

La alianza establecida a finales de los 90 entre Rehder y Asociados y la empresa británica AON aportó ventajas competitivas, como: (a) la referencia de clientes de otros países por parte de la empresa británica que necesitaban un bróker conocido en Perú, (b) la ventaja para los clientes locales corporativos por acceder a coberturas con mejores condiciones en el mercado internacional y (c) la posibilidad de gestionar a clientes extranjeros —sobre todo marcas reconocidas.

El vínculo con la empresa internacional le generaba a Rehder y Asociados ingresos por menos del 5% del total de su facturación anual; esto le permitía continuar con la estructura organizacional que había estado desarrollando desde su fundación, sin ceder porcentaje de participación a la representada internacional.

Lo que se pretendía con esta vinculación era, precisamente, alcanzar un beneficio para ambas empresas y crear experiencias que impacten positivamente tanto

en los clientes locales como extranjeros; además, se buscaba contrarrestar a la competencia de brókers internacionales en el Perú. En síntesis, le permitía a Rehder y Asociados un importante reconocimiento de marca, obtener ventajas competitivas y la oferta de nuevos productos del mercado internacional que favorecían la innovación en la prestación de servicios de calidad, cumpliendo satisfactoriamente con las expectativas de los clientes.

Fin de la alianza: el ultimátum

Después de varios años de esta alianza estratégica, dos de los representantes de AON se reunieron en noviembre de 2012 con algunos socios de Rehder y Asociados para manifestarles su deseo de compra. Les exigieron una respuesta antes del 31 de diciembre del mismo año y, específicamente, les indicaron:

«Nuestro deseo es comprarles la empresa para tener un mejor posicionamiento en el Perú. Queremos adquirir una compañía local con una trayectoria como la que posee Rehder y Asociados. Nos gustaría seguir ofreciendo los servicios en el Perú con los mismos principios que nos han venido caracterizando en todos los países donde nos encontramos y que ustedes los han sabido llevar muy bien. En este sentido, nos permitimos insistir en la compra de su negocio bajo los términos conversados en años anteriores, agradeciéndoles una respuesta antes del 31 de diciembre de 2012. Por la buena relación que hemos tenido a lo largo de todos estos años, hemos pensado en ustedes como la primera opción de compra, porque de lo contrario tendríamos que adquirir otra empresa en el primer trimestre de 2013».

Ante este planteamiento, los socios de Rehder y Asociados respondieron que como empresa consolidada en el mercado recibían la oferta, y que llamarían a una reunión extraordinaria para poner al tanto a los demás socios. Una decisión tan importante como esta se debía tomar entre todos. Así respondió uno de los socios:

«Nosotros, como Rehder y Asociados, nos hemos identificado desde nuestra fundación, hace más de tres décadas, como una empresa que siempre piensa en el bienestar de su personal, miembros del Directorio y clientes. Debemos considerar que en los últimos años hemos crecido y posicionado muy bien a Rehder y Asociados en el mercado. Nuestro lugar en el *ranking* e ingresos así lo demuestra. Nos reuniremos y tendremos en cuenta su propuesta. Reconocemos que la representación internacional

es un factor relevante en nuestro posicionamiento. Les daremos una respuesta en el plazo establecido».

Los socios de Rehder y Asociados se dirigieron hacia las instalaciones de la empresa, preocupados por el bajo precio que les estaban ofreciendo por la Compañía, y se comunicaron con los demás miembros del Directorio, pidiéndoles su asistencia a una reunión extraordinaria, a la mañana siguiente, manteniendo absoluta confidencialidad respecto a la situación.

Reunión definitiva: vender o no vender

El socio 1, que había asistido a la reunión con la empresa británica, empezó la conversación con los demás socios:

«Hemos sido llamados por parte de la empresa británica. Nos han hecho una oferta por nuestra compañía. Ya no desean continuar con nuestra alianza, sino que nos quieren comprar. Ya manifestaron el precio y no muestran flexibilidad para mejorarlo. Nos dan hasta el 31 de diciembre para responderles».

En vistas de este planteamiento, el socio 2 quiso destacar otro elemento de esa reunión:

«Nosotros hemos manifestado que, como empresa, nos debemos reunir los diez socios y considerar múltiples escenarios y factores para poder emitir una respuesta. Lo cierto es que en los últimos ocho años, desde 2005, hemos logrado la posición que siempre habíamos deseado. Somos los primeros en el Perú, y por una diferencia importante. Nuestro personal es el más preparado y capacitado en el mercado. Pero la representación internacional nos da prestigio e imagen. No podemos dejarla, perderíamos varios clientes internacionales, algunos clientes corporativos y, pero sobre todo, la ventaja de acceder al mercado internacional a través de un bróker global importante».

De igual manera, el socio 3 decidió compartir su opinión con el grupo de socios:

«Mi apreciación es que nuestra empresa no se puede vender por menos de lo que está valuada en el mercado. Si vendemos debe ser a un precio justo y equivalente a lo que se pagaría en el mercado internacional por un negocio similar. Somos una empresa sólida, administrada muy eficientemente y con márgenes muy importantes que están por encima de los niveles del mercado. No tenemos ninguna urgencia en vender, más aún si consideramos que el país ha

venido creciendo en forma continua y a mayores niveles que el promedio de la Región».

De la misma manera, el socio 4 les comentó a sus compañeros su apreciación:

«Sé que el reconocimiento internacional les otorga un plus a nuestros servicios, al igual que nuestros valores y principios presentes en cada miembro de nuestra empresa. Sin ellos, no habríamos permanecido tantos años como líderes en el mercado; representan nuestra mayor fortaleza. ¿Qué pasará con ellos si vendemos la empresa?».

Justo en ese momento, el socio 5 comentó:

«Quisiera aprovechar esta ocasión para recordarles que también tenemos la posibilidad de conversar con Marsh, que tiene un prestigio internacional muy grande por ser el número uno del mundo y en anteriores oportunidades ha intentado hacernos una oferta. Estoy seguro de que estarían dispuestos a hacerlo nuevamente».

Con el mismo objetivo, el socio 6 señaló lo siguiente con respecto a la situación a evaluar:

«Quiero destacar que ambas ofertas requerirían de un análisis profundo. La representación internacional aporta a nivel económico aproximadamente un 5% de nuestros ingresos, pero vale también el reconocimiento y prestigio. Ese valor le suma a nuestro servicio, sobre todo en aquellos clientes internacionales que buscan sentirse respaldados a todo momento».

El socio 7 de Rehder y Asociados también quiso acotar su perspectiva:

«Yo creo que tanto la empresa británica a la cual representamos como Marsh son grandes organizaciones con buenas posiciones en el mercado de corredores de seguros. Ahora, habrá que considerar si un cambio radical es lo que realmente Rehder y Asociados como empresa necesita en estos momentos. Marsh es nuestro rival más directo y con el cual peleamos los negocios más importantes. Me preocupa lo que pasaría con nuestro equipo si decidiéramos vender. Varios de nuestros colaboradores tienen créditos e hipotecadas sus viviendas, y quedarían totalmente expuestos si vendemos a nuestra competencia».

De la misma manera, el socio 8 quiso destacar su criterio en relación a los dos escenarios que debían analizar como socios:

«Personalmente, no me parece justa la oferta de nuestra representada británica. No nos está valorando como la primera organización en el mercado; no parece justo el precio que está ofreciendo. Económicamente, no conviene vender a ese precio, mucho menos ahora que estamos obteniendo altos ingresos y, sobre todo, rentabilidad por

encima de los demás corredores en el mercado. Por otro lado, el choque de culturas empresariales entre Marsh y Rehder y Asociados podría perjudicar directamente la estabilidad de nuestro equipo».

Por último, al socio 9 también se le pidió que comentara su opinión, y este manifestó:

«Sin duda alguna, para mí ambas opciones representan buenas alternativas. Pienso que Marsh es una empresa muy seria y de prestigio que viene creciendo en el mercado peruano, posicionándose por años, en el segundo lugar, después de Rehder y Asociados, lo que significa que ha sabido reconocer sus fortalezas y aprovechar sus oportunidades. Por otra parte, a nosotros, la representación internacional nos ha dado más renombre y buena estima, tanto para nuestros clientes nacionales como para los internacionales».

Después de varias opiniones, el socio 10 quiso resumir con la siguiente aportación:

«Cada uno ha manifestado sus opiniones; somos conscientes de nuestro crecimiento en los últimos años, sabemos la importancia que posee la representación internacional en un mercado como en el que está Rehder y Asociados, pero también reconocemos el aporte de nuestro equipo y que nuestra empresa vale más. ¿Qué debemos hacer? ¿Qué decisión debemos tomar? ¿Vendemos o no vendemos? ¿Qué opciones tenemos?».

Referencias

Business Insurance (2012). World's 10 Largest Insurance Brokers. Recuperado de https://www.lockton.com/Resource_/PageResource/MKT/BI12022Lockton2.pdf

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP – SBS (2012). *Corredores de Seguros*. Lima: Autor.

Ferreiro de Babot, P. (2013). *El Octógono*. Lima, Perú: PAD-Escuela de Dirección de la Universidad de Piura.

Rehder y Asociados (s. f.). Reportes internos de la Compañía. Lima: Autor.

Anexos

Anexo I. *Ranking* de las empresas aseguradoras del Perú (año 2012)

Primas emitidas
Cifras en millones de dólares al 31 de diciembre de 2012

	Asegurador	Grupo Económico	Primaje Consolidado al 31-12- 2012	Participación de Mercado
1 .	Rímac	Brescia	1,034	33%
2 .	Pacífico Seguros Generales El Pacífico Vida	Romero	835	27%
3 .	La Positiva La Positiva Vida	Peña Ferreyros	400	13%
4 .	Mapfre Perú Mapfre Perú Vida	Mapfre	338	11%
5 .	Seguros Sura	Grupo SURA	178	6%
6 .	Interseguro	Interbank	175	6%
7 .	Ace	Ace	40	1%
8 .	Otros		100	2%
	TOTAL		3,100	100%

Fuente: Rehder y Asociados (s. f.).

Anexo II. Ranking de los 10 brókers de seguros más importantes en el mundo (año 2012)

Business Insurance

www.businessinsurance.com

July 16, 2012

WORLD'S 10 LARGEST INSURANCE BROKERS

Ranked by 2011 brokerage revenues

RANK	Company/address	Phone/website	Chief executive	2011 brokerage revenues	% change	2011 employees	2011 offices	PERCENTAGE OF REVENUES*							
								Commercial retail	Wholesale	Reinsurance	Employee benefits	Personal lines	Services	Investments	Other
1	Marsh & McLennan Cos. Inc. 1166 Ave. of the Americas, New York, N.Y. 10036	212-345-6000 www.mmc.com	Brian Duperreault, president/CEO	\$11,519,000,000	8.7%	52,000	N/A	45.1%	N/M	9.0%	32.7%	N/M	12.8%	0.7%	(0.3%)
2	Aon P.L.C. 8 Devonshire Square London, EC2M 4PL England	44-207-623-5500 www.aon.com	Gregory C. Case, president/CEO	\$11,228,000,000	5.9%	62,000	500	47.0%	N/M	13.0%	20.0%	N/M	19.7%	0.5%	N/M
3	Willis Group Holdings P.L.C. 51 Lime St., London, EC3M 7DU England	44-203-124-6000 www.willis.com	Joe Plumeri, chairman/CEO	\$3,414,000,000	3.5%	17,000	400	54.2%	4.3%	22.1%	13.9%	2.3%	2.3%	0.9%	0.1%
4	Arthur J. Gallagher & Co. The Gallagher Centre, 2 Pierce Place, Itasca, Ill. 60143-3141	630-773-3800 www.ajg.com	J. Patrick Gallagher Jr., chairman/ president/CEO	\$2,091,700,000	16.9%	12,383	300	38.4%	13.0%	N/M	18.9%	2.2%	25.6%	2.0%	N/M
5	Wells Fargo Insurance Services USA Inc. 150 N. Michigan Ave., Suite 3900, Chicago, Ill. 60601	312-423-2500 wfs.wellsfargo.com	Laura Schupbach, executive vp, Wells Fargo Insurance	\$1,626,869,000	(1.4%)	7,525	160	60.4%	0.3%	N/M	14.2%	10.7%	2.2%	1.7%	10.5%
6	Jardine Lloyd Thompson Group P.L.C. ¹ 6 Crutched Friars, London, EC3N 2PH England	44-207-528-4444 www.jltgroup.com	Dominic Burke, group chief executive	\$1,266,671,620	11.3%	6,722	78	52.1%	8.1%	12.4%	16.7%	1.0%	8.0%	1.2%	0.6%
7	Brown & Brown Inc. 220 S. Ridgewood Ave., Daytona Beach, Fla. 32114	386-252-9601 www.bbinsurance.com	J. Powell Brown, president/CEO	\$1,112,104,659	15.0%	6,061	145	51.9%	13.9%	1.6%	17.2%	6.6%	8.3%	0.1%	0.6%
8	BB&T Insurance Services Inc. P.O. Box 31128, Raleigh, N.C. 27622	919-716-9777 www.bbt.com	H. Wade Reece, chairman/CEO	\$1,104,126,900	2.4%	4,565	118	48.9%	26.3%	N/M	10.9%	8.5%	N/M	0.7%	4.6%
9	Lockton Cos. ⁴ 444 W. 47th St., Suite 900, Kansas City, Mo. 64112-1906	816-960-9000 www.lockton.com	John L. Lumelleau, president/CEO	\$904,403,000	9.4%	4,450	60	65.7%	5.0%	2.1%	25.7%	0.4%	N/M	1.1%	N/M
10	Hub International Ltd. 55 E. Jackson Blvd., Floor 14A, Chicago, Ill. 60604-4187	312-279-4882 www.hubinternational.com	Martin P. Hughes, chairman/CEO	\$878,321,552.00	15.3%	5,678	275	56.9%	5.5%	0.3%	15%	21.4%	0.9%	0.1%	N/M

*Percentage of revenue may not total 100% due to rounding. N/M=Not meaningful.
N/A=Not available. 1 British pound=\$1.5698. 4 Fiscal year ending April 30.
Source: BI Survey. Researched by Angelina Villarreal.

Fuente: Business Insurance (2012).

Anexo III. Evolución de las principales empresas de corredores de seguros peruanos (2002-2012)

Ingresos en dólares

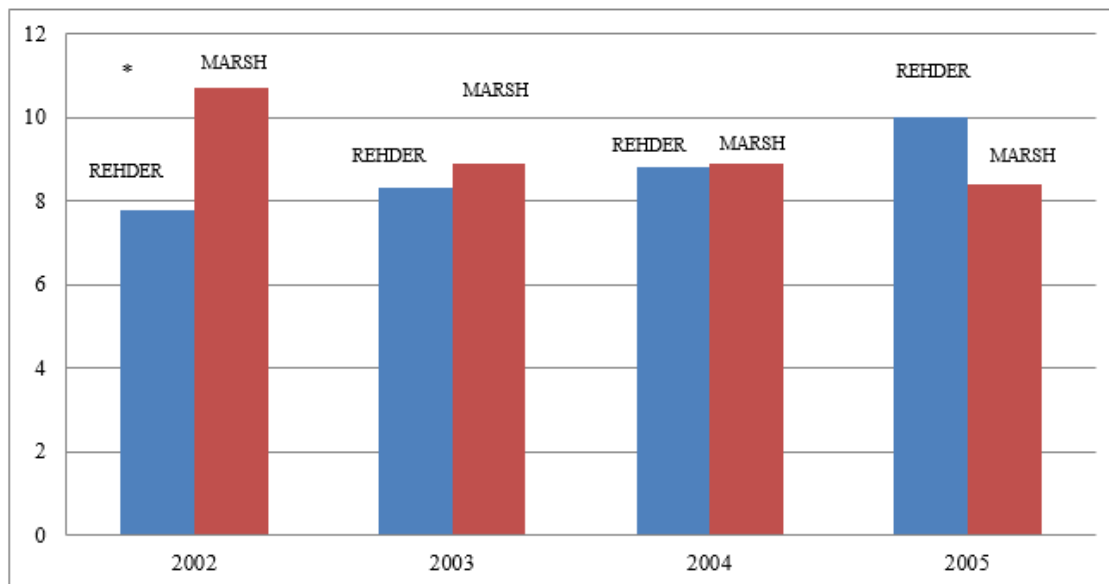
BROKER	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003	2002
REHDER (AON)	31,514,560	28,308,634	25,003,781	20,478,127	16,807,169	12,596,432	11,150,848	10,024,164	8,893,838	8,381,392	7,857,747
MARSH	23,682,425	19,624,771	15,788,190	12,161,952	11,482,420	9,340,398	9,549,692	8,464,313	8,989,783	8,983,582	10,704,924
FALABELLA	15,583,719	12,882,893	11,244,068	10,534,955	11,769,199	8,633,633	6,340,179	4,242,453	0	0	0
MARIATEGUI JLT	15,376,621	13,586,678	11,479,794	7,976,846	6,862,548	5,370,149	4,749,451	4,425,401	3,996,856	3,001,292	2,055,276
WILLIS	7,152,883	5,669,226	5,470,275	4,264,495	5,134,490	3,327,520	3,771,616	3,323,678	3,032,286	3,136,396	2,684,209
SUB TOTAL	93,310,208	80,072,202	68,986,108	55,416,375	52,055,826	39,268,132	35,561,786	30,480,009	24,912,763	23,502,662	23,302,156
RESTO DEL MERCADO	97,924,777	87,774,586	75,557,796	60,404,463	49,319,792	41,426,817	36,120,579	30,777,944	27,327,639	25,413,845	21,902,287
TOTAL	191,234,985	167,846,788	144,543,904	115,820,838	101,375,618	80,694,949	71,682,365	61,257,953	52,240,402	48,916,507	45,204,443

Fuente: Rehder y Asociados (s. f.).

Año	Tasa de Cambio
2005	3.31
2006	3.2
2007	3.12
2008	2.92
2009	3.01
2010	2.82
2011	2.75
2012	2.64

Anexo IV. Evolución de los dos principales corredores de seguros peruanos (2002-2005)

(Cifras en millones de dólares)



* Marsh compró la cartera de Vidal y Vidal - Inti,
Fuente: Rehder y Asociados (s. f.)

Teaching note

1. Enfoque del caso

El caso de Rehder y Asociados se centra en el análisis de las decisiones estratégicas en momentos importantes para la organización. Por consiguiente, permite que los estudiantes intercambien ideas sobre los escenarios que pueden surgir en una empresa familiar, administrada profesionalmente como Rehder y Asociados, dentro de un mercado dinámico y competitivo como el de las empresas de corredores de seguros. De hecho, es una empresa sólida, dirigida por socios altamente capacitados y experimentados en el área de la administración de seguros.

La situación problema se presenta cuando Rehder y Asociados —después de estar durante ocho años consecutivos en la posición de honor en el *ranking* de las empresas de corredores de seguros del Perú— recibe una oferta económicamente poco atractiva por parte de su aliado internacional para comprar la compañía con cargo a perder la representación si no se concreta la operación. Perder esta alianza pondría en riesgo la cartera internacional y de clientes corporativos locales, como también limitaría el desarrollo de dichos negocios y obligaría al cambio en la estrategia de segmentación y, por consiguiente, llevaría a una reducción de ingresos que podría perjudicar la situación de su personal.

2. Objetivo pedagógico

Para analizar el presente caso se hace necesario utilizar el modelo de diagnóstico organizacional denominado Octógono, considerando diversos elementos de los entornos externo e interno de la empresa.

3. Análisis del Octógono

Entorno externo

En el año 2012, el mercado de seguros se había consolidado en solo dos aseguradoras pertenecientes a los dos grupos económicos más importantes del país; ellas tenían el 60% de participación del mercado de 3,100 millones de dólares. Solo había cinco aseguradoras que podían ofrecer seguros de riesgos patrimoniales. Esta situación las colocaba en una posición dominante en las negociaciones frente a los corredores de seguros.

El mercado de corredores de seguros estaba conformado por aproximadamente 200 empresas, de las cuales las dos primeras tenían una participación del 29% del mercado de 191 millones de dólares.

Estrategia

La estrategia de Rehder y Asociados, líder en el mercado de corredores de seguros, estaba dirigida a clientes, empresas e industrias del mercado corporativo y se basaba en un servicio personalizado y hecho a la medida de cada cliente.

Sistema de Dirección

Los directivos de Rehder y Asociados tenían definidas las funciones de cada uno de los colaboradores y una línea de carrera claramente establecida para los funcionarios principales, quienes asumían un trabajo exigente, incluso fuera del horario de oficina, con un alto nivel de compromiso y lealtad. La línea de carrera de los principales colaboradores pasaba por puestos de gerencia hasta ser directores o accionistas de la compañía. Los sueldos de los accionistas y funcionarios principales estaban por encima de los estándares del mercado, recibían incentivos anuales equivalentes al 30% de su ingreso y tenían automóviles asignados.

La Compañía, comprometida tanto con sus clientes como con sus colaboradores, apostaba siempre por innovar y desarrollar sistemas modernos que le posibilitaban a su equipo trabajar en forma eficiente accediendo a la información en tiempo real. Este sistema también permitía a los clientes acceder desde cualquier lugar del mundo y en cualquier momento a la información de sus pólizas y siniestros de manera inmediata, conectándose a los sistemas de Rehder y Asociados vía internet.

Estructura formal

Los socios de Rehder y Asociados estaban directamente involucrados en la gestión del negocio y cada uno tenía a su cargo distintas áreas de la empresa (ver la **Figura 3** del caso).

Objetivo específico (Saber)

Los directivos de Rehder y Asociados tenían un excelente posicionamiento técnico y servicio personalizado con una entrega total hacia sus clientes, acompañándolos en los siniestros en el momento en que se presentaran, sin importar el día y la hora de ocurrencia. También recibían el aporte de AON de los últimos productos de seguros en el mercado internacional, permitiendo la innovación permanente de sus servicios.

Estilos de Dirección

Los directivos y accionistas de Rehder y Asociados tenían funciones ejecutivas y de línea dentro de la empresa; es decir, estaban involucrados y participaban con los colaboradores en las decisiones y operaciones del negocio. Esto facilitaba un soporte permanente a todo el grupo de trabajo, generando una toma de decisiones con mayor velocidad y eficacia, que finalmente se reflejaba en un mejor servicio al cliente.

Esa interacción con los colaboradores permitía a los directivos estar cerca del equipo y evaluar sus competencias para mejorarlas con capacitaciones que impactaban directamente en sus necesidades.

Estructura real

En Rehder y Asociados no existían preferencias; primaba siempre la mejor idea (independientemente del puesto o cargo que el autor de la idea ocupaba). El nivel de exigencia era alto en todos los niveles de la empresa; sin embargo, se mantenía un ambiente de amistad y confianza.

Misión externa

Los clientes se sentían satisfechos y fidelizados con el servicio de Rehder y Asociados; a pesar de esto, preocupaba mucho que con la pérdida de la representación internacional algunos clientes internacionales o corporativos migraran a otras opciones en el mercado de corredores de seguros.

Valores de Dirección

Los colaboradores tenían confianza y seguridad con respecto a la capacidad de dirección de Rehder y Asociados. Era una empresa en crecimiento con altos valores morales y éticos donde se reconocía el esfuerzo, aporte e ideas de cada uno de los funcionarios. El hecho de trabajar directamente con los accionistas facilitaba el compromiso y logro de resultados de la empresa.

Era muy importante para los socios de Rehder y Asociados el futuro de los empleados si decidían vender la compañía.

Misión interna

Los colaboradores eran remunerados por encima de lo que ofrecían las empresas competidoras del mercado. Tenían la oportunidad de asumir retos y estaban en constante aprendizaje por la misma interacción con los accionistas principales y por la capacitación externa al participar en cursos técnicos de seguros y de habilidades gerenciales. Los índices de rotación de personal estaban muy por debajo de los

indicadores del mercado. A los directivos les preocupaba el futuro de ellos, en caso de optar por la opción de venta.

Entorno interno

Los colaboradores de Rehder y Asociados no tenían conocimiento de la posibilidad de perder a AON como aliado estratégico. Tampoco conocían las opciones que se estaban evaluando para enfrentar esta contingencia. Esta situación exponía un riesgo por los valores de la Dirección con respecto a la confianza y lealtad con su personal. Algunos de ellos, confiando en la estabilidad que les ofrecía la empresa, habían asumido créditos hipotecarios y otras deudas de corto y largo plazo.

Conclusiones del diagnóstico del Octógono

Rehder y Asociados ha cuidado mucho los niveles de eficacia, *atractividad* y unidad al mantener una organización líder en el mercado con una estructura muy bien formada que genera altos niveles de ingresos y rentabilidad, accionistas trabajando en funciones de línea e interactuando con colaboradores altamente calificados, bien remunerados y comprometidos con los valores heredados a lo largo de las tres últimas décadas.

Definición del problema

El problema se presenta cuando AON, el aliado internacional estratégico de Rehder y Asociados le hace una propuesta económica poco atractiva para comprar su negocio con cargo a cancelar la representación si no concreta la operación.

La decisión de vender era difícil para los accionistas; por un lado, el tema económico, y por otro lado se podría quebrar el vínculo y compromiso que habían generado con sus colaboradores a lo largo de los años.

Análisis de opciones

	EFICACIA	ATRACTIVIDAD	UNIDAD
A1 Vender a AON	Se mantiene	Alta	Alta
A2 Vender a MARSH	Se mantiene	Alta	Incierta
A3 No vender (buscar socio internacional).	En riesgo por el tiempo de demora	Incierta	Incierta

Plan de acción

1. La decisión de no venderle a AON fue unánime; todos los accionistas estuvieron de acuerdo.

2. Acercarse a Marsh y McLennan Companies, y volver a conversar sobre el interés y posibilidad que tenían de comprar la organización.
3. Negociar precio y condiciones para proteger a sus colaboradores en el futuro. Estaban dispuestos a ceder parte de sus ingresos para lograr este objetivo.
4. En caso de concretarse la venta, la comunicación a los colaboradores se efectuaría en una reunión con la participación de todos para explicar los motivos de la operación, los acuerdos tomados con respecto a la nueva estructura de la compañía y la situación del personal.
5. A pesar de tener la opción de usar el apellido o la marca de Rehder, se evaluaría la posibilidad de colocarla al inicio o al final del nuevo nombre de la compañía.

Conclusiones

1. La alianza internacional para los corredores de seguros representa un reconocimiento de marca que les permite mantenerse en mercados corporativos de empresas locales e internacionales.
2. La participación de los accionistas en funciones de línea y ejecutivas permite asimilar a la organización la filosofía de la empresa, así como los objetivos y estrategias de una manera más precisa y directa.
3. La interacción de los accionistas en funciones de línea con los colaboradores permite percibir el entorno interno de una forma más directa, facilitando mayor éxito en las medidas correctivas a aplicar.
4. Solo se puede transmitir y exigir valores y buenos hábitos si son predicados con el ejemplo desde los más altos niveles de la empresa.
5. Cualquier cambio trascendental en la organización deberá ser administrado con transparencia y responsabilidad a los colaboradores y demás personas a las que involucre tal decisión.
6. El Octógono es una herramienta que permite analizar los problemas y diagnosticar situaciones en los distintos niveles de la empresa, sean estos sistemas formales o informales.