



## TÍTULO

**DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN EL SECTOR SEGUROS:  
APLICACIÓN EN UNA AGENCIA LOCAL ARGENTINA**

## AUTOR

**Germán Raúl Pellegrini**

**Esta edición electrónica ha sido realizada en 2012**

Director	Fernando Criado García-Legaz
Tutora	Graciela Bringas
Curso	Maestría en Gestión de Empresas: PYMES y Economía Social
©	Germán Raúl Pellegrini
©	Para esta edición, la Universidad Internacional de Andalucía



## Reconocimiento-No comercial-Sin obras derivadas

Usted es libre de:

- Copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra.

Bajo las condiciones siguientes:

- **Reconocimiento.** Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el autor o el licenciador (pero no de una manera que sugiera que tiene su apoyo o apoyan el uso que hace de su obra).
  - **No comercial.** No puede utilizar esta obra para fines comerciales.
  - **Sin obras derivadas.** No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.
- 
- *Al reutilizar o distribuir la obra, tiene que dejar bien claro los términos de la licencia de esta obra.*
  - *Alguna de estas condiciones puede no aplicarse si se obtiene el permiso del titular de los derechos de autor.*
  - *Nada en esta licencia menoscaba o restringe los derechos morales del autor.*



# **III Maestría en Gestión de Empresas: Pymes y Economía Social**

## **Tesis de Maestría**

***“Dirección Estratégica en el Sector Seguros: Aplicación  
en una Agencia Local Argentina”***

---

***Director:***

**Dr. Fernando Criado García-Legaz.**

***Alumno:***

**Lic. Germán Raúl Pellegrini.**



## INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
MARCO DE REFERENCIA.....	7
ESTRUCTURA INTERNA Y CONTENIDO.....	8
JUSTIFICACIÓN.....	9
OBJETIVOS.....	11
METODOLOGÍA.....	11
FUENTES.....	12
LIMITACIONES.....	12

### CAPITULO 1

#### LA DIRECCIÓN ESTRATEGICA

##### **ESTRATEGIA**

EVOLUCIÓN.....	15
CONCEPTO.....	15
IMPLICACIONES Y RIESGOS.....	16

##### **DIRECCIÓN ESTRATEGICA**

ANTECEDENTES.....	18
CONCEPTO.....	21

##### **ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

EXPECTATIVAS Y OBJETIVOS.....	24
ENTORNO.....	25
RECURSOS Y CAPACIDADES.....	28

##### **FORMULACION DE ESTRATEGIAS**

GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS.....	29
EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS.....	30
SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS.....	31

##### **IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

ESTRUCTURA.....	35
RECURSOS.....	35
LIDERAZGO Y CULTURA EMPRESARIAL.....	36

##### **DIRECCIÓN ESTRATEGICA EN PYMES**

INTRODUCCIÓN.....	37
PYMES EN ARGENTINA.....	40

##### **DIRECCIÓN ESTRATEGICA EN PYMES DE SERVICIO**

INTRODUCCIÓN.....	42
CARACTERES DE LOS SERVICIOS COMO OFERTA.....	43
ELEMENTOS ESTRATÉGICOS EN LOS SERVICIOS.....	44
CALIDAD EN SERVICIO.....	45



## CAPITULO 2

### EL NEGOCIO DEL SEGURO EN ARGENTINA

<b>HISTORIA</b> .....	49
<b>ANALISIS DESCRIPTIVO DEL NEGOCIO</b>	
SUPERINTENDENCIA DE SEGUROS DE LA NACIÓN.....	55
COMPAÑÍAS DE SEGUROS.....	56
EVOLUCION Y SITUACIÓN EN EL PAÍS.....	60
REASEGURADORAS.....	71
VÍNCULO ENTRE ASEGURADO Y ASEGURADORA.....	75
LEGAL.....	76
COMERCIAL.....	85
TENDENCIAS DEL MERCADO ASEGURADOR ARGENTINO.....	87

## CAPITULO 3

### LAs AGENCIAS DE SEGUROS

INTRODUCCIÓN Y CONCEPTO.....	91
<b>ASPECTOS ESTRATÉGICOS</b>	
VISIÓN.....	93
MISIÓN.....	93
OBJETIVOS.....	93
METAS.....	93
ESTRATÉGIAS.....	93
<b>ASPECTOS INTERNOS</b>	
ORGANIGRAMA.....	94
DIRECCIÓN.....	95
PRODUCCIÓN.....	96
SINIESTROS.....	97
CONTADURÍA.....	99
EQUIPO DE TRABAJO.....	101
<b>ASPECTOS EXTERNOS</b>	
COMPAÑÍA.....	102
PRODUCTORES.....	104
COMPETENCIA.....	106
COMUNIDAD.....	109

## CAPITULO 4

### APLICACIÓN PRÁCTICA EN AGENCIA LOCAL

INTRODUCCIÓN.....	116
EVOLUCIÓN HISTÓRICA.....	116
DATOS GENERALES.....	117
<b>ANALISIS ESTRATÉGICO</b>	
ANALISIS DE METAS Y OBJETIVOS ORGANIZATIVOS.....	119
ANALISIS DEL ENTORNO.....	121
ANALISIS INTERNO.....	135



---

MATRIZ DAFO.....	139
<b>FORMULACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIO.....	140
LINEAMIENTOS DE ACCIÓN.....	140
<b>IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA</b>	
ESTRUCTURA Y SISTEMAS.....	144
PLANIFICACION DE LOS RECURSOS.....	145
CONTROL ESTRATÉGICO.....	146
LIDERAZGO.....	148
CONCLUSIONES.....	149
ANEXOS.....	153
FIGURAS, GRAFICOS Y TABLAS.....	156
ABREVIATURAS.....	158
BIBLIOGRAFIA.....	159



## *INTRODUCCIÓN*

Es reconocido internacionalmente entre académicos y empresarios que la dirección estratégica ha sido la forma de dirección más aceptada en el siglo XXI. Diversos han sido los estudios y presentaciones realizadas en publicaciones de libros y artículos, recibiendo especial atención su enriquecimiento, perfeccionamiento teórico y la ejecución práctica.

La literatura sobre esta temática se ha centrado, fundamentalmente, en presentar los resultados más relevantes alcanzados por las llamadas empresas de “clase mundial” con la aplicación empírica de diversas técnicas de dirección, llevando dichas prácticas a la literatura como descubrimientos teóricos.

Por lo expuesto anteriormente es cada vez más común escuchar términos como estrategias, planeamiento, alta dirección, responsabilidades, asociados a las distintas unidades económicas del mercado.

El entorno cambiante exige flexibilidad y capacidad de adaptación a las nuevas situaciones, siendo la anticipación a dichos cambios un elemento crítico de éxito. Claro está, que no existe ninguna fórmula mágica y universal que garantice el éxito de la estrategia, pues ésta estará íntimamente relacionada con la propia empresa, su mercado, su producto y sus clientes. La dirección estratégica es un proceso continuo de toma de decisiones que requiere planificación: qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo va a hacer.

El presente trabajo busca enlazar dos temáticas que están teniendo mucha trascendencia en los últimos tiempos: La dirección estratégica y las Agencias de Seguros analizadas como PYMES de servicio.

A menudo se dice que la clave para encontrar buenas respuestas es realizar buenas preguntas. Los estrategas y los líderes de los negocios deben evaluar opciones, elegir y encontrar soluciones a los desafíos que enfrentan cada día. Para ello, deben aprender a realizar las preguntas correctas. El estudio de la dirección estratégica plantea los mismos retos. El proceso de analizar, tomar decisiones e implantar acciones estratégicas suscita muchas buenas preguntas, a saber:

- ¿Por qué algunas empresas tienen éxito y otras fracasan?
- ¿Por qué algunas compañías tienen mejores resultados que otras?



- ¿Qué información es necesaria en el proceso de planificación estratégica?
- ¿Cómo afectan los valores y las creencias sobre la competencia a la toma de decisiones estratégicas?
- ¿Qué habilidades y capacidades son necesarias para implantar una estrategia eficazmente?

El realizarse estas preguntas simples representa el principio de un camino y podríamos afirmar que despiertan necesariamente el interés de conocer el trasfondo que justifique sus respuestas, y es justamente aquí donde encontramos inmerso el proceso de dirección estratégica.

Por otro lado, la continua expansión que han experimentado las actividades de servicios durante las últimas décadas es una característica destacable de la economía mundial. Este proceso de transición se refleja en una participación creciente de los servicios tanto en el PBI como en el empleo agregado y ha desplazado en cierta medida el peso estratégico del entramado productivo desde la industria hacia los servicios, por lo que el análisis de alguno de sus componentes, como lo es el Seguro, adquiere mucha importancia.

En relación al negocio del Seguro, el mismo tiene su origen hace mucho tiempo y ha evolucionado enormemente no solo en su complejidad sino también en los objetos asegurables que fue incorporando hasta la actualidad. Esta actividad esta regulada de diferentes maneras en cada país, y en Argentina la entidad madre que lo hace es la SuperIntendencia de Seguros de la Nación, organismo público descentralizado dependiente del Ministerio de Economía y Producción. Su misión principal es controlar las actividades de los operadores del mercado para garantizar el cumplimiento de las legislaciones y regulaciones vigentes.

En cuanto a las Compañías Aseguradoras existentes en el país existen actualmente 189, las cuales pueden clasificarse de acuerdo a los riesgos que cubren según los denominados Ramos de Seguros. Las mismas suelen trabajar con reaseguradoras para diversificar riesgos y poder así ampliar su cartera de posibilidades de cobertura.

A nivel jurídico, el vínculo entre la Compañía Aseguradora y el Asegurado se encuentra plasmado en el contrato de seguros. Se dice que “*hay contrato de seguro*



*cuando el asegurador se obliga, mediante una prima o cotización, a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto”<sup>1</sup>.*

A nivel comercial, la Agencia de Seguros es una unidad económica que sirve de canal comercial intermediador acercando y reteniendo productores asesores de seguros relacionándolos con la compañía que represente.

Resulta así de sumo interés entrelazar estos dos tópicos y plasmarlo en una Agencia de Seguros local, dado los siguientes lineamientos:

- Ambos están teniendo mucho auge, uno porque permite responder a preguntas claves como las realizadas anteriormente y el otro porque es un negocio que esta inmerso en un sector de elevada participación productiva de Argentina.
- Permitirá explicar porque algunas Agencias de Seguros tienen mayor éxito que otras.
- Facilitará saber porque algunas Agencias captan y retienen mayor cantidad de producción que otras.

## *MARCO DE REFERENCIA*

La Agencia de seguros que cuya dirección estratégica se analizará se sitúa en la Ciudad de Río Cuarto, Córdoba, Argentina.

La ciudad de Río Cuarto, con una población de 159.184 habitantes (según la última Encuesta Permanente de Hogares), es el segundo núcleo urbano de la provincia de Córdoba, de cuya capital dista 220 Km. mientras que 601 km. la separan de la ciudad de Buenos Aires.

Río Cuarto está enclavada en el límite noreste de la pampa húmeda Argentina, zona caracterizada como una llanura semiondulada, cuyos recursos naturales favorecieron la acentuada actividad agrícola y ganadera de la región, constituyendo a la ciudad en centro comercial de granos y segundo mercado concentrador de hacienda del país.

Río Cuarto, el “Imperio del Sur”, como se la llama por su espíritu independiente, se ha mostrado desde siempre como un polo al que confluyen caminos y vías férreas.

La ciudad suma múltiples facetas de servicios y esparcimientos propios de una gran urbe cosmopolita, que siempre está brindando un perfil de interés para su gente y visitantes. Sin embargo, sin dejar de sumar los nuevos elementos que incorpora a la vida

---

<sup>1</sup> Ley 17418: Ley de Contrato de Seguro. Artículo n. 1

actual, no ha perdido la tranquilidad provinciana que la caracterizó en otras épocas, favoreciendo así la integración y las relaciones personales.



La estructura económica de la ciudad de Río Cuarto se caracteriza por una fuerte presencia de microempresas combinada con una preponderante actividad comercial y de servicios. Las microempresas representan el 98.07% del total de establecimientos existentes y ocupan el 74.83% del total de la mano de obra empleada en el sector privado<sup>2</sup>.

En cuanto a la cantidad de empresas existentes en la ciudad, estudios realizados por profesionales en Ciencias Económicas indican que son cerca de 6500, dedicándose el 86,42% al comercio de bienes y a la prestación de servicios. De dicho porcentaje se infiere la importancia de este tipo de empresas, ya sea por la generación de empleo o bien por su aporte al Producto Bruto Interno local.

En relación a las Agencias de Seguros, existen cerca de doce, representando a diferentes Compañías, con diferentes zonas de mercado asignadas y lineamientos particulares establecidos por cada Casa Central<sup>3</sup>.

En este marco de referencia es donde esta inmersa la Agencia “FSeguros”, cuya dirección estratégica se analizará.

## *ESTRUCTURA INTERNA Y CONTENIDO*

La presente tesis ha sido configurada en cuatro capítulos, con lo que se ha pretendido llevar a cabo un proceso lógico de desarrollo del tema de investigación tratado.

El *primer capítulo* asimila conceptos relacionados con la estrategia empresarial, más concretamente, con las fases de la dirección estratégica, su importancia y repercusión en las empresas. Posteriormente ir analizando deductivamente esta temática relacionándola

<sup>2</sup> BARONIO, A.M, VIANCO, A. M. (2001): “Índice de evolución de personal ocupado”, ASET (Asociación Argentina de especialistas en estudios de trabajo). p: 1-2.

<sup>3</sup> Se utiliza el término “Casa Central” para referirnos a la Sede Administrativa de la Compañía en cuestión donde se concentra la Producción de la totalidad de las Agencias que posea la misma en el país.



con las Pymes, y luego específicamente la Dirección Estratégica de Pymes de Servicios y sus implicancias.

En el *segundo capítulo*, se analiza el Negocio del Seguro en Argentina para conocer el funcionamiento e importancia de este sector terciario. Se busca explicar la consistencia de los distintos componentes del sistema y las particularidades en cada vínculo existente para lograr un conocimiento general del mismo.

El *tercer capítulo* hace referencia al funcionamiento de las Agencias de Seguros en sus diferentes aspectos: estratégicos, internos y externos. Se definen conceptos como visión, misión, objetivos, metas, estrategias que hacen al marco estratégico genérico. En cuanto al aspecto interno se caracterizan los distintas áreas que hacen a la organización: Dirección, Producción, Siniestros y Contabilidad. Luego se cierra el capítulo con un análisis general del aspecto externo, tratando las relaciones con la Compañía, clientes, competencia, comunidad y gobierno.

Esto busca dar un marco de referencia para comprender como se maneja una Agencia de Seguros y poder realizar correctamente el análisis de un caso concreto.

Siguiendo con el proceso lógico, el *capítulo cuarto* combina el análisis teórico planteado en los capítulos anteriores en un caso práctico de una Agencia de Seguros local, para luego poder obtener conclusiones de diverso tipo.

Por último, la parte final hace referencia a las conclusiones, anexos y bibliografía consultada para la elaboración del presente trabajo.

## *JUSTIFICACIÓN*

En este apartado se manifestarán los motivos que han movido a la realización de la presente tesis de maestría y las distintas razones que han impulsado a la elección del área de investigación objeto de estudio. Los mismos se explicarán según un triple-eje temático: académico, profesional y personal.

### *ACADÉMICO*

Tanto la carrera académica del autor(en materias como Planeamiento y control de Gestión, Seminario de Práctica Profesional, Gestión de Recursos Humanos, entre otras) como sus cursos realizados como productor asesor de seguros han permitido profundizar en múltiples aspectos relacionados con estas temáticas. Todos ellos desde



los más generales a los más específicos, dependiendo también del tipo de compañía de Seguros con la que tuvo la oportunidad de trabajar y de la labor que le correspondiese.

Al ser estas dos temáticas de sumo interés, se plantean desde este eje dos propósitos a lograr:

- *Profundizar* el nivel de conocimiento en ambas temáticas, y
- *Vincularlas* en una unidad económica intermediadora como lo son las Agencias de Seguros.

### *PROFESIONAL*

El ejerce actualmente una función comercial dentro de una Agencia de Seguros local donde la labor se centra en captar, atender, asesorar y solucionar los problemas emergentes de sus productores asesores, es un desafío profesional que inspira de sobremanera la confección de la presente tesis.

Esta empresa representa una Pyme de servicio dentro de la gran cantidad existentes en la ciudad de Río Cuarto. Una realidad que no se puede dejar de lado, y que configura las *dos hipótesis centrales* de este trabajo, es la siguiente:

- La mayoría de las Agencias de Seguros locales no poseen una orientación estratégica en sus direcciones, por lo que carecen de una visión elaborada, una misión establecida, objetivos claros a largo plazo, estrategias y planes para alcanzarlos.
- O bien, de tenerla, la misma no se encuentra plasmada en documentos que sirvan de guía-ayuda para la toma de decisiones.

### *PERSONAL*

Paralelamente a las circunstancias anteriormente mencionadas y en un afán de superación personal y formación permanente, se inició el curso de maestría en gestión de empresas: Pymes y Economía Social.

Todos estos aspectos han supuesto una motivación y un reto muy importante, al permitir ahondar en aspectos nunca antes integrados, permitiendo este trabajo avanzar en el conocimiento con el desarrollo de estudios más particularizados, específicos y prácticos en este campo de conocimiento.

La última razón personal se centra en el hecho de que estas dos temáticas ( la actividad del seguro y la administración) son apasionantes para el autor y un trabajo de



investigación, como el que modestamente aquí se plasma, se inscribe claramente dentro de esta óptica que ha sido gratificante hasta este momento, aunque se espera que lo sea mucho más en el futuro con las aplicaciones que se puedan desarrollar en empresas del sector analizado o de cualquier otro sector en las que se pueda intervenir.

## *OBJETIVOS*

Los objetivos del presente trabajo, se dividen en generales y específicos para una mejor comprensión.

Objetivo General:

Aplicar la ciencia de dirección estratégica en Agencias de Seguros, investigando particularmente el caso de una Agencia local.

Objetivos Específicos:

- Analizar el origen y evolución de la dirección estratégica.
- Describir las diferentes etapas de la dirección estratégica.
- Describir el negocio del Seguro en Argentina.
- Clarificar los vínculos existentes entre las Aseguradoras y los Asegurados.
- Identificar y describir el funcionamiento de las Agencias de Seguros.
- Determinar la aplicación de la dirección estratégica en una Agencia de Seguros Local.

## *METODOLOGÍA*

La metodología empleada en la elaboración del trabajo, se desarrolla desde una perspectiva plurimetodológica, para la consecución de los objetivos citados.

En primera instancia, se realiza una parte *descriptiva*, como proceso inicial y preparatorio de la investigación, para clarificar el objeto de estudio, que consiste en un *análisis* de los aspectos más relevantes de la dirección estratégica y del Negocio del Seguro en Argentina, con el fin de sentar las bases de la tesis.

A continuación, se establece el *marco* en el que se van a realizar los estudios empíricos, delimitando el objeto de estudio con una *delineación previa* del



funcionamiento de las Agencias de Seguros, analizando los aspectos estratégicos, internos y externos.

Finalmente se realiza un análisis de dirección estratégica en una Agencia de Seguros local, como *contrapolación empírica* entre lo teórico analizado y la realidad práctica que puede mostrar aspectos muy divergentes.

El objetivo de este trabajo de investigación permite extraer una serie de conclusiones a partir de las temáticas planteadas y analizadas teórica y prácticamente.

## *FUENTES*

Al tener la presente tesis de maestría un carácter profesional preponderante, se han consultado diferentes fuentes bibliográficas (*libros y artículos académicos, manuales profesionales*) y a *expertos* en las temáticas tratadas que permiten facilitar el cumplimiento de los objetivos planteados. A su vez, dentro del marco teórico se pueden mencionar los *apuntes personales* y los distintos *motores de búsqueda* consultados (google académico, ebrary, EEBO).

En relación al caso empírico, al estar trabajando actualmente en la Agencia analizada, se cuenta con basta información de las distintas áreas y mediante la *observación directa* se puede conocer con alto grado de certeza las decisiones tomadas en cada nivel. A su vez, se realizarán encuestas a los distintos productores asesores de seguros (clientes) de la Agencia en cuestión para obtener información primaria que permita responder a los distintos objetivos planteados. Al ser un universo muy pequeño, se trabajará con todo el universo poblacional y no por medio de muestras, obteniendo de esta manera información lo más exacta posible. El formulario y los detalles del mismo pueden ser examinados en el Anexo A de la presente tesis.

## *LIMITACIONES*

El presente trabajo cuenta con ciertas limitaciones de diversa índole que es importante resaltar para una correcta lectura e interpretación del mismo. Entre estas se pueden destacar:

- ✓ Ámbito Geográfico y Temporal



El espectro geográfico que se analiza es justamente el negocio del seguro a nivel nacional y específicamente la dirección estratégica de una agencia a nivel local.

Para ello se recopila información de la evolución del sistema en los últimos diez años, con el afán de contar con una batería de datos que permitan realizar un correcto análisis de la situación actual y futura.

✓ **Ámbito Empresarial de aplicación**

SI bien la ciudad de Río Cuarto cuenta con muchas empresas y emprendimientos de diversa índole (en su gran mayoría de carácter familiar), no es común ver a empresarios utilizar planes de largo plazo ni análisis estratégicos en sus políticas de negocios. El aprovechar instrumentos de financiamiento para Pymes como la Sociedad de Garantía Recíproca u Obligaciones Negociables a la hora de analizar la estructura financiera de un proyecto, no es lenguaje común para todos.

✓ **Fuentes Utilizadas**

En relación a las fuentes consultadas, libros y artículos científicos aportan extenso material en relación a la estrategia, a la dirección estratégica de Pymes de Servicio y al “rubro seguro”.

Por su lado, informes oficiales de Organismos Públicos y revistas especializadas con publicaciones periódicas, contribuyen extenso material en relación a la actualidad del sector.



# **CAPÍTULO 1**

## ***La Dirección Estratégica***



## *ESTRATEGIA*

### *Evolución*

Para hablar del concepto "estrategia" y su evolución, hay que remontarse a mucho tiempo atrás, cerca del año 300 antes de nuestra era. En dicha época, un libro de Sun Tzu denominado "El Arte de la Guerra", relata acerca de las influencias geográficas y políticas de la guerra, con su frase conocida "la mejor victoria es vencer sin combatir". Comenta acerca de campañas de guerra, de la organización de los ejércitos, del uso de las armas, marcando así precedentes en el concepto de estrategia.

En cuanto al término estrategia, el mismo tiene un origen griego. Estrategos o el arte general en la guerra, se forma por la conjunción de dos palabras: stratos (ejército) y agein (conducir, guiar).

Ya en la revolución Francesa se puede mencionar a uno de los artífices modernos de la estrategia, Kart Von Clausewitz, quien inmerso en el gran período revolucionario burgués del siglo XIX redacta la obra denominada "De la Guerra", expresando el conocimiento sobre la guerra y su técnica.

Los casos planteados indudablemente denotan una conexión del término al aspecto militar, y fuertemente vinculado a los conceptos de rivalidad y competencia.

El concepto se introduce en el ámbito académico en el año 1944 de la mano de la teoría de los juegos, por Von Newman y Morgerstern. Y en el campo de la teoría de la dirección, junto al libro de Igor Ansoff (1965), "Estrategias Corporativas".

Posteriormente, el mismo se expande a otros campos como la pedagogía, asumiendo diferentes matices<sup>4</sup> y abordado por distintos autores.

### *Concepto*

A continuación se analizarán algunos conceptos del término "estrategia".

Una definición es la de Burgelman (2002), quien afirma que la estrategia corporativa oficial "Es la teoría que la alta dirección tiene sobre la base para sus éxitos pasados y futuros".

---

<sup>4</sup> Estrategia educativa, estrategia metacognitiva, estrategia de aprendizaje, entre otros.



La definición de Burgelman señala, por una parte, las acciones necesarias para llevar a la organización de lo que es a lo que quiere ser en el futuro, y por otra representa una explicación de los factores que han influido en el desempeño pasado de la organización. Es decir, Burgelman ve a la estrategia como una teoría de la relación causa-efecto entre el desempeño buscado y los factores que lo influyen. De acuerdo a esta definición, la estrategia indica qué es lo que la organización quiere lograr y los factores que influirán en que se consiga o no.

Porter (2001) afirma que las empresas deben ser flexibles para adaptarse rápidamente al mercado, por eso el posicionamiento ha dejado de ser el centro de la Estrategia porque la ventaja competitiva que produce es temporal. Es ahí donde insiste en distinguir entre eficacia operativa y estrategia.

Coincidiendo en que las “actividades en su conjunto son la unidad básica de la ventaja competitiva”, se puede afirmar que la Eficacia Operativa consiste en realizar actividades similares “mejor” que la competencia, y comprende la eficiencia entre sus elementos. La Estrategia o Posicionamiento Estratégico, por su lado, exige realizar actividades diferentes de las de la competencia, o similares de forma diferente.

Porter afirma que *“La estrategia es la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades”*.

Esa posición singular que puede alcanzar una empresa no es lo suficiente para garantizar una ventaja sostenible porque seguramente será imitada de inmediato, ya que si existiese una posición ideal única no habría necesidad de una estrategia, la carrera sería descubrir esa posición y conquistarla.

Las distintas posiciones requieren diferentes presentaciones del producto, medios de producción, conductas de los empleados, capacidades y diferentes sistemas de gestión. Es decir, que si no existe flexibilidad de la maquinaria, del personal o de los sistemas, no es posible ejecutar fácilmente nuevas actividades.

La eficacia operativa busca la excelencia en las actividades o funciones individuales, mientras que la estrategia se ocupa de combinarlas de la mejor manera, logrando que el costo de una se reduce por la forma que se realizan otras y el valor que una actividad tiene para los clientes se mejora por las otras. Así es como la estrategia genera ventaja competitiva y mayor rentabilidad.

Para Igor H. Ansoff (1997), “una estrategia consiste en una serie de normas para la toma de decisiones que guían el comportamiento de la organización”<sup>5</sup>.

Recalca que su formulación no es inmediata y que por ello puede ser un concepto elusivo y algo abstracto, que hasta puede llegar a confundirse con objetivos si no se posee claridad en su concepción y utilización. Esto quiere dilucidar que existe la posibilidad de que una estrategia y algún objetivo sean intercambiables en diferentes períodos de tiempo y en distintos niveles de organización, así, algunos aspectos del rendimiento (como participación de mercado) pueden ser objetivo de la empresa en determinado momento y su estrategia en otro. O bien, cuando los objetivos y la estrategia se elaboran dentro de la organización surge una relación jerárquica característica que consiste en que los elementos de la estrategia en un nivel alto de la gerencia se convierten en objetivos en un nivel inferior.

Fred R. David, por su parte, expresa que “las estrategias representan el medio para alcanzar los objetivos a largo plazo”<sup>6</sup>, entendiendo como estos últimos a los resultados específicos que pretende alcanzar una organización. Largo plazo significa hablar a más de un año.

Luego de analizar los diferentes conceptos que los autores poseen acerca del término “estrategia”, se procederá a brindar una definición propia teniendo presente variables de algunos de los mencionados ut supra. Por lo tanto, *estrategia es la coordinación adecuada de las actividades de la empresa, correctamente realizadas e integradas entre sí, provocando que la dirección no sea una simple supervisión de tareas independientes, sino más bien, una guía-soporte para el cumplimiento de los objetivos.*

## *Implicaciones y Riesgos*

Es común que las personas asocien la amenaza contra la empresa con el exterior de la misma, a través del comportamiento de la competencia o los cambios tecnológicos. Pero muchas veces las amenazas suelen originarse dentro de la empresa, en los casos en que la estrategia está sofocada por una incorrecta visión de la competencia o diferentes fallos internos de la organización.

---

<sup>5</sup> ANSOFF, I. (1997): “La Dirección Estratégica en la práctica empresarial”. Editorial Addison-Wesley: 46-47.

<sup>6</sup> DAVID, F. (1997): “Conceptos de Administración Estratégica”. Editorial Prentice Hall: 10-11.



La estrategia puede verse afectada cuando, por cuestiones relacionadas al liderazgo y a la personalidad de quien esté a cargo de las decisiones, se modifican los patrones de decisión. Ejemplo claro de ello es cuando estas personas deciden iniciar una guerra imitadora, motivados por la idea de evolucionar y buscando esquivar el atributo de “debilidad” que podría afectar a su estilo el hecho de no hacerlo. Esto puede llegar a distorsionar la estrategia y provocar una carrera de hipercompetencia que termina homogenizándose de tal forma, que sólo sobrevive el más fuerte.

Otro aspecto a destacar es que el deseo por crecer puede que sea el factor que más afecte negativamente a la estrategia de una empresa. Existen límites dentro de un sector o mercado, y requieren conocer múltiples variables para conformarla. Una variable que muchas veces es tratada sin el análisis que su relevancia requiere, es el precio. Existen empresas que “juegan” con esta variable como instrumento de crecimiento de ventas sin tener en cuenta aspectos básicos relacionados al mismo como lo son la sensibilidad del precio de los clientes y la percepción de valor asociada. Esta última se ve reflejada en asociaciones a la mala calidad (cuando el precio disminuye abruptamente), o considerarse caro para la necesidad que busca satisfacer.

Es así que los compromisos e incoherencias en la búsqueda de crecimiento de la empresa puede romper las ventajas logradas dentro del sector, creando confusión en su clientela y, reduciendo así, sus beneficios.

## *DIRECCIÓN ESTRATEGICA*

### *Antecedentes*

La evolución de la dirección estratégica ha estado marcada más por las necesidades prácticas que por el desarrollo de la teoría. La aparición de la planificación corporativa estuvo asociada a los problemas de los directivos de los años cincuenta y sesenta para coordinar las decisiones de inversión de capital que requerían un horizonte de planificación más largo que el del presupuesto anual. El énfasis puesto en la planificación a largo plazo durante los años sesenta reflejó el interés por coordinar y dar coherencia a las inversiones previstas durante un período de estabilidad y expansión. Como las empresas perseguían la explotación de las eficiencias derivadas de la gran escala al tiempo que controlaban los riesgos, la planificación a largo plazo, basada en previsiones económicas y de mercado, llegó a ser la tarea central de la alta dirección. El



formato típico de la planificación era un documento a cinco años que recogía las metas y objetivos de la empresa, preveía las tendencias económicas clave (incluyendo demanda, cuota de mercado de la compañía, ingresos, costes y márgenes), establecía prioridades para los diferentes productos y áreas de actividad de la empresa y asignaba el gasto de capital. En 1963 el Instituto de Investigación de Stanford (SRI) comprobó que la gran mayoría de las grandes empresas americanas habían creado departamentos de planificación corporativa<sup>7</sup>. La difusión de la planificación corporativa se vio ayudada por la invasión de artículos y libros que trataron sobre esta nueva ciencia<sup>8</sup>.

El tema central de la planificación corporativa durante los sesenta y principios de los setenta fueron las estrategias de diversificación, mediante las cuales las grandes corporaciones buscaban crecimiento y seguridad.

En la década de los años setenta las circunstancias cambiaron. No solamente fallaron las estrategias de diversificación para obtener sinergias, sino que las crisis petroleras de 1974 y 1979 introdujeron una nueva era de inestabilidad macroeconómica combinada con incremento de competencia internacional de las empresas de Japón, Europa y Sudeste Asiático. Enfrentadas a un mercado cada vez más turbulento, las empresas ya no tenían capacidad para planificar sus inversiones, introducciones de productos, iniciativas de mercado o necesidades de personal a tres y cinco años, sencillamente porque no podían predecir un futuro tan lejano.

La consecuencia fue un cambio de énfasis: de planificar a llevar a cabo la estrategia. En el nuevo enfoque eran menos importantes los detalles del patrón de crecimiento que como ubicar a la empresa en los mercados respecto a sus competidores con el fin de maximizar el potencial de beneficios. Esta transición de la planificación corporativa a lo que llegaría a definirse como dirección estratégica se vio acompañada por la importancia creciente de la competencia como característica central del entorno empresarial y la ventaja competitiva como objetivo principal de la estrategia.

A finales de los años ochenta y principios de los noventa, el interés de la estrategia por crear ventajas competitivas se desplazó hacia los aspectos internos de la empresa.

---

<sup>7</sup> GUILMORE, F. (1970): "*Formulation and Advocacy of Business Policy*". Cornell University Press.p:16.

<sup>8</sup> A modo de ejemplo, a finales de los años cincuenta del siglo pasado, aparecieron varios artículos sobre planificación corporativa en la Harvard Business Review: D. EWING, <Looking Around:Long-Range Business Planning>, Harvard Business Review, (julio-agosto 1956): 135-46; B. PAYNE, <Steps in Long-range Planning>, Harvard Business Review (marzo-abril 1957): 95-101; W. J. PLATT y N. R. MAINES, <Pretest Your Long-range Plans>, Harvard Business Review, (enero-febrero 1959): 119-27; H. E. WRAP, <Organization for Long-range Planning>, Harvard Business Review (enero.febrero 1957): 37-47.

Los progresos en la visión de la empresa basada en los recursos y en las competencias y capacidades organizativas señalaban a estos como la principal fuente de rentabilidad y la base para formular una estrategia a largo plazo<sup>9</sup>. Este énfasis en los recursos y las capacidades de la empresa representó un cambio sustancial en la concepción de la estrategia. Antes de los años noventa, el énfasis de la estrategia residía en una búsqueda de la posición óptima: las empresas necesitaban situarse en los mercados más atractivos en los que trataban de llegar a ser líderes. Sin embargo, si todas las empresas se proponían alcanzar el liderazgo en la cuota de mercado del mismo sector el resultado podría llegar a ser un baño de sangre competitivo. La perspectiva de los recursos y capacidades ha destacado las *diferencias* entre las empresas y su necesidad de explotar estas diferencias con el fin de establecer una posición única de ventaja competitiva. Michael Porter lo subraya: “*La estrategia competitiva reside en como ser diferente. Ello significa escoger de forma deliberada un conjunto de actividades diferentes para ofrecer una combinación única y valiosa*”.<sup>10</sup>

A comienzos de la nueva década, el campo de estudio de la estrategia continúa su rápida evolución. Los desarrollos teóricos clave se centran en la dinámica de la competencia mediante la aplicación de la teoría de juegos y la teoría de la complejidad, la investigación sobre el impacto rompedor de la tecnología, las características de la nueva economía, la utilización estratégica del conocimiento de la empresa y la aplicación del planeamiento de las opciones reales a la elección estratégica, entre otros. Es por ello que se habla de gestión del conocimiento, recursos y capacidades y el aprendizaje como ejes centrales de la dirección estratégica actual.

En la práctica las empresas continúan luchando con el dilema central de la formulación estratégica: ¿Cómo pueden tomar decisiones a largo plazo relacionadas con nuevos productos, nuevas tecnologías, diversas inversiones cuando sus entornos empresariales están cambiando de manera cada vez más acelerada? Justamente, la resolución a este planteamiento conduce a nuevas formas de formulación estratégica y a nuevas herramientas de toma de decisiones. Así, los directivos ponen énfasis en buscar nuevas estrategias para explotar nuevas fuentes de rentabilidad, nuevos enfoques de la

---

<sup>9</sup> GRANT, R.M. (1991): “*The resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation*”. California Management Review num. 33. p: 114-35; COLLIS, D.J. y MONTGOMERY, C. (1995): “*Competing on resources: Strategy in the 1990s*”, Harvard Business Review.p: 119-28

<sup>10</sup> PORTER, M. (1996): “*What is Strategy?*”. Harvard Business Review.p: 64.



formulación estratégica que puedan generar innovaciones y nuevas formas organizativas capaces de implantar estas estrategias.

## Concepto

Para poder alcanzar sus objetivos, las empresas deben tomar decisiones en diferentes áreas, y es justamente aquí donde la Administración Estratégica entra en juego, ya sea como arte y/o ciencia, para poder formular, implementar y evaluar estas decisiones interfuncionales. El éxito no se puede asegurar, pero la misma representa un camino de integración de la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas computarizados en pos de lograrlo.

*La Dirección Estratégica es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general e implica relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de sorpresas<sup>11</sup>.*

La misma representa un proceso consistente en tomar decisiones estratégicas. Pero no sólo se refiere a decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que también debe asegurarse que la estrategia se ponga en práctica. El proceso posee tres elementos principales y que constituyen su marco conceptual, a saber: el *análisis estratégico*, en el cual se intenta conocer la posición estratégica de la empresa, la *formulación estratégica* que tiene que ver con la formación de cursos de acción posible, su evaluación y la elección. Por último, la *implantación estratégica* que comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos, de forma tal de poder lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Según Porter (1985), la ventaja competitiva es un concepto que busca explicar como la estrategia adoptada y seguida por una organización puede determinar y sustentar su suceso competitivo. Según el autor, las estrategias genéricas que permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque.

---

<sup>11</sup> HILL, C. y JONES, G. (1996): “*Administración Estratégica*”. Editorial Mc. Graw Hill. 3ra. Edición.



Dichas estrategias implican diferentes arreglos organizativos, métodos de control y hasta distintos sistemas de incentivo. Las grandes empresas que generalmente son las que cuentan con mayor acceso a los recursos, suelen competir con base en un liderazgo en costos y/o diferenciación. En cambio, las pequeñas empresas suelen, al tener menos acceso a los recursos, competir basadas en su enfoque<sup>12</sup>.

*Estrategia de liderazgo en los costos.* Las mismas giran alrededor de la fabricación de bienes estándar, a precios unitarios bajos.

Un motivo principal para elegir estrategias de integración hacia adelante, hacia atrás y horizontales, es obtener los beneficios del liderazgo en costos. No obstante, el liderazgo en costos generalmente se debe seguir al mismo tiempo que la diferenciación. Una serie de elementos de los costos afectan el atractivo relativo de las estrategias genéricas, como lo son las estrategias económicas y deseconómicas de escala, los efectos del aprendizaje, la curva de experiencia, los vínculos con proveedores y distribuidores, etc.

Intentar ser líder en costos de una industria puede ser muy redituable cuando el mercado está compuesto por muchos compradores sensibles al precio, cuando no existen muchas opciones para diferenciar el producto, cuando a los consumidores no les interesa demasiado la diferencia entre marcas, entre otras.

*Estrategia de diferenciación.* Antes que nada es importante destacar que la diferenciación no garantiza una ventaja competitiva, sobre todo si los productos básicos bastan para satisfacer las necesidades de los clientes o si son fáciles de imitar por los competidores. Una buena diferenciación puede significar mayor flexibilidad de productos, mayor compatibilidad, mejor servicio, menos mantenimiento, entre otros.

Hay que destacar que la diferenciación solo se puede seguir mediante un estudio de las necesidades y preferencias de los clientes, a fin de determinar la viabilidad de añadir una o varias características diferentes a un producto que ya incluya los atributos deseados.

El principal riesgo es que el consumidor no conceda al producto el valor necesario para justificar un precio mas elevado. En este caso, la estrategia de liderazgo en costos prima sobre la diferenciación.

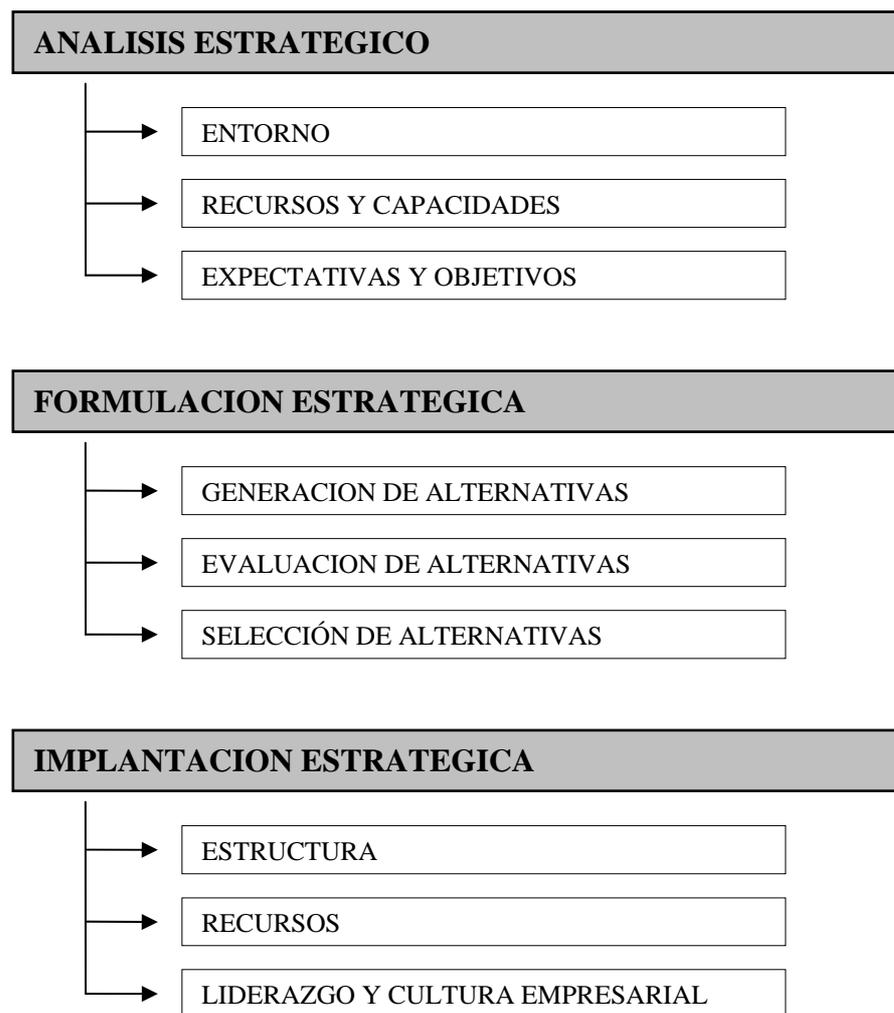
*Estrategia de enfoque.* Esta estrategia diferente radica en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. Se debe seleccionar el segmento o

---

<sup>12</sup> VALENCIA, J. R. (2005): “Como Aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa”. Editorial Thompson Learning. p: 221-223.

grupo y ajustar su estrategia para intentar servirlos con la exclusión de los otros. Es por ello, que este tipo de estrategia es más eficaz cuando los consumidores tienen características distintivas, y cuando las empresas competidoras no se especializan en el mismo segmento de mercado.

Figura 1.1 Etapas de la Dirección Estratégica



Fuente: Elaboración propia.

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Esta es la primera etapa de la dirección estratégica e incluye la creación de una visión y misión, la determinación de las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas de la empresa, el establecimiento de objetivos a largo plazo, entre otros.

Algunas de las herramientas utilizadas en esta etapa que permiten dar el primer paso estratégico de dirección:

- **Análisis de expectativas y objetivos**

Para sus definiciones se toma en cuenta lo establecido por Lazzati (1997):

➤ **Misión:** La misión de toda empresa, ya sea grande o pequeña, es la de satisfacer determinadas necesidades o deseos de ciertos grupos de personas u organizaciones (consumidores, usuarios o clientes) que, en conjunto, forman sus mercados. Para establecerla se debe intentar dar respuesta a tres preguntas básicas:

1. ¿Que debemos hacer?
2. ¿Dirigido a quien?
3. ¿Como?

➤ **Visión:** La visión hace referencia a “lo que deberá ser”, por lo tanto para su confección la empresa debe determinar como se desea que sea la empresa a medio y largo plazo (cinco o más años), visualizando así una realidad futura susceptible de ser llevada a la practica. Para ello es fundamental que se intente dar respuesta a los siguientes interrogantes:

- ¿Como se piensa que serán los mercados en los que opera la empresa dentro de cinco o diez años?
- ¿Como debe ser la empresa dentro de cinco o diez años para que esté en capacidad de responder a los requerimientos de esos mercados?

➤ **Principios y valores:** Estos representan los cimientos de cualquier cultura corporativa, ya que establecen una dirección común para todos los empleados y directivas para sus comportamientos diarios. Esto tiene estrecha relación con un posterior apartado denominado “Liderazgo y cultura empresarial”.

➤ **Objetivos:** Los objetivos constituyen el nivel de aspiración sobre el desempeño. Según sea el horizonte al que hagan referencia se clasifican en corto, mediano y largo plazo.

➤ **Metas:** Las metas son los objetivos expresados en términos específicos, mensurados y acotados en el tiempo.

- **Análisis del Entorno**

#### DAFO

El análisis DAFO es una metodología que permite tomar conocimiento de aspectos internos de la empresa, como lo son las Fortalezas y Debilidades, como así también aspectos externos, Oportunidades y Amenazas.

Estos aspectos se combinan en una matriz que permite a los directivos organizacionales ver donde implantar estrategias de negocios, ya sea combinando oportunidades con fortalezas o disminuyendo debilidades y resguardándose de las amenazas.

Las oportunidades y amenazas (externos) se refieren a aspectos del entorno, marcando cierta evolución o tendencias que pueden condicionar o influir en el negocio, como ser:

- Aspectos sociales (hábitos de vida, modas, etc).
- Aspectos económicos (ingreso per cápita, niveles de ahorro, etc).
- Aspectos demográficos (edad de la población, tasa de natalidad, etc).
- Aspectos políticos (promociones industriales, subsidios, etc).
- Aspectos tecnológicos (avances técnicos y de desarrollo, etc).

En relación a las Fortalezas y Debilidades (internas), se pueden mencionar:

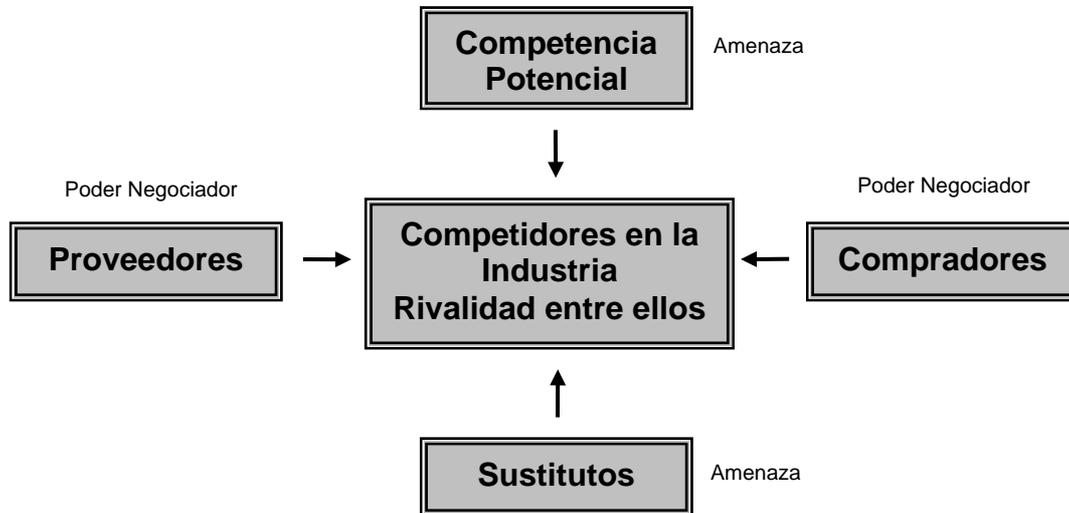
- Conocimiento del negocio, de los clientes, de proveedores, etc.
- Capacidad comercial y de gestión.
- Solvencia patrimonial y financiera.

Esta herramienta no determina cual estrategia es la mejor, sino que contempla y compara las posiciones actuales.

#### Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas

Un enfoque muy popular en el análisis estratégico es el propuesto por Porter (1980) que intenta describir que tan atractivo puede ser un sector según 5 fuerzas que confluyen, a saber:

Figura 1.2. Las cinco fuerzas que guían la competencia Industrial



Fuente: PORTER, M (1980): “*Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*”. The Free Press, N.Y.

Es así que estas cinco fuerzas determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación será la que deberá contrastar sus objetivos y recursos con éstas fuerzas que rigen la competencia industrial y que se exponen a continuación:

✓ *Rivalidad entre competidores*

Evidentemente para cualquier empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde hayan muchos competidores que se encuentren bien posicionados y/o en el que los costos fijos sean elevados. Esto se vera reflejado en guerras de precios, campañas agresivas de publicidad y promoción.

✓ *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

Puede que el mercado o el segmento sea o no atractivo dependiendo de que las barreras de entradas existentes sean fáciles o no de superar por nuevos competidores con recursos y capacidades para ganar participación de mercado.

✓ *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

La existencia de productos sustitutos ya sean reales o potenciales, hace disminuir el grado de atractivo de un sector. La situación puede verse aun mas agravada si los mismos logran ingresar con precios mas bajos influyendo negativamente en los márgenes de utilidad de la empresa y hasta de la industria misma.

✓ *Poder de negociación de los clientes*

El grado de atractivo de un mercado puede ser menor o mayor de acuerdo al grado de organización de los compradores, de la diferenciación de los productos y el nivel de costos que este le representa al comprador.

✓ *Poder de negociación de los proveedores*

El mercado es menos atractivo cuanto más organizados gremialmente estén los proveedores y tengan poder para influir en los precios y tamaños de los pedidos. Es importante tener presente si lo que suministran es de vital importancia para la empresa y no existen sustitutos, la situación es aún más complicada.

#### Ampliación del modelo de las 5 fuerzas

Una gran parte de las críticas al modelo de Porter han procedido de economistas que cuestionan los fundamentos teóricos del modelo. Este parte del enfoque estructura-conducta-resultados, procedente de la economía industrial, que ha sido reemplazada en microeconomía por la teoría de los juegos. Además el modelo posee una naturaleza estática, ya que contempla a la estructura sectorial como estable y determinada externamente. En realidad, la competencia es un proceso dinámico donde la estrategia transforma la estructura sectorial. Empresas que buscan ventajas por medio de adquisiciones, nuevos proyectos empresariales, nuevas tecnologías y aproximaciones a la distribución son ejemplo de ello. Joseph Schumpeter (1982) fue el primero que reconoció y analizó la interacción dinámica entre la competencia y la estructura sectorial, centrándose en la función empresarial y la innovación como características fundamentales de la competencia y determinantes de la evolución sectorial.

Analizando el aspecto sectorial, Porter considera a los proveedores de bienes y servicios sustitutos de un sector como una de las fuerzas de la competencia que reduce el posible beneficio de las empresas que en el operen. Sin embargo, la teoría económica

identifica dos tipos de relaciones entre productos diferentes: una de sustitución y otra de complementariedad. Mientras que la primera tiene un impacto negativo, el de los complementarios es positivo.

Si bien el modelo de las 5 fuerzas de Porter es el esquema utilizado porque es el más aplicado en el campo de la investigación científica del presente trabajo, es menester mencionar la existencia de otros modelos como el de Hax del MIT (2004) que centra su atención como base del posicionamiento estratégico en el cliente a través de los denominados “mejores productos”, valorando las relaciones con todo tipo de actores: proveedores, clientes, competidores, entre otros.

- Recursos y Capacidades

Para considerar los recursos y capacidades de la empresa y su implicancia en la base de la toma de decisiones estratégicas, Grant (2006) propone la siguiente metodología:

- 1) *Identificación de los recursos y capacidades claves.* Contar con una lista inicial de los recursos y capacidades. La misma puede hacerse desde las perspectivas de la demanda y de la oferta. Parte de una identificación de los mismos para luego clasificarlos de acuerdo a su tipo (tangible<sup>13</sup>, intangible<sup>14</sup>, humano<sup>15</sup>). Así resulta más sencillo analizar el potencial<sup>16</sup> que tienen estos recursos para la creación y posterior mantenimiento de una ventaja competitiva.
- 2) *Analizar la relación entre recursos y capacidades.*
- 3) *Evaluar los recursos y capacidades de la empresa.* Los mismos deben valorarse respecto a dos criterios claves: su *importancia* para poder otorgar ventaja competitiva y la *valoración de las fortalezas relativas* en comparación con los competidores.
- 4) *Seleccionar la estrategia,* que mejor aproveche los recursos y capacidades de la empresa en relación a las oportunidades que se presentan en el entorno. Este

---

<sup>13</sup> Recursos físicos y recursos financieros.

<sup>14</sup> Como la reputación y la tecnología.

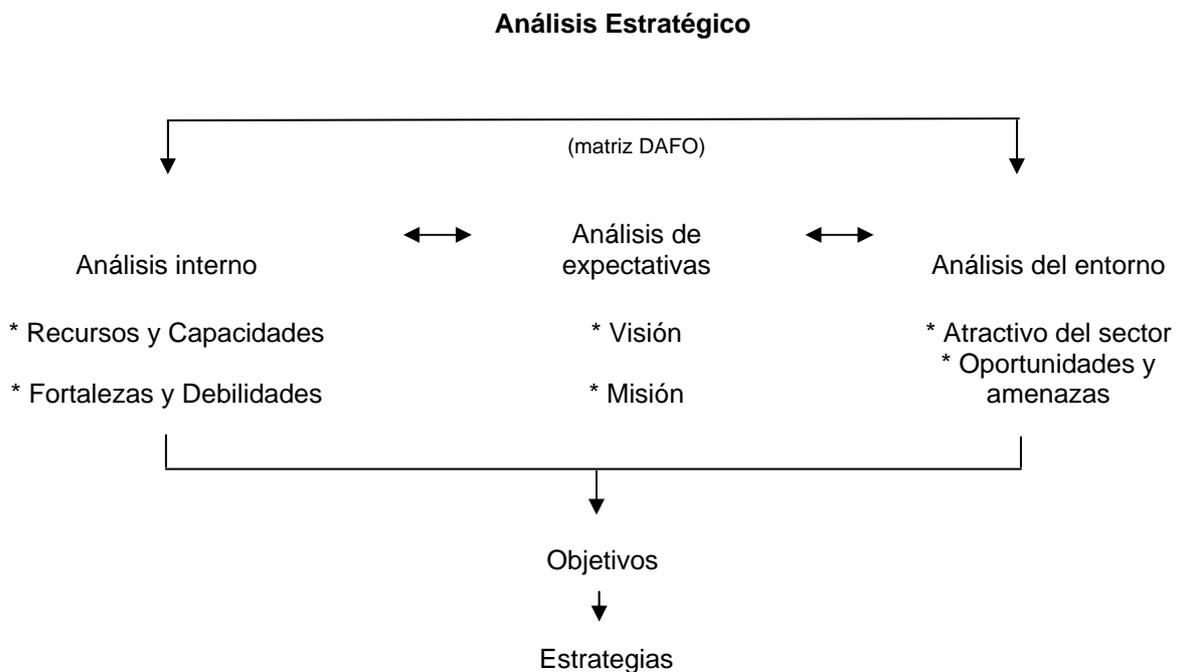
<sup>15</sup> Referido a la motivación, especialización y conocimiento del personal.

<sup>16</sup> Al analizar el potencial de un recurso o una determinada capacidad, deben considerarse también las relaciones entre estos elementos y los externos del propio entorno. Así Fernández y Suárez (1996) señalan que “*la empresa no debe considerarse un medio aislado, sino inmerso en un determinado entorno, y la evaluación de sus recursos debe realizarse siempre en el marco de un determinado contexto espacial y temporal. Los recursos no son estratégicos independientemente del mercado en el que compita la empresa que los posee y de las circunstancias concretas del instante en que se analice, sino que tendrán valor en relación a su posible aplicación en un determinado momento en un entorno de mercado concreto*”.

paso estaría contemplado en el segundo paso del proceso estratégico, la *formulación estratégica*.

- 5) *Desarrollar la base de recursos de la empresa*. Para poder contar con una estrategia efectiva y competitiva a lo largo del tiempo, se debe invertir en la creación y mejoramiento de los recursos y capacidades antes mencionadas, ya sean distintivas o básicas, con la finalidad de reforzar y prolongar la duración de la ventaja competitiva. Tema que será cuestión de análisis en el tercer paso del proceso estratégico, la *implantación estratégica*.

Figura 1.3. Síntesis gráfica del análisis estratégico



Fuente: Elaboración Propia

## FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En esta etapa es cuando la empresa debe definir aspectos relacionados con la toma de decisiones acerca de los negocios a los que ingresará, los que debe abandonar, expandir o diversificar las operaciones, si le es conveniente entrar a mercados internacionales, si fusionarse con otra empresa o formar una empresa común, entre otras.

## GENERACIÓN DE ALTERNATIVAS

Dado que los recursos de las empresas son limitados, los estrategas deben definir cuales son las estrategias alternativas que proporcionarían mayores beneficios. Las decisiones sobre la formulación de la estrategia comprometen a la empresa con productos, mercados, recursos y tecnologías específicas por lo que evaluarlas teniendo esto presente constituye un aspecto vital de las elecciones estratégicas en pos de lograr ventajas competitivas.

La generación de alternativas debe apuntarse en dos pilares. Por un lado, el resultado del análisis externo e interno, que generalmente se ve traducido en la matriz DAFO y a partir de ella es posible identificar algunas de las acciones estratégicas que la empresa puede emprender. Por otro lado, las opciones que se consideren deben enmarcarse dentro de la dirección y orientación establecidas por la misión de la empresa. El propósito o intención estratégica, recogidos en la declaración de misión, establece un camino a seguir en el futuro.

Las alternativas estratégicas pueden ser muy numerosas y variadas. No obstante, es posible agruparlas en dos grandes categorías que no son independientes:

- a) Por una parte, las decisiones estratégicas que están relacionadas con alcanzar una ventaja competitiva respecto a los rivales.
- b) Por otra, las alternativas estratégicas vinculadas al desarrollo o crecimiento de la empresa. Dentro de este conjunto se consideran opciones relacionadas con la dimensión y el ámbito de actuación de la compañía. Incluyen decisiones sobre los productos a ofrecer, los mercados a atender, las fusiones o adquisiciones de empresas, las inversiones en equipos e instalaciones, etc.

Las opciones estratégicas generadas normalmente responden a enfoques y prácticas anteriores. Las actuaciones que han funcionado en el pasado tienden a repetirse en el futuro. No obstante, en un entorno cada más dinámico y complejo, los esquemas del pasado dejan de ser válidos con relativa rapidez. Por esta razón, la innovación estratégica se ha convertido en una de las cuestiones de mayor interés para la dirección de empresas. Los directivos deben proponer y recoger nuevas actuaciones en el conjunto de alternativas estratégicas a considerar.

## EVALUACIÓN DE ALTERNATIVAS

Una vez generado un conjunto de alternativas estratégicas, el paso siguiente es su *evaluación*. Son tres las cuestiones principales que deben evaluarse:



1. En primer lugar, se ha de considerar en qué medida las estrategias son coherentes con los resultados del análisis externo e interno. Se trata de determinar las alternativas que mejor aprovechan las oportunidades y evitan las amenazas del entorno, y que en mayor medida se apoyan en las fortalezas de la empresa y minimizan sus debilidades.
2. En segundo lugar, hay que preguntar sobre la posibilidad de llevar a la práctica la estrategia con los recursos disponibles o que se puedan conseguir. ¿Se puede disponer de la financiación necesaria? ¿Es posible contar con el personal cualificado para la implantación de la estrategia?
3. En tercer lugar, es preciso analizar si las estrategias son aceptables para los diferentes grupos de interés de la empresa. La aceptación depende del grado en que la estrategia satisface los objetivos e intereses de esos grupos.

## SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Tras la evaluación de las opciones estratégicas se procede a la selección de la alternativa que se llevará a la práctica. Las estrategias a implementar, pueden referirse a distintos niveles de la empresa, por lo que se pueden subdividir las mismas distinguiendo entre:

### *Estrategias a Nivel Corporativo*

Las mismas son formuladas por la alta dirección y buscan vigilar los intereses y operaciones de organizaciones que están compuestas por más de una línea de negocios.

Es así que el nivel corporativo de estrategia se define para el conjunto de la organización y atiende a la relación de esta con el entorno, determinando el modo de asignar los recursos disponibles a las distintas actividades o relaciones producto-mercado y las grandes líneas de actuación a seguir orientadas a la creación o mantenimiento de ventajas en relación a sus competidores.

### *Estrategias a Nivel de Negocios*

Para definir la estrategia a nivel de negocios, es necesario remarcar las características fundamentales que tiene una UEN (Unidad Estratégica de Negocios). Para Kotler (2001), las mismas son:

1. Es un solo negocio o un conjunto de negocios afines que se puede planear con independencia del resto de la empresa.
2. Tiene su propio conjunto de competidores.

3. Tiene un gerente responsable de la planeación estratégica y utilidades que controla la mayor parte de los factores que influyen en las utilidades.

Teniendo esto presente, la estrategia a nivel de negocios es la que se genera para competir con éxito en un mercado determinado.

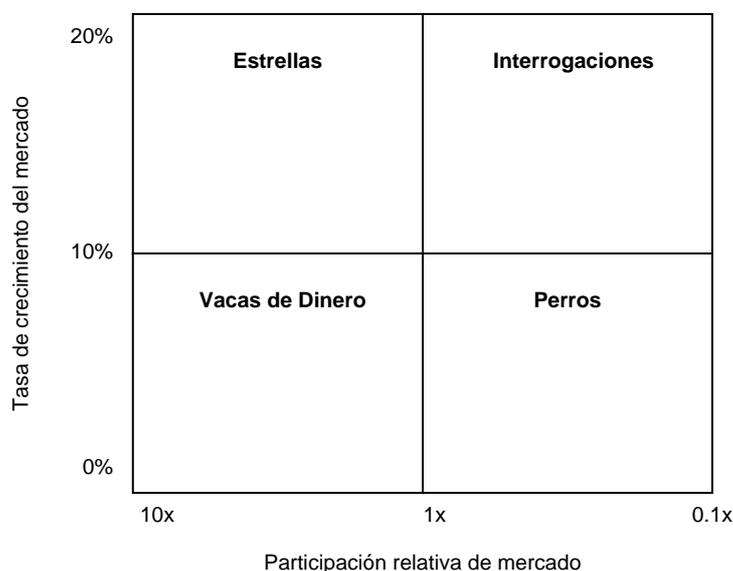
Pero es indudable que una organización con unidades de negocio diferentes deseará conocer la situación de todas en relación al mercado, participaciones, rentabilidades, etc; para luego poder decidir en cuanto a la asignación de los recursos a cada una. Una herramienta muy utilizada es la matriz del BCG (Boston Consulting Group), que sitúa en un mapa las distintas unidades de negocio de una organización en relación a la participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento del mismo.

### MATRIZ BCG

Dicha empresa líder en consultoría gerencial, creó y popularizó esta matriz de crecimiento/participación que se observa en la siguiente figura. Las distintas unidades de negocio de la empresa se ubican en círculos de diferente volumen según el tamaño y se ubican en alguno de los cuatro cuadrantes según su posición actual.

En cuanto a los ejes, el vertical indica la tasa de crecimiento del mercado anual en la que la unidad de negocio opera. En el eje horizontal se encuentra reflejada la participación relativa en el mercado, expresada como porcentaje en relación a la del competidor más grande en el segmento.

Figura 1.4. Matriz BCG



Fuente: KOTLER, P. (2001): “*Dirección de Marketing*”. Edición del Milenio. Editorial Prentice Hall. p: 69.

La matriz se divide en cuatro cuadrantes y cada uno de ellos indica un tipo distinto de negocio, a saber:

1. *Interrogaciones*: Los negocios ubicados en el mismo son de escasa participación de mercado pero de alto crecimiento. Esta situación usualmente se da cuando una empresa intenta ingresar a un mercado de rápido crecimiento en el cual ya existe un líder. El término de interrogación se debe a que en estos casos la empresa debe resolver el interrogante de seguir o no invirtiendo dinero en ese o esos negocios.
2. *Estrellas*: La estrella es el líder en un mercado de rápido crecimiento. Cuando un negocio que es una interrogación tiene éxito pasa a este cuadrante. Ahora bien, el hecho de estar en una estrella no significa que el negocio proporcione flujos de efectivo positivos, ya que en momentos la empresa debe gastar muchos fondos para acompañar el ritmo de crecimiento y a la vez cubrirse de ataques de los competidores.
3. *Vacas*: Aquí se ubican los negocios en los que la empresa tiene una elevada participación de mercado pero la tasa de crecimiento anual es inferior al 10%. Se le denomina vaca porque produce mucho efectivo para la empresa y esta puede utilizarlo para financiar sus otros negocios.
4. *Perros*: Estos negocios poseen una participación baja en un mercado de lento crecimiento. Producen bajas utilidades o incluso pérdidas. Muchas veces las empresas suelen mantener negocios en este cuadrante por razones de intuición (que mejorará) o sentimentales.

Analizado el gráfico con todas las unidades de negocio de la empresa, la misma debe optar por:

- *Construir*: Aquí el objetivo es incrementar la participación de mercado. Es una buena estrategia para convertir una interrogación en una estrella.
- *Aguantar*: En este caso lo que se busca es conservar la participación de mercado. Los negocios “vacas” suelen utilizar este tipo de estrategias.
- *Cosechar*: La misma hace referencia a incrementar el flujo de efectivo a corto plazo de la empresa sin importar el efecto de ello a largo plazo. Esto

implica una decisión de retirarse del negocio mediante un programa continuado de racionalización de gastos. Dicha estrategia es apropiada para vacas con futuro incierto y de las cuales se quiere un flujo de efectivo positivo.

- *Desinvertir*: Esta estrategia tiene como objetivo vender o liquidar el negocio buscando aprovechar los recursos en otra cosa mejor. La misma es apropiada para perros e interrogaciones que están actuando como un lastre sobre las utilidades de la empresa.

Una crítica en relación a la matriz, es que la misma no toma en cuenta la posible sinergia positiva existente entre las diferentes unidades de negocio de la empresa. Esto puede conllevar a tomar decisiones estratégicas de desinvertir en negocios que no son rentables pero que colaboran de sobremanera para que el negocio “vaca” pueda ubicarse en dicho cuadrante.

#### *Estrategias a Nivel Funcional*

La estrategia a nivel funcional hace referencia a las acciones tendientes a establecer la estructura mas eficiente para los requerimientos de las funciones y procesos de la organización, optimizando el funcionamiento de las distintas áreas. Es así, que se pueden establecer estrategias para el departamento de finanzas, de producción, de marketing, etc; siempre manteniendo una coherencia lógica con la estrategia a nivel de negocios.

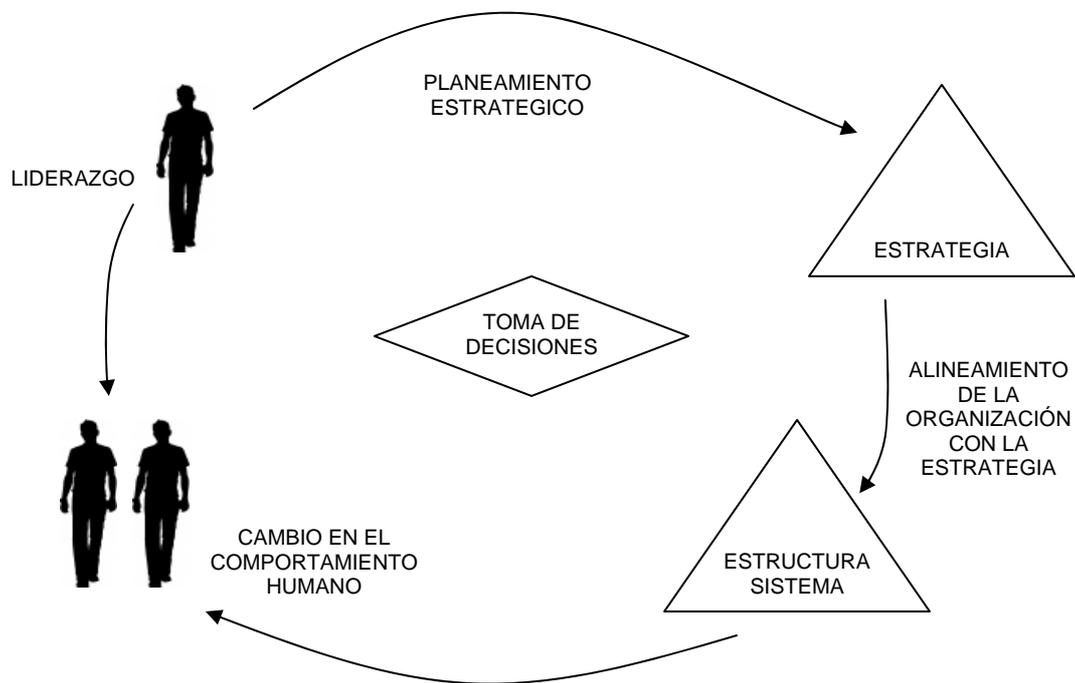
## IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

La tercera etapa del proceso de dirección estratégica es la implantación o puesta en práctica de la alternativa estratégica seleccionada.

La misma hace referencia a determinar qué hace falta para que ésta funcione y se logren los resultados previstos. Se debe lograr un equilibrio entre la forma de hacer las cosas y los recursos necesarios para su implantación.

Aquí es clave realizar un correcto management del cambio organizacional. A partir del gráfico siguiente se desglosan aspectos vitales que hacen a la implantación estratégica correcta:

Figura 1.5. Management del cambio organizacional



Fuente: LAZZATTI, S. (1997): "Anatomía de la organización". Editorial Macchi, p:58

### ESTRUCTURA

El alineamiento de la organización con la estrategia a través de su estructura es de suma importancia. Mintzberg (1997) afirma que *"la estructura de una organización se define como la suma de las distintas maneras en las que el trabajo ha sido dividido en labores diferentes para después lograr la coordinación entre las tareas"*<sup>17</sup>. Es decir que la empresa tiene que definir dos aspectos cruciales:

- La *división del trabajo* en varias labores para su realización y desempeño.
- La *coordinación* de esas tareas para llevar a cabo la actividad en cuestión.

### RECURSOS

En segundo lugar, se deben analizar los recursos de todo tipo que se precisan, ya sean tangibles, intangibles o humanos. Esto se traduce, generalmente, en la confección de planes, programas y presupuestos que determinan por un tiempo determinado el uso de los recursos necesarios. En cuanto al recurso humano, procurar su motivación y lograr

<sup>17</sup> MINTZBERG, H. (1997): "El Proceso Estratégico". Pearson Education. P: 159-160.

un adecuado clima organizacional son trascendentales para alcanzar una *sinergia productiva positiva*<sup>18</sup>.

Hablar de motivación, implica hablar del proceso por el cual una necesidad insatisfecha genera una energía o dirección hacia la satisfacción de una necesidad cuyo logro supone el cumplimiento de un objetivo personal que sea congruente con los de la organización. El conocimiento del personal y sus necesidades tanto extrínsecas como intrínsecas permiten saber cuando influir positivamente y de que manera.

En relación al clima laboral, el mismo abarca 3 aspectos:

- Calidad y cantidad de comunicación, que comprendería la búsqueda del equilibrio en la conducta asertiva y receptiva del personal, como así también, el ambiente de cordialidad necesario.
- La cooperación, ligada al nivel de conflicto y a su manejo.
- La confianza y el respeto, del que dependen los antes mencionados.

#### *LIDERAZGO Y CULTURA EMPRESARIAL*

Finalmente, la implantación debe tener en cuenta el liderazgo y la cultura organizacional para el cambio estratégico. Es preciso considerar la capacidad de los directivos para gestionarlo. Aquí entra en juego el liderazgo de los mismos, entendiéndose por ello a la capacidad de influencia para que una persona se oriente en el logro de objetivos comunes. El gerente deberá buscar la mejor combinación de las funciones de apoyo, orientación, evaluación, control y recompensa en pos de lograr lo planeado.

También hay que evaluar la aceptación del cambio por parte del personal, lo que exige un examen de la cultura organizacional. La misma hace referencia al *conjunto de creencias, normas y valores que configuran el comportamiento de directivos y personal*<sup>19</sup>. Hay que destacar que no es fácil influir en las opiniones, normas y valores que se han desarrollado durante mucho tiempo, por lo que lograr que la estrategia este acorde a la cultura empresarial es clave para una correcta implantación<sup>20</sup>.

---

<sup>18</sup> El todo es superior a la suma de sus partes.

<sup>19</sup> PUMPIN, C. (1993): "Estrategia empresarial: como implementar la estrategia en la empresa". Editorial Diaz de Santos.p: 156-157.

<sup>20</sup> A modo de ejemplo, si una empresa se quiere posicionar estratégicamente en "servicio de distribución", la dirección tiene que procurar que todo el personal considere de suma importancia mantener una estrecha relación con el cliente. Así un aspecto cultural sería que toda orden de pedido se ejecute el mismo día.



## *DIRECCIÓN ESTRATEGICA EN PYMES*

### *Introducción*

Un punto de vital categoría para entender a las PYMES y sus implicancias, es que en casi la totalidad de las economías de mercado las empresas pequeñas y medianas (incluidos los microemprendimientos) constituyen una parte sustancial. En Argentina, el 99.85% de las empresas son PYMES<sup>21</sup>. Hablar de ellas es, hablar de una porción muy significativa de la actividad económica. Dentro de esa categoría se incluyen realidades tan diversas como las empresas unipersonales, pequeñas empresas familiares, empresas con distintos grados de informalidad, empresas que abastecen mercados localizados, la industria del artesanado, empresas con tecnologías de punta, empresas declinantes con tecnologías obsoletas, empresas que conviven, compitiendo o complementándose con las grandes. A la vez, las PYMES tienen esa característica de universo complejo tanto en países industriales como en los que estén en vías de desarrollo.

En cuanto a la importancia de las mismas, Acs y Audretsch (1990) la fundamentan basándose en ciertos factores:

- La globalización de los mercados.
- La desregulación en numerosos mercados.
- La diversificación de la demanda de los consumidores.
- Los cambios en la composición del trabajo.
- El desarrollo de nuevas tecnologías flexibles.

Esta enumeración no secuencial ni taxativa, representa una de la síntesis más interpretativa de los factores generalmente aceptados por los economistas.

En el ámbito de las PYMES, Estrategia y Dirección son las dos caras de una misma moneda que pueden favorecer su evolución, impulsando la consecución de objetivos, la supervivencia en circunstancias adversas, el nivel de eficiencia o la maximización de beneficios.

En el campo organizacional hablar del cierre del año fiscal y el inicio del siguiente muchas veces genera optimismo por la esperanza de que el próximo año será mejor que el presente. Pero las empresas, independientemente de su tamaño, no deben esperar que

---

<sup>21</sup> Según Encuesta Permanente de Hogares (1998), realizadas por el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).



la fortuna y la dicha lleguen justo cuando el reloj marque el inicio del nuevo año. Las mismas deben mantener un constante proceso de revisión, adaptación y reorientación de sus planes para garantizar que efectivamente el año nuevo sea mejor que el anterior. Para ello el énfasis debe centrarse en realizar planes estratégicos, tácticos y operativos, a corto, mediano y largo plazo que busquen garantizar su permanencia en el tiempo y estar preparados para cualquier situación que ponga en riesgo o beneficie a la empresa.

Lamentablemente, para muchas empresas la planificación estratégica y táctica parece ser un concepto indescifrable y por ello limitan los esfuerzos a planes operativos de corto o mediano plazo, en algunos casos con una buena dosis de subjetividad, fé y deseos de tener suerte. Se deja que el año que viene este sujeto más al azar que a un seguimiento y logro de objetivos digno de un plan completo y bien pensado.

En relación al porque de la falta de dirección estratégica por parte de las PYMES, los principales problemas detectados en un análisis externo (y comentados también por empresarios) son:

- *El mercado es difícil.*
- *Existen pocas ayudas para su desarrollo.*
- *No se produce, se actúa, se opera o se gestiona eficientemente en la empresa.*
- *La planificación es deficiente* (el principal problema visto en primera persona no es que la planificación sea mala en sí, es que no suele haber planificación alguna).
- *No se tiene “control de la situación”,* hay un desconocimiento real de lo que ocurre, de porqué pasa lo que pasa, no se consiguen más clientes y los costos se disparan. Hay una incapacidad de controlar y tener “atadas” las variables principales del negocio<sup>22</sup>.

Es así que en la mayoría de las ocasiones la pequeña empresa aparece íntimamente unida a la figura humana y económica de su promotor o grupo de promotores. El o ellos le dan un carácter propio y le marcan el rumbo a seguir en función de sus intenciones y deseos. A medida que la empresa va tomando cierta importancia y su nivel de actividad se incrementa, se hace cada vez más necesario contar con profesionales cualificados para poder atender con éxito la mayor complejidad alcanzada y no carecer de la falta de dirección antes mencionada.

---

<sup>22</sup> Artículo “Porque Muchas PyMES fracasan”, Recursos para PyMES (2006): Pág. 3-4. Para acceso a texto completo <http://www.recursosparapymes.com/fracaso-pymes.pdf>. Fecha de extracción de datos: Abril 2008.

El pequeño empresario va a coordinar los diferentes factores productivos que tiene a su alcance para lograr el máximo rendimiento al ofrecer sus bienes o servicios a la comunidad<sup>23</sup>.

Ahora bien, la responsabilidad inherente a la organización y coordinación de cada una de las tareas productivas recae sobre un órgano decisor. Esta última figura es la del emprendedor-empresario en pequeñas empresas y es la del consejo de administración en las grandes.

## *Características de las pequeñas y medianas empresas*

Existen rasgos diferenciadores que permiten llevar a cabo una clasificación en base a una serie de criterios cualitativos<sup>24</sup>:

La pequeña empresa:

- Los propietarios de la empresa coinciden con la dirección de la misma.
- Los intereses de los propietarios se identifican con los de la empresa.
- No tienen mucha mano de obra fija.
- No suelen utilizar técnicas de gestión y no existe organigrama de la empresa.
- La única retribución del empresario es la de la propia empresa.
- Los mercados a los que se dirigen tienen carácter local.
- La utilización de publicidad o promoción de ventas es escasa.
- La inversión en activos fijos es escasa.
- Trabajan con un reducido número de proveedores y entidades financieras.
- No suelen utilizar tecnologías desarrolladas.

La mediana empresa:

- Las funciones dentro de la empresa están claramente distribuidas.
- Los propietarios son pocos y suelen depender parcialmente de la retribución de la empresa.

---

<sup>23</sup> MAQUEDA DE LA FUENTE, J.D. (1992): "Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme". Editorial Diaz de Santos.p:15.

<sup>24</sup> CABALLERO, G y FREIJEIRO, A. (2005) : "Dirección Estratégica de la Pyme. Fundamentos y teoría para el éxito empresarial". Editorial IdeasPropias. P:9-10.

- Se necesita, de modo permanente, el asesoramiento de consultores externos.
- La plantilla de la empresa suele estar entre los 25 y 500 empleados.
- La oferta de productos y servicios suele ser amplia y completa.
- Sus principales armas competitivas suelen ser la calidad, la flexibilidad y la rapidez de respuesta.
- El mercado al cual se dirigen tiene un carácter tanto local como nacional, e incluso internacional.
- Utilizan tecnología creada por otras empresas, adaptándola a la suya, aunque también desarrollan departamentos de I+D.

## *Pymes en Argentina*

### Legislación y Concepto

En Argentina existe un contexto legal vigente relacionado a las mismas que busca darle un marco descriptivo y de acción para promover y fomentar su desarrollo. Las leyes nacionales relacionadas a las Pymes son:

- *Ley 24467: Regulación de Pymes.*
- *Ley 25300: Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana empresa.*

La primera describe instrumentos como las sociedades de garantía recíproca y las relaciones de trabajo, estableciendo en su artículo 83 que se considerará pequeña empresa a aquella que reúna las dos condiciones siguientes:

1. Su plantel no supere los cuarenta (40) trabajadores.
2. Tengan una facturación anual inferior a la cantidad que para cada actividad o sector fije la Comisión Especial de Seguimiento mencionada en el art. 104 de esta ley.

Para las empresas que a la fecha de vigencia de esta ley se encuentren funcionando, el cómputo de trabajadores se realiza sobre el plantel existente al 1 de enero de 1995, y las pequeñas empresas que superen alguna o ambas condiciones anteriores pueden permanecer en el régimen especial de esta ley por un plazo de tres (3) años, siempre y cuando no dupliquen el plantel o la facturación indicados con anterioridad.

En relación a la facturación son consideradas Micro, Pequeñas y Medianas Empresas aquellas que registren hasta el siguiente nivel máximo de las ventas totales anuales, excluido el Impuesto al Valor Agregado y el impuesto interno que pudiera corresponder, expresado en Pesos (\$), detallados en el cuadro a continuación:

Tabla 1.1. Facturación necesaria de Pymes según Sector

Sector	Facturación
Rural	\$ 2.500.000
Industrial	\$ 5.000.000
Comercial	\$ 3.000.000
Servicios	\$ 4.000.000

Fuente: Ley 24467: Regulación de Pymes

Se entiende por valor de las ventas totales anuales, el valor que surja del promedio de los últimos TRES (3) años a partir del último inclusive o información contable equivalente adecuadamente documentada.

En los casos de empresas cuya antigüedad sea menor que la requerida para el cálculo establecido en el párrafo anterior, se considera el promedio proporcional de ventas anuales verificado desde su puesta en marcha.

En cuanto a la **cantidad** de empresas ubicadas dentro de la definición planteada, el siguiente cuadro refleja tal situación:

Tabla 1.2. Cantidad de Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas en Argentina

	Micro	PYMES	Grandes
Cantidad de empresas	1.341.875	213.014	2087

Fuente: Informe de Resultados Onda 005 (Mayo 2008). Ministerio de Producción – Subsecretaría de la pequeña y mediana empresa y Desarrollo Regional. P:3.

Con una participación en la producción del país del 99,87% se deduce la gran importancia que tienen las Pymes en la República Argentina.

Continuando con el análisis de los datos relevantes, se analiza la *financiación* como instrumento de inversión, desarrollo y crecimiento de las mismas:

Tabla 1.3. Tipos de Financiamiento elegido por las Pymes en Argentina

Financiamiento	%
Recursos Propios	72,4
Financiamiento bancario	14,3
Financiamiento de proveedores	10,7
Otros	2,6

Fuente: Observatorio Mipyme, BID, 2003, sobre una muestra de 604 empresas Pyme

Notablemente los recursos propios es la forma de financiación elegida por la mayoría de las Pymes. Aquí es importante destacar que existe una forma de financiación



(mencionada con anterioridad) creada exclusivamente para este tipo de empresas y regulada por la ley 24467, las Sociedades de garantía recíproca, que tienen como objeto fundamental los siguientes lineamientos:

- Facilitar garantías a las PYMES para acceder a los créditos necesarios.
- Obtener créditos a tasas bajas de mercado.
- Brindar asesoramiento para su dirección, organización y control.
- Entre otros.

## *DIRECCION ESTRATÉGICA DE PYMES DE SERVICIOS*

### *Introducción*

La Dirección Estratégica puede concebirse de manera indistinta a la actividad económica a la que se dedique cualquier empresa, ya sean primarias, secundarias o terciarias.

En relación a la estructura productiva de las economías, el sector terciario ha adquirido una vital importancia.

Aún cuando el proceso de terciarización económica no es reciente, su dinamismo ha alcanzado ritmos, incluso, superiores a las actividades secundarias. Este fenómeno se presenta principalmente en las economías desarrolladas (donde casi tres cuartas partes del empleo es generado por actividades de servicios), aunque es cada vez más notorio en países como Argentina, con menor grado de desarrollo. Para fortalecer lo afirmado, en el decenio de 1990 alrededor de 90% de los nuevos puestos de trabajo en América Latina y el Caribe surgieron en el sector terciario<sup>25</sup>.

Otro punto dentro de los aportes de este sector al desarrollo de la economía es la contribución al Producto Bruto Interno. En Argentina, más del 53% del Producto Bruto Interno proviene del sector servicios<sup>26</sup>.

---

<sup>25</sup> WELLER, J. (2004): "El empleo terciario en América Latina: entre la modernidad y la sobrevivencia", Revista de la CEPAL, ISSN 1682-0908, N°84. p: 159-176.

<sup>26</sup> Según informe del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la República Argentina (2004): "Argentina: Un país para invertir". Para acceso a texto completo [http://www.unido.org/file-storage/download/?file\\_id=36520](http://www.unido.org/file-storage/download/?file_id=36520). Fecha de extracción de datos: Mayo 2008.



El llamado proceso de terciarización económica cuenta con diversas explicaciones. Una de ellas parte de suponer una demanda por servicios altamente elástica respecto al ingreso: si el ingreso per capita real en las economías desarrolladas se ha incrementado a lo largo del tiempo, esto explica que la demanda por servicios crezca de manera más que proporcional al crecimiento del ingreso.

Otras consideran los cambios en los estilos de vida como la explicación a la creciente demanda por servicios, considerando aspectos similares cuando se refieren a servicios a los productores. A decir de algunos autores, los avances tecnológicos han llegado a cambiar la estructura de la organización productiva, con lo que muchos servicios anteriormente producidos dentro de las empresas, son ahora contratados con firmas especializadas independientes (consultorías, procesamiento de la información, despachos de contabilidad, servicios legales y financieros, etcétera)<sup>27</sup>.

## *Caracteres del servicio como oferta*

Los servicios tienen características particulares que lo distinguen de los bienes tangibles y hacen que requieran un diseño y una comercialización particular, a saber<sup>28</sup>:

- Intangibilidad

Los servicios son intangibles. Los mismos no se pueden ver, degustar, tocar o escuchar antes de comprarse. Esto indudablemente provoca cierto grado de incertidumbre, por lo cual los compradores buscan indicios de calidad de servicio. Estos se pueden englobar en inferencias acerca de la calidad en base al lugar, personal, equipo, símbolos y precios. Por lo tanto quien esta en el negocio de los servicios debe saber como “administrar los indicios” intentando “hacer tangible lo intangible”. No obstante, es dable aclarar que no existe ningún servicio “puro”, ya que los mismos van acompañados de algún elemento tangible (desde los muebles de una oficina hasta los documentos contractuales que pueden llegar a firmarse).

Es así, que la intangibilidad es un rasgo distintivo que predomina en las relaciones de compra-venta en este sector.

<sup>27</sup> Entre estos autores, podemos citar el trabajo de Coffey y McRae (1989).

<sup>28</sup> KOTLER, P. (2001): “Dirección Estratégica de Marketing”. Editorial Prentice Hall. p: 429-433.



- Inseparabilidad

Los servicios por lo general se producen y se consumen simultáneamente. Eso no sucede con los productos físicos que se fabrican, se colocan en inventarios, se distribuyen y se venden o consumen posteriormente. Dado que generalmente el cliente está presente cuando se presta el servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica especial y cualquiera de ellos puede afectar el resultado.

- Variabilidad

Los servicios dependen en gran medida de quien los presta y donde se prestan, esto provoca que los mismos sean muy variables y poco estandarizables.

- Imperdurabilidad

Los servicios no pueden almacenarse. No se puede tener un stock de ellos, lo que hace que el valor tiempo de prestación adquiera mayor relevancia y atención.

- Participación del cliente

Implicación activa del cliente en el proceso de prestación.

- Ausencia de propiedad

Los receptores de un servicio adquieren un derecho, estos no adquieren la propiedad del soporte tangible que lo sustenta.

## *Elementos estratégicos de los Servicios*

Los elementos básicos del marketing para cualquier tipo de empresas se centran en las 4 P's, refiriéndonos con estas a *Precio, Plaza, Producto y Promoción*. Así se configura la mezcla de marketing y según los objetivos que se plantee la gerencia serán las estrategias en cada variable mencionada.

Ahora bien, en relación a los negocios de servicios hay autores que concuerdan en contemplar 3 P's adicionales: *Personas, Pruebas físicas y procesos*<sup>29</sup>.

---

<sup>29</sup> BOOMS, B. H y BITNER, M. J (1981) : "Marketing Strategies and organizacional Structures for Service firms". American Marketing Association, Chicago: p 47-51.



Dado que a casi todos los servicios lo prestan personas, la selección, capacitación y motivación de los empleados puede ser muy importante para la satisfacción de los clientes. Lo que se busca es que los empleados muestren aptitud, una actitud atenta, responsabilidad, iniciativa, capacidad de solución de problemas y buena voluntad.

Las empresas intentan también demostrar su calidad de servicio a través de pruebas físicas de presentación. Una empresa puede desarrollar un aspecto y un estilo observable de tratar a los clientes que pone en manifiesto su propuesta de valor para el cliente (ya se trate por ejemplo de aseo, rapidez, u otro beneficio).

## *Calidad en el servicio*

En este último tiempo es cada vez más común asociar la palabra calidad con la prestación de servicios y la competencia de empresas en función de la calidad de los servicios prestados.

Un servicio es el resultado de llevar a cabo necesariamente al menos una actividad en la interfaz entre el proveedor y el cliente y generalmente es intangible<sup>30</sup>. La calidad hace referencia a una propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa, que permiten apreciarla como igual, mejor o peor que las restantes de su especie<sup>31</sup>.

Entrelazando ambos conceptos, Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) plantean un modelo para identificar distintas características asociadas a los servicios prestados por una empresa, a saber:

- *Naturaleza tangible*, que permite al usuario percibir e identificar al servicio de manera precisa.
- *Fiabilidad* o nivel de consistencia del servicio, constancia en si mismo.
- *Capacidad de respuesta*, voluntad o factibilidad de los empleados para prestar el servicio.
- *Competencia*, capacitación y grado de conocimiento del personal para proporcionar el servicio.
- *Amabilidad*, gentileza o cortesía del personal en contacto directo con los usuarios.
- *Credibilidad*, confianza y potencialidad para que la empresa sea creída por los clientes.

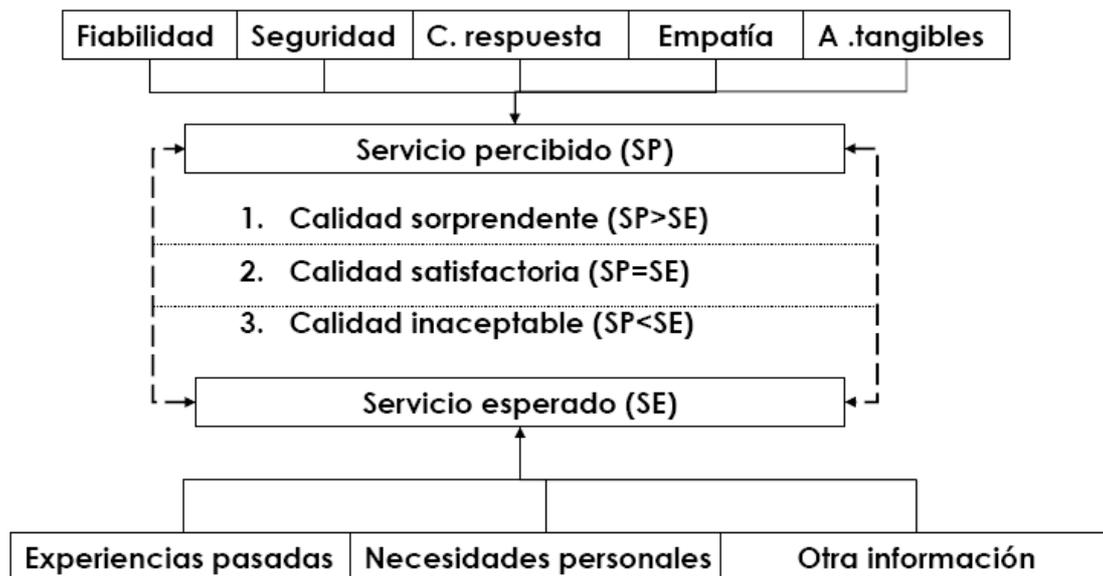
<sup>30</sup> Norma ISO 9000:2000, Apartado 3.4.1. Nota 2.

<sup>31</sup> Diccionario Manual e Ilustrado de la Lengua Española (1989).

- *Seguridad*, ausencia de riesgos, peligros o dudas.
- *Accesibilidad*, capacidad de aproximarse al servicio y facilidad de contacto.
- *Comunicación*, empatía hacia el cliente.
- *Capacidad* de comprender al cliente, esfuerzo de los trabajadores por entender las necesidades de cada cliente.

Para hablar de calidad en el servicio indefectiblemente se debe tener presente la percepción de valor que haga el cliente y la relación entre esta y las expectativas previas. Este percibe la calidad de un servicio según la diferencia entre lo que espera del mismo y lo que realmente recibe, pudiendo establecer tres niveles de satisfacción:

Figura 1.6 Servicio percibido Vs. Servicio Esperado



Fuente: Elaboración propia.

Claro está, que la lealtad del cliente se da siempre que el servicio que reciba sea como mínimo satisfactorio. La empresa debe analizar las diferentes dimensiones y establecer la combinación óptima para lograr un servicio percibido cada vez mayor acorde a las variaciones en el servicio esperado del cliente. En síntesis, al hablar de servicios se torna muy dificultoso brindar siempre una misma calidad, por la continua dinámica de las variables que están en juego.

Parasuraman, Zeithmal y Berry (1988) establecieron un modelo de medición de la calidad del servicio, denominado SERVQUAL. El grado de conformidad o disconformidad del cliente estará basado en la comparación de lo que el cliente espera recibir y lo que percibe que ha recibido, estableciendo así:

- ✓ *Expectativas*, de dos tipos:
  1. Predictivas: creencia de los clientes sobre el resultado de una relación.
  2. Normativas: lo que a juicio de los clientes podría ocurrir o debería ocurrir.
  
- ✓ *Percepciones*: El nivel de desempeño relevante no es el que objetivamente proporciona el suministrador, sino el que subjetivamente percibe el cliente.

A su vez, crearon un índice que mide la calidad percibida del proceso de servicio, a saber:

Figura 1.7. Índice de calidad percibida de un servicio

$$CS_i = \sum_{k=1}^j W_j (P_{ij} - E_{ij})$$

Donde:

CS<sub>i</sub>= Valor del índice SERVQUAL de calidad percibida del proceso de servicio i.

K= Número de dimensiones.

W<sub>j</sub>= Importancia relativa de cada factor.

P<sub>ij</sub>= Percepcion del desempeño del servicio i en la dimensión j.

E<sub>ij</sub>= Expectativa de calidad del servicio i en la dimensión j.



## **CAPÍTULO II**

# **El Negocio del Seguro en Argentina**

*EL NEGOCIO DEL SEGURO EN ARGENTINA*



## *Historia*

### *Antecedentes generales*

Si bien no resulta posible determinar con exactitud la aparición y origen del seguro, diversas investigaciones se refieren a antecedentes en los pueblos de la antigüedad dedicados al comercio y a la navegación.

Estas manifestaciones, a las que les faltaban elementos necesarios para constituir la operatoria que luego se denominó Seguro, hacían referencia esencialmente a la solidaridad y fraternidad humana, apuntando a la compensación recíproca de los efectos del daño producido. Es así, que de una familia patriarcal donde las necesidades eran cubiertas solo por el grupo familiar al que pertenecía se pasa a la propiedad privada donde era necesario hacer contribuciones para crear un “fondo común” del que surgirían las soluciones ante la aparición de circunstancias adversas.

En el Antiguo Egipto, los tallistas de piedra conformaban agrupamientos en una caja de inhumación para otorgar subsidios a las familias de quienes fallecieran con el aporte de quienes sobrevivían. También en el Talmud de Babilonia (425-356 AC), un libro de leyes y tradiciones judías, se hacía referencia a disposiciones respetadas por los hebreos, considerando la pérdida de un animal entre los camelleros reunidos en caravana. En efecto, esas disposiciones contemplaban que de no mediar culpa o negligencia de su dueño, la pérdida del camello sería resarcida (con cargo a la masa común) con la entrega de otro animal, es decir en especie evitando el pago con dinero que podría generar especulaciones o desidia de quien estaba al cuidado del animal.

Con similar criterio, pero respecto a los riesgos de navegación, también existían disposiciones respecto a la situación que podría enfrentar un navegante ante la pérdida de su navío, obligando a los demás a construirle otro, salvo que quien lo conducía se hubiese alejado de la ruta ordinaria de navegación o mediara impericia de su parte.

A continuación se describe la historia de los distintos tipos de seguros (Patrimoniales y de Personas).

### *Seguros de transporte marítimo*



Ya en la edad media, el antecedente mas inmediato del seguro se tiene a través del denominado “préstamo a riesgo marítimo”, conocido posteriormente como “préstamo a la gruesa” consistente en un préstamo a interés sobre buque o carga. Si una determinada carga era transportada de un puerto a otro, el propietario podía pedir prestado el valor de la misma, para cubrirse de un eventual siniestro marítimo. En caso de pérdida de la carga, el dueño no debía devolver el dinero. En cambio si la carga llegaba felizmente a destino, debía devolver el dinero del préstamo más un interés que hubiese convenido con el prestamista.

Fue justamente este tema del interés, el factor de conflicto por la prohibición canónica, basada en una interpretación estricta y rigurosa del texto evangélico de San Lucas “...*Presten sin esperar nada y su retribución será mucha...*”, a tal punto que el Papa Gregorio IX prohíbe el préstamo a la gruesa por considerarlo de carácter usurario.

En cuanto al primer contrato sobre el seguro marítimo se estima fue celebrado en Génova en el año 1347, aunque se dice que en la ciudad de Florencia se conservan libros de un comerciante que, a partir de 1319, menciona entre sus gastos los costos del seguro de transporte marítimo. La búsqueda de antecedentes de disposiciones que regulen la actividad se remontan a:

- El estatuto de Calimala, de Florencia, publicado en el año 1322.
- El estatuto de Génova, publicado en 1424.
- Ordenanza del estatuto de Barcelona, inserta en el Consulado del Mar en 1494.
- Demás estatutos que surgieron de aquí en adelante, como el de Sevilla, Bilbao,

entre otros.

Finalmente y dado la importancia histórica no puede dejar de mencionarse la institución del Lloyd’s de Londres (Corporación Inglesa de aseguradores individuales), creado en 1688 en un café de propiedad de Edgard Lloyd al que concurrían comerciantes y marinos vinculados al transporte de carga. Allí se concretaban los seguros marítimos y era un permanente centro de información de toda la actividad de buques o navegación.

### *Seguros de incendio*

Con referencia al seguro de incendio, cabe mencionar que se registran antecedentes desde el año 1188 a través de las denominadas “guilds” u agrupamientos por oficios, con carácter netamente mutual u otros casos de Islandia o las conocidas como cartas de



incendio que eran certificados de mendicidad, recomendando caridad a los cristianos para esas personas afectadas.

La primera empresa de seguros contra incendio nace en Alemania en el año 1591, llevando el nombre “Contrato de fuego”, transformándose posteriormente en “Caja de incendio de la ciudad de Hamburgo”. No obstante, el mayor desarrollo del seguro de incendio se aprecia en Inglaterra y surge después de un suceso catastrófico que afectó los intereses de muchas personas. Fue el devastador incendio de 5 días producido en 1666 que destruyó la ciudad de Londres (13200 casas y 89 iglesias quemadas), dejando sin vivienda a más de 200.000 personas.

La primera compañía inglesa contra los daños de incendio fue la “*Sun Fire Office*”, fundada en 1667, pudiendo agregarse como hecho anecdótico, que fue también la primera empresa que constituyó un cuerpo de bomberos especializados, conocido como “*Fire Brigade*”, brindando un verdadero beneficio y asentando las bases para la creación de los futuros cuerpos de bomberos.

#### *Seguros de responsabilidad civil*

Estos seguros surgen a principios del siglo XIX en Francia y en Inglaterra. En principio por los daños que podían sufrir personas o bienes por el tránsito de vehículos de tracción a sangre.

El posterior avance de otras actividades generadoras de riesgos (automotores, ferrocarriles, navegación por agua u aérea, la proveniente del ejercicio de profesiones, etc.), contribuyó al avance de este seguro que, en algunos casos hasta tiene carácter de obligatorio.

#### *Seguros de granizo*

Se conoce sobre la existencia de este seguro desde fines del siglo XVIII en los países europeos, especialmente en Escocia, Alemania y Francia, teniendo mayor desarrollo en Inglaterra.

#### *Seguros de ganado*

Bajo el amparo por medio de asociaciones de socorro mutuo existen antecedentes en el ya mencionado Talmud de Babilonia. Muchos siglos después se aprecia su desarrollo



en los países europeos, especialmente en Inglaterra y Alemania a fines del siglo XVII y comienzos del siglo XVIII.

### *Seguros de vida*

La constancia mas antigua de lo que podría denominarse “seguro de vida” , data del año 1401 (en la ciudad de Pisa) sobre la vida de una esclava tártara, en viaje en buque hasta Barcelona, considerándosela como el valor y el interés de una mercancía.

Pasaron varias décadas y se encuentran otros antecedentes en 1417 y 1428 en Génova. Sin embargo, faltando el ingrediente fundamental del interés asegurable, la mayoría de los seguros terminaban convertidos en meras apuestas, razón por la cual, en casi todos los países donde se practicaba se prohibió, excepto en el Reino Unido, donde va a desarrollarse sobre nuevas bases.

En 1583 aparece el que suele considerarse como el contrato de seguro sobre la vida de una persona más antiguo. Es así, que con fecha 18 de Junio de 1583, 16 aseguradores ampararon la vida del Sr. William Gybbons, oriundo de la ciudad de Londres por el termino de doce meses por la suma de 382 libras, 6 chelines y 8 peniques, abonando una tasa de 8 libras esterlinas por ciento. La vigencia del contrato finalizaba el 18 de Junio de 1584. Lamentablemente para el y los aseguradores, el mismo falleció el 29 de mayo de 1584, vale decir pocos días antes del vencimiento de del contrato.

Según los antecedentes del caso los aseguradores intentaron negar el pago aduciendo que se trataba de meses lunares y no solares, con lo cual el fallecimiento habría ocurrido fuera del período de cobertura. No obstante los tribunales ingleses obligaron a pagar la suma asegurada.

El moderno seguro de vida comienza hacia fines del siglo XVIII, en Inglaterra, con la creación de la Compañía “*Equitable Society for insurance on life and survivorship*”, comenzando a aplicar las tablas de mortalidad, con la intervención de un matemático de apellido Morgan. La primera tabla de mortalidad había sido calculada en 1693 por el astrónomo y matemático Edmund Halley, pero no había tenido aplicación práctica.

A fines de 1700, James Dobson desarrolla los primeros fundamentos científicos del seguro de vida. A través de cálculos matemáticos considerando un patrón de mortalidad, calculo de probabilidad y aritmética de interés compuesto, sienta las bases del sistema de primas niveladas, utilizado por las entidades aseguradoras en todo el mundo.



### *El seguro en Argentina*

En 1786, Ventura Miguel Marcó del Pont, comerciante y consignatario español, radicado en nuestras tierras, mencionaba en un volante el establecimiento de una casa de seguros como delegación de la Real Compañía de Seguros Terrestres y Marítimos, con sede en Madrid.

Manuel Belgrano, al completar sus estudios superiores en España toma contacto con un mundo económico nuevo, que incluía la importancia del desarrollo del seguro como institución. A su regreso a Buenos Aires, ya convertido en un joven abogado, es designado secretario del Real Consulado de Buenos Aires, que tenía entre otras funciones la protección y el fomento del comercio y la producción. Es en esta institución en la que toma contacto con Marcó del Pont, quien apoyaba la idea de crear una Compañía de Seguros.

En uno de los documentos emanados del Consulado, denominado “*Medios generales para fomentar la agricultura, animar la industria y proteger el comercio de un país agricultor*”, introduce una propuesta concreta para la creación de una Compañía de Seguros para el comercio marítimo y terrestre, que fue finalmente aceptada.

La idea, sugerida por el prócer, se cristaliza a través de su desempeño dentro del Consulado donde trata de imponer sus pensamientos, proponiendo iniciativas y realizaciones, debiendo luchar generalmente contra los intereses monopolistas. Dos meses después de la propuesta original, Julián del Molino Torres, comerciante español dedicado a la importación y exportación, envía una circular a los vecinos residentes de mayor solvencia, proponiendo concretar esa iniciativa.

Con ese antecedente y con un capital de 400.000 pesos fuertes, dividido en 400 acciones de 1000 pesos fuertes cada una, el 7 de Noviembre de 1796 se constituye la primera compañía de Seguros denominada “La Confianza”, con una duración prevista de 5 años, al final de la cual dejó de operar.

Ya en la época del Triunvirato (1812) una de las primeras medidas de Manuel Belgrano fue la de convocar a una Junta de Capitales Nacionales y Extranjeros para la creación de una Compañía de Seguros Marítimos.

Con las firmas de Chiclana, Sarratea y Paso, y refrendados por Rivadavia como secretario, el 21 de Octubre (razón por la cual se estableció posteriormente el día del Seguro), el Triunvirato oficia al Consulado, proponiendo esa creación.

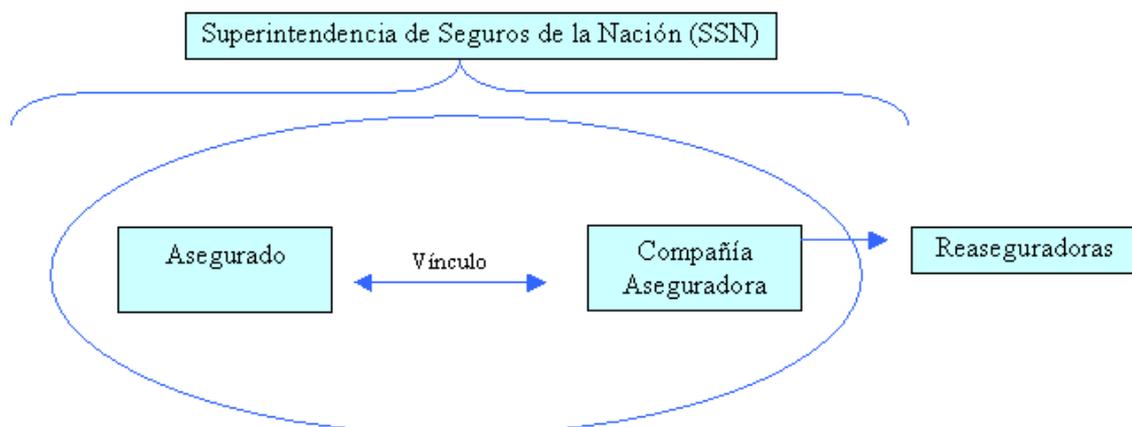
Entre 1812 y 1856 se operaba con aseguradores del exterior a través de representaciones locales.

Recién en 1860 y con el nombre de Compañía Argentina de Seguros Marítimos surge una compañía meramente nacional. En 1865 se constituyó La Estrella. Posteriormente se constituyeron otras locales y se radicaron otras extranjeras. La mayor cantidad de aseguradoras autorizadas a operar se produjo en la década de 1970, llegando a totalizar 303 entidades.

## *Análisis descriptivo del Negocio*

Completada la reseña histórica del negocio del seguro, se describen los distintos componentes del sistema:

Figura 2.1. Sistema de Seguro en Argentina



Fuente: Elaboración propia.

Ahora se procede a explicar cada uno de los elementos del mismo, como así también las distintas interacciones existentes, teniendo como referencia principal las leyes mencionadas a continuación:

- Ley 12988: “Prohibición de asegurar en el extranjero”.
- Ley 17418: “Contrato de Seguro”.
- Ley 20091: “De las Entidades aseguradoras”.
- Ley 22400: “De los Productores Asesores de Seguros”.
- Ley 24557: “De Riesgos de Trabajo”.

A su vez, existen otras leyes y disposiciones relacionadas a la actividad:

- Ley 1234: “Transporte automotor interjurisdiccional”.
- Ley 13003: “Seguro de vida obligatorio de empleados del Estado”.



- Ley 13512: “Seguro de incendio obligatorio para la propiedad horizontal”.
- Ley 20094: “De la navegación con referencia al seguro marítimo”.
- Código aeronáutico con relación a pasajeros y personal aeronáutico.

### *Superintendencia de Seguros de la Nación*

La Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN) es un organismo público descentralizado dependiente del Ministerio de Economía y Producción.

Desde el año 1938 desarrolla las funciones de *supervisor* y *fiscalizador* de las entidades de seguros y reaseguros en la República Argentina. Su misión principal es controlar las actividades de evaluación e inspección de los operadores del mercado para garantizar el cumplimiento de las legislaciones y regulaciones vigentes.

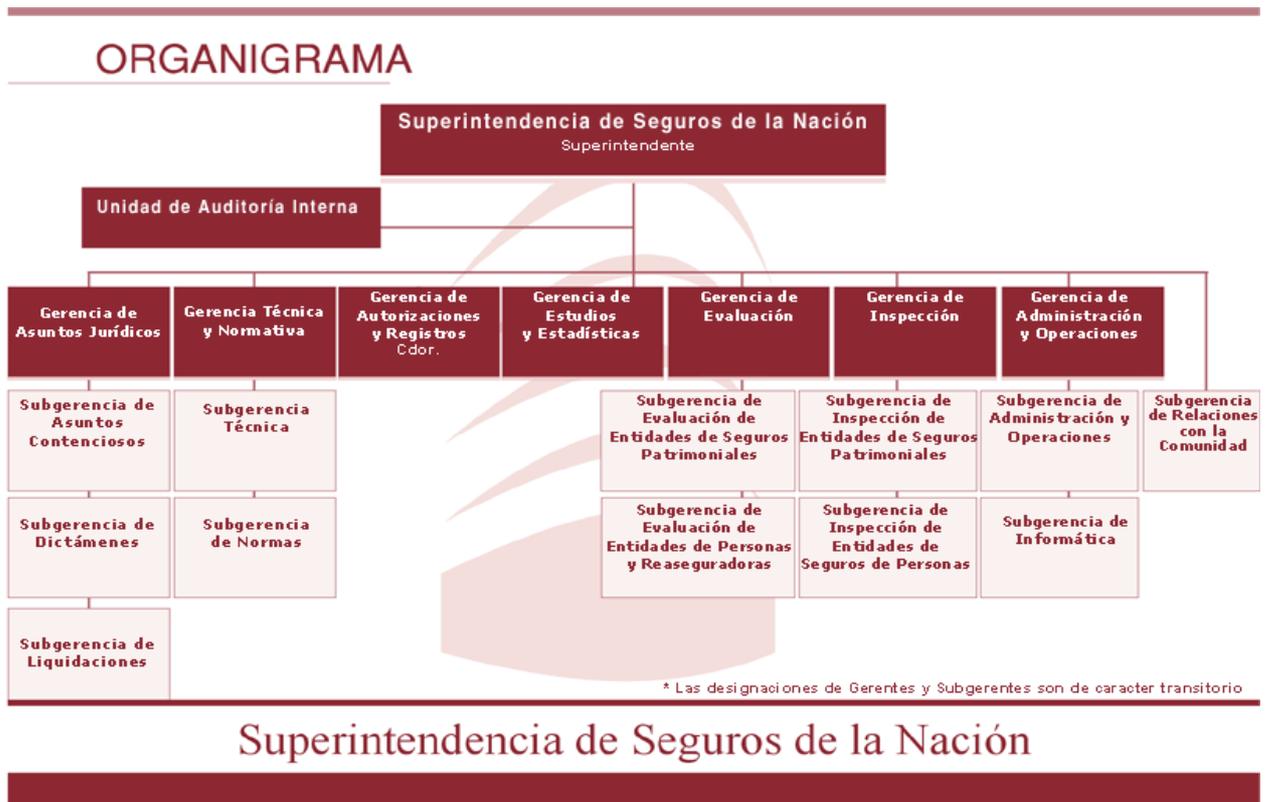
El titular de la SSN es designado por el Poder Ejecutivo Nacional con el cargo de Superintendente de Seguros.

Entre sus primordiales funciones y deberes podemos mencionar:

- Ejercer lo que le asigne la ley 20091.
- Dictar resoluciones de carácter general.
- Fiscalizar la conducta de entidades aseguradoras, productores y liquidadores.
- Tener a su cargo un registro de entidades aseguradoras y productores.
- Asesorar al Poder Ejecutivo sobre las materias relacionadas con el seguro.
- Autorizar nuevos planes, verificar situación de capitales, aplicación de tarifas, aprobación de balances, etc.
- Proyectar anualmente su presupuesto.
- Llevar un registro de sanciones.
- Asistir a asambleas generales de las entidades sujetas a fiscalización.
- Publicar anualmente su memoria.

En cuanto a su estructura, el siguiente organigrama permite observar los distintos cargos y jerarquías que cada uno de ellos conlleva:

Figura 2.2. Organigrama de la SuperIntendencia de Seguros de la Nación



Fuente: SuperIntendencia de Seguros de la Nación.

<http://www.ssn.gov.ar/storage/organigrama//organigrama.html>

Vale decir que la Superintendencia de seguros de la Nación actúa como “Institución Madre” en materia de Seguros en todo el territorio Nacional.

### *Compañías de seguros*

El mercado asegurador se compone aproximadamente de 190 Compañías de Seguros, las cuales pueden clasificarse de acuerdo a los riesgos que cubren según los denominados Ramos de Seguros. De esta forma puede decirse que *Ramos es la agrupación de riesgos afines. El nombre de cada ramo representa un elemento común que le da origen.*

En cuanto a la cantidad de ramos existentes, los mismos están atados a los cambios humanos y tecnológicos que provocan la aparición de nuevos riesgos asegurables o la actualización de los ya existentes. Con esto se está expresando la necesidad de cierta elasticidad en los planes y en las medidas para clasificar riesgos, con la finalidad de que no pierdan vigencia. Igualmente, hay que ser precavido en las modificaciones dentro de

la lista de ramos, dado que se podrían generar problemas de comparabilidad en el tiempo.

Actualmente, la Superintendencia de Seguros estableció una clasificación de Ramos, cuyos niveles se incluyen a continuación:

## CLASIFICACION DE RAMOS

Tabla 2.1 Ramos de Seguros

<i>Seguros Patrimoniales</i>	<i>Seguros de Personas</i>
Accidentes a Pasajeros	Accidentes Personales
Accidentes del Trabajo	Retiro Individual
Aeronavegación	Retiro Colectivo
Automotores Cascos	Retiro Renta Vitalicia Previsional
Automotores Responsabilidad Civil	Salud
Caución	Sepelio Individual
Combinado Familiar e Integral de Consorcio	Sepelio Colectivo
Crédito	Vida Individual
Cristales	Vida Colectivo
Ganado	Vida Previsional
Granizo	Vida Obligatorio (DECRETO 1567/74)
Incendio	Vida Obligatorio (TRABAJADORES RURALES)
Responsabilidad Civil	Vida Obligatorio (TRIPULACIONES DE EMBARCACIONES DE PESCA)
Riesgos del Trabajo (ART)	Vida Obligatorio (ESPECTADORES DE JUNTAS DEPORTIVAS)
Riesgos Varios u Otros Riesgos Patrimoniales	
Robo y Riesgos Similares	
Técnico	
Transportes Cascos	
Transportes Mercaderías	
Transporte Público de Pasajeros	

Fuente: SuperIntendencia de Seguros de la Nación. Elaboración propia.

## TIPOS SOCIETARIOS

Las compañías deben ser de alguno de los siguientes tipos societarios admitidos por ley, a mencionar:

- Sociedades Anónimas, cooperativas y de seguros mutuos.
- Sucursales o agencias de Sociedades extranjeras.



- Organismos u entes oficiales mixtos, nacionales, provinciales y municipales.

#### REQUISITOS PARA SU AUTORIZACION

Una vez seleccionado el tipo societario, las mismas deben cumplir con los siguientes requisitos para lograr la autorización pertinente:

- Estar constituidas de acuerdo a la ley.
- Tener por objeto exclusivo operaciones de seguros, o garantizar obligaciones de terceros cuando configuren operaciones de seguros aprobadas.
- Integrar un capital mínimo de \$10.000.000.
- Tener una duración mínima de 10 años.
- Ajustar los planes de seguros a lo establecido por ley.
- Ser convenientes para el mercado.

#### OPERACIONES PROHIBIDAS

Una vez obtenida la autorización y operando con normalidad, existen ciertas *operaciones prohibidas* susceptibles de sanciones, a saber:

- Tener bienes de condominio, sin previa autorización de la S.S.N.
- Gravar sus bienes con derechos reales salvo que tratándose de bienes inmuebles para uso propio lo sea en garantía del saldo de precio de adquisición y en las condiciones que establezca la autoridad de control.
- Emitir debentures ni librar para su colocación letras y pagares.
- Descontar los documentos a cobrar de los asegurados o terceros ni negociar los cheques que se reciban, salvo que estos últimos se transmitan mediante endoso a favor de persona determinada.
- Hacer frente a sus obligaciones con los asegurados mediante letras o pagares propios o de terceros.
- Efectuar sus pagos sino mediante cheques a la orden del acreedor salvo lo que pudiese disponer la autoridad de control con respecto del manejo del denominado “fondo fijo”.
- Recurrir al crédito bancario por cualquier causa salvo cuando lo sea para edificar inmuebles para renta o venta, previa autorización de la autoridad de control.



- Hacer disposiciones a título gratuito, excepto cuando se trate de contribuciones para fines benéficos o culturales a lo que sean con utilidades liquidadas y realizadas del ejercicio de acuerdo a lo dispuesto en el estatuto y lo resuelto por la asamblea.

La autoridad de control (S.S.N.) debe considerar en la nomina de las precedentes prohibiciones cualquier operación asimilable a las previstas.

### CAPITAL MÍNIMO

Resulta de importancia explyar información acerca de este requisito, debido a que si el capital mínimo (establecido por ley en \$10.000.000) resulta afectado por cualquier pérdida, la Superintendencia de Seguros sin esperar el cierre del ejercicio, emplazará a la aseguradora para que ofrezca un plan de regularización y saneamiento dentro de los 15 días de emplazamiento.

Una vez presentado el plan por parte de la aseguradora, la autoridad de control tiene dos opciones. En caso de *rechazarlo*, la compañía deberá reintegrar el capital en el término de 30 días. Si por el contrario, opta por *aprobarlo*, el asegurador deberá cumplir el mismo en la forma propuesta, y hasta tanto sean cumplidas las medidas de regularización y saneamiento se le establecerán indisponibilidades de inversión hasta el monto de las reservas para afrontar los compromisos con los asegurados.

Existe una situación especial que se da cuando se produce una pérdida mayor o igual al 30% del capital mínimo, en cuyo caso se ordenará al asegurador que se abstenga de celebrar nuevos contratos en todas o algunas de las ramas (según el caso), hasta tanto el capital alcance el mínimo correspondiente, dentro del plazo que le establezca la autoridad de control (S.S.N.).

### REGIMEN DE SANCIONES

Todas las compañías habilitadas para funcionar como entidades aseguradoras deben respetar y actuar acorde a los requisitos exigidos para su creación y funcionamiento, de lo contrario serán pasibles de sanciones que se graduarán según la conducta del asegurador, su gravedad e incidencia.

Los distintos tipos de sanciones, son los siguientes:

- Llamado de atención.
- Apercibimiento.
- Multa.



- Suspensión de hasta 3 meses para operar en una o más ramas.
- Revocación de la autorización para operar como asegurador en los casos de ejercicio anormal de la actividad aseguradora o disminución de su capacidad económico-financiera.

En cualquier caso, el asegurador no podrá alegar la culpa o dolo de sus funcionarios o empleados para excusar su responsabilidad.

Sin lugar a dudas, la más fuerte de las sanciones es la revocación de la autorización para operar. Los distintos casos en los que la compañía puede ser pasible de dicha decisión son:

- Cuando el asegurador no empiece las operaciones en el término de 6 meses.
- Por pérdida del capital mínimo.
- Cuando no funcione acorde a los estatutos previamente aprobados.
- Cuando proceda a la disolución por cualquier causa, conforme al Código de Comercio.
- En caso de disolución, liquidación o quiebra de la casa matriz de una sucursal o agencia autorizada.
- Cuando se produzca la disolución voluntaria o forzosa.

## EVOLUCIÓN Y SITUACION EN EL PAÍS

Para explicar la evolución y situación de la actividad aseguradora argentina se analiza información oficial publicada por la Secretaría de Servicios Financieros del Ministerio de Economía y Producción<sup>32</sup>.

Tomando como punto de partida la liquidación del Instituto Nacional del Reaseguro (Inder) en el año 90, la cantidad de entidades aseguradoras se fue reduciendo, ya que a esta situación se le añadió una fuerte competencia y un reordenamiento de las normas reguladoras del sector.

Desde 1994 hasta 1996 la tendencia varía opuestamente explicado por la autorización para operar a entidades monorámicas, específicamente dedicadas a los seguros de retiro, riesgos de trabajo y vida. La ley n° 24241 sancionada en 1994 creó el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones, lo que dio origen al seguro de retiro provisional y el de vida provisional. A su vez, la ley n°24557, sancionada en Septiembre de 1995 y

---

<sup>32</sup> Informe "Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006" (1997). Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción.

denominada “Ley de riesgos del trabajo”, ordenó que todo empleador deberá estar asegurado a través de una Aseguradora de Riesgo de Trabajo (ART), hecho que respaldó el crecimiento antes mencionado.

Luego, la cantidad de empresas aseguradoras volvió a disminuir, especialmente por la concentración de las entidades que cubren riesgos patrimoniales o mixtas. Estas decisiones se tradujeron en compras, ventas, fusiones, revocaciones y liquidaciones de compañías de seguros.

La crisis económico-financiera sufrida por Argentina en el año 2001 aceleró esta tendencia. Durante la década de 1990 muchos aseguradores locales vendieron sus compañías a grupos extranjeros, pero desde fines del año 2002 la tendencia se ha revertido produciéndose adquisiciones de empresas extranjeras por parte de grupos nacionales.

Se observa así (en el siguiente cuadro) la evolución de la cantidad de entidades de seguros existentes al cierre de los ejercicios anuales desde 1997 hasta 2006:

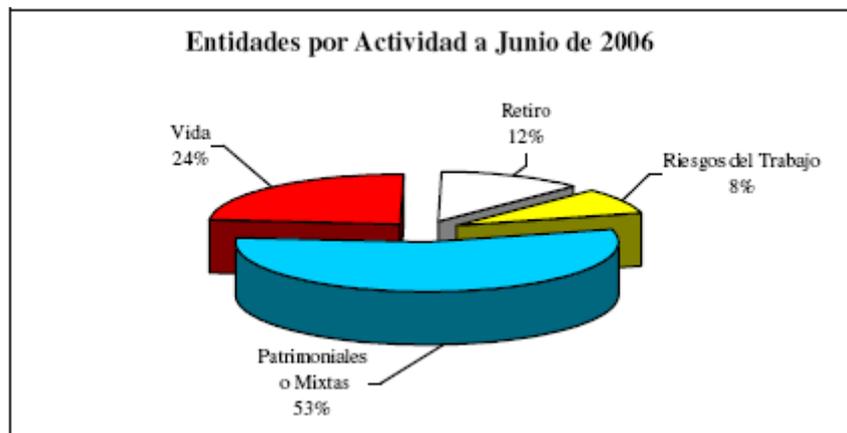
Tabla 2.2. Cantidad de Entidades Aseguradoras en Argentina

<i>Actividad</i>	<i>1997</i>	<i>1998</i>	<i>1999</i>	<i>2000</i>	<i>2001</i>	<i>2002</i>	<i>2003</i>	<i>2004</i>	<i>2005</i>	<i>2006</i>
<b>Patrim. o Mixtas</b>	153	149	134	126	117	109	106	104	104	105
<b>Vida</b>	72	71	68	63	62	58	53	49	50	45
<b>Retiro</b>	34	31	30	27	27	24	24	24	23	23
<b>R. del Trabajo</b>	17	15	15	14	14	14	15	15	15	16
<b>TOTAL</b>	<b>276</b>	<b>266</b>	<b>247</b>	<b>230</b>	<b>217</b>	<b>205</b>	<b>198</b>	<b>192</b>	<b>192</b>	<b>189</b>

Fuente: Informe “Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006”. Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 3.

Ahora bien, el siguiente gráfico permitirá visualizar las distintas entidades por actividad a fines de Junio de 2006:

Gráfico 2.1. Entidades Aseguradoras por Actividad



Fuente: Informe “Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006”. Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 3.

## EMPLEADOS

Al hablar de los empleados en el rubro seguros, es de vital importancia destacar que según lo establecido en la ley 22400 referida a la actividad del productor asesor de seguros, no se considerarán a estos últimos como empleados en relación de dependencia<sup>33</sup>. Es decir que queda totalmente excluida toda actividad de intermediación en dicho análisis.

A partir de 1997 la cantidad de empleados creció hasta el 2001, a partir del cual se observa una disminución gradual. Dicha evolución puede ser explicada por lo siguiente:

- El ingreso al mercado de entidades especializadas en rubros particulares (como vida, retiro y riesgos del trabajo).
- Incorporación de personas bajo nuevas modalidades de relación laboral, que no integran la planta permanente de las compañías.
- Profunda crisis económico-financiera desatada a fines del 2001.

El siguiente cuadro permite visualizar la situación a lo largo de los distintos años:

Tabla 2.3. Cantidad de empleados de Entidades aseguradoras

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Empleados</b>	19.209	20.859	28.519	29.187	29.056	26.445	24.666	22.225	22.707	22.969
<b>Variación %</b>		8.59	36.72	2.34	-0.45	-8.99	-6.73	-9.90	2.17	1.15
<b>Promedio Cía.</b>	70	78	115	127	134	129	125	116	118	122

<sup>33</sup> Artículo 11, ley 22400.



Fuente: Informe "Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006". Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 4.

## LA PRODUCCIÓN

La producción en el seguro hace referencia al monto de las primas mas recargos emitidos por las compañías netas de anulaciones. La producción de las compañías genera un movimiento económico cuya importancia a nivel país puede verse expresada en dos indicadores, a saber: la producción por habitante y la producción en relación al Producto Bruto Interno.

El primero indica el monto promedio por habitante que se gasta anualmente en seguros, y en el año 2006 alcanzó los \$388 (en comparación con países desarrollados, el nivel de este indicador no es significativo).

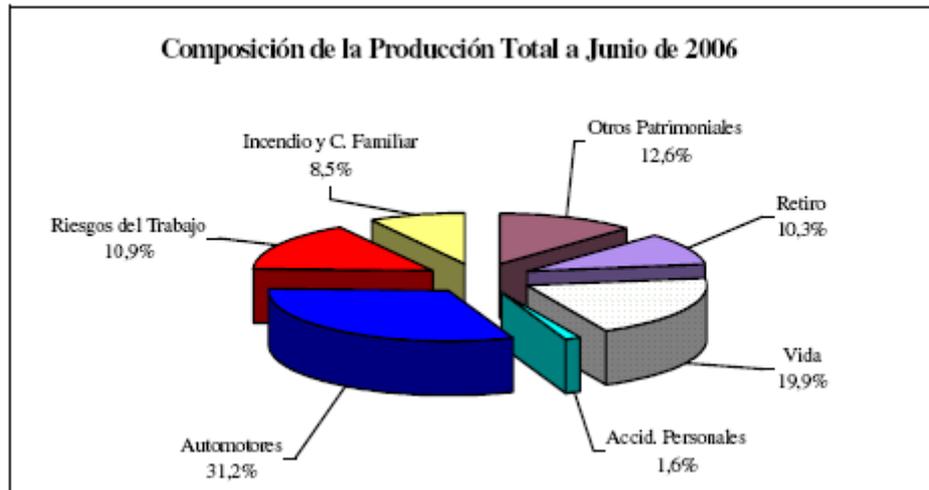
El segundo indicador señala la importancia de la producción del mercado asegurador en el Producto Bruto Interno. El tamaño relativo de la actividad aseguradora en el año 2006 alcanzó el 2,6%, ubicando al mercado argentino en un nivel de desarrollo similar al de México o Brasil aunque bastante inferior al de Chile.

Durante la década de los 90, el crecimiento de la producción de los seguros estuvo fuertemente impulsado por los seguros de personas, incrementándose de un 10% a un 32% en el 2006.

Ahora bien, la crisis económica del 2001, afectó considerablemente a los seguros de retiro y de vida, provocando un proceso de reestructuración de mercado, especialmente en los seguros individuales. La devaluación junto con la cesación de pagos de la deuda pública generó fuertes desequilibrios entre los activos y pasivos de las compañías frente a los rescates y demandas judiciales de los asegurados que solicitaban la devolución de sus fondos en la moneda pactada contractualmente.

El siguiente cuadro detalla la composición de la producción a Junio de 2006:

Gráfico 2.2. Producción de Aseguradoras por ramos



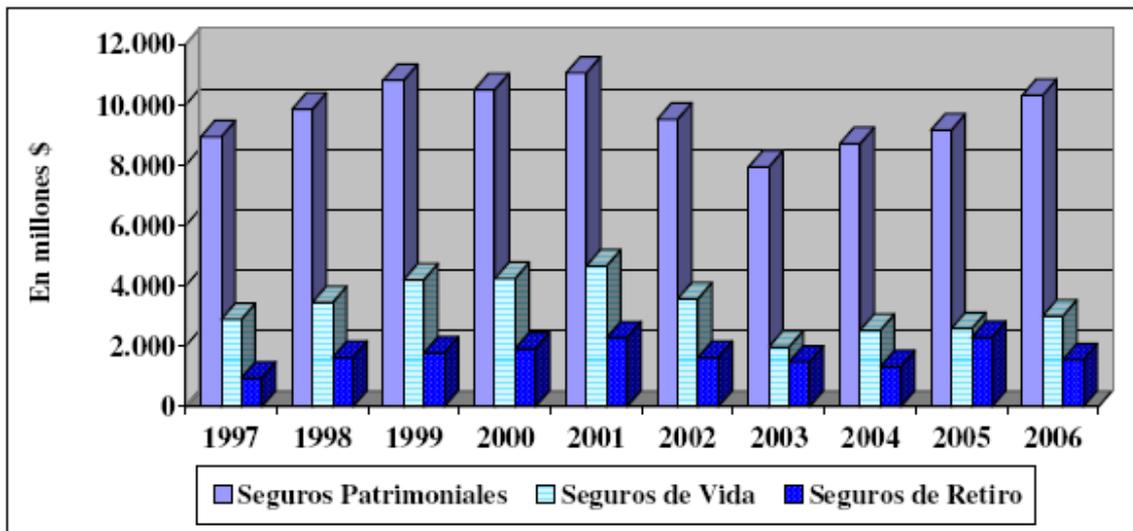
Fuente: Informe “Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006”. Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 6.

En cuanto a los seguros de vida, la mayoría corresponde a seguros colectivos anuales que son obligatorios por ley o convenios con diferentes gremios

En 1994, con la reforma de la seguridad social, se implementó el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones, que combina el sistema de reparto (administrado por el Estado) con el sistema de capitalización y ahorro (administrado por las Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones-AFJP-). El seguro se vincula con el régimen de capitalización por dos vías:

1. La cobertura en los casos de invalidez y muerte por medio de un seguro de vida previsional que contratan las AFJP.
2. El pago de las prestaciones correspondientes para quienes optasen por rentas vitalicias, con compañías de seguro de retiro.

Gráfico 2.3. Producción de Aseguradoras por Rubro



Fuente: Informe "Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006". Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 6.

## BALANCES y SOLVENCIA

Por ley 20091, la totalidad de las compañías de seguros deben cerrar sus ejercicios económicos anuales el 30 de Junio. En caso de tratarse de una sucursal de una empresa extranjera, la misma puede optar por adaptarse a esta modalidad o continuar con la de su casa matriz.

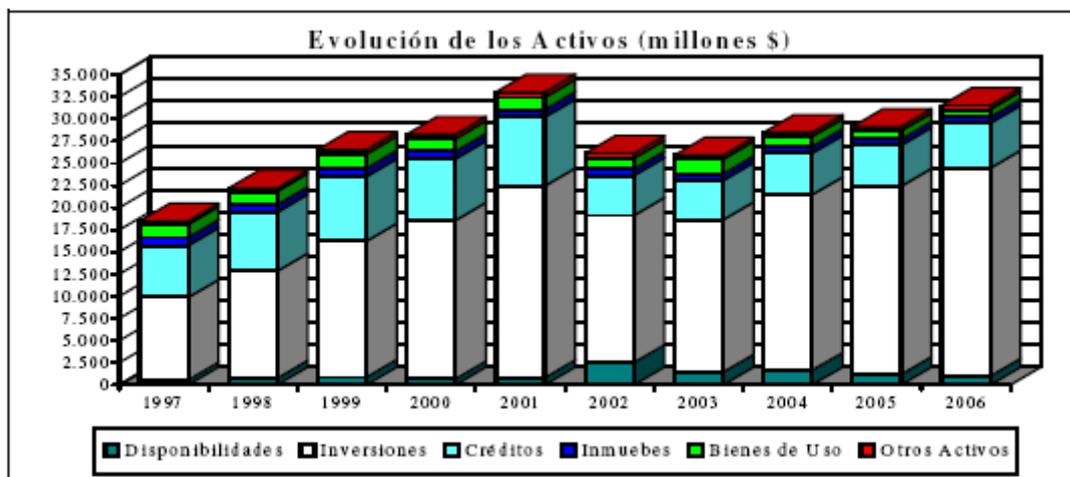
Indefectiblemente tendrán que celebrar una asamblea dentro de los cuatro meses siguientes al cierre del ejercicio y entregar el balance a la Superintendencia de Seguros en un plazo no menor a 30 días de la realización de la asamblea. Los mismos se registrarán de acuerdo a las normas contables y tendrán un plan de cuentas especial de carácter uniforme elaborado por la S.S.N; pudiendo este último exigir presentación de balances por menor lapso (actualmente trimestrales y anuales).

Con anterioridad a la crisis económico-financiera del 2001 persistían en la industria de seguros patrimoniales los efectos de dos antiguas heridas: el impacto patrimonial de las deudas impagas del INDeR y el efecto de la hiperinflación sobre los estados financieros de las compañías. Los índices inflacionarios de principios de los 90 alteraron las tasas financieras sobre las cuales mantenían su rendimiento las reservas, provocando que los pasivos de las empresas (siniestros pendientes) crecieran de sobremanera, afectando peligrosamente las relaciones patrimoniales de las entidades. Es así, que el ritmo del circuito financiero nunca alcanzó nivelar el número creciente de reclamos judiciales.

La solvencia, vislumbrada históricamente en el cumplimiento de los capitales mínimos ya no constituye el principal problema del sector, ya que la mayoría de las empresas cumple holgadamente con el requisito. Sin embargo, el mercado asegurador se volvió más vulnerable por poseer títulos públicos como gran parte de sus activos.

Para medir la solidez del mercado asegurador se recurre a la observación de los estados contables que presentan trimestralmente las entidades ante el organismo de control. Los gráficos que se presentan a continuación se obtienen de la información basada en los ejercicios económicos, finalizados al 30 de Junio. En el mismo se observa que durante los últimos 9 ejercicios existió un crecimiento del activo del 70% alcanzando los 31.500 millones de pesos al 30 de Junio de 2006.

Gráfico 2.4. Evolución de Activos

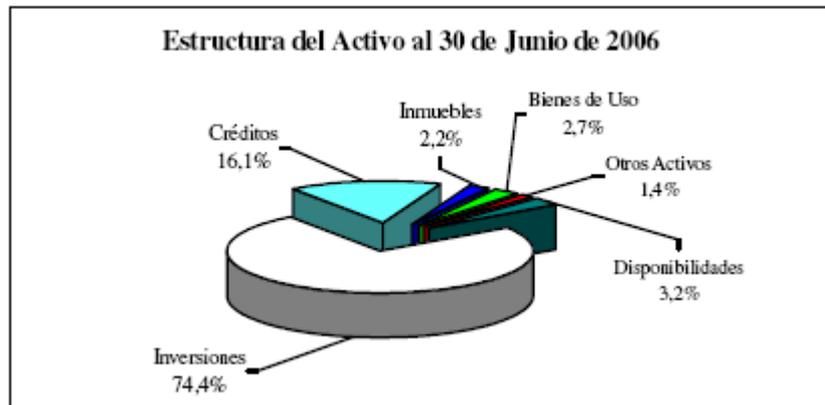


Fuente: Informe “Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006”. Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 7.

Realizando un análisis situacional, el 90% de los activos están compuestos por inversiones y créditos, pero ambos tuvieron una evolución en distinto sentido. Las inversiones aumentaron su participación porcentual de un 50% a un 74% entre 1997 y 2006. Los créditos, por su parte, disminuyeron su participación de un 32% a un 16% en igual período.

El siguiente gráfico permite ver lo descripto con anterioridad:

Gráfico 2.5. Estructura del Activo



Fuente: Informe “Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006”. Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 8.

Profundizando más el análisis, la ley 20091 delimita las posibles inversiones de reservas de las compañías, estableciendo que las mismas deben colocarse únicamente en los bienes indicados a continuación, con preferencia siempre a los que supongan mayor liquidez, rentabilidad y garantía:

- Títulos u otros valores de la deuda pública nacional o garantizados por la Nación.
- Títulos públicos de países extranjeros.
- Debentures con garantía especial flotante en primer grado sobre bienes radicados en el país.
- Prestamos con garantía prendaria o hipotecaria en primer grado sobre bienes situados en el país con exclusión de yacimientos, canteras y minas.
- Inmuebles situados en el país para uso propio, edificación, renta o venta.
- Acciones de sociedades anónimas constituidas en el país o extranjeras que tengan por objeto la prestación de servicios públicos dentro de la Nación, que coticen en bolsas del país o del extranjero.
- Prestamos garantizados con títulos, debentures y acciones de los tipos autorizados.
- Operaciones financieras garantizadas en su totalidad por Bancos u otras entidades financieras debidamente autorizadas a operar en el país, previa autorización de la S.S.N.

Se puede dilucidar que las compañías de Seguros no poseen libre albedrío a la hora de decidir en que invertir sus recursos sino que las opciones se encuentran limitadas.

Las inversiones de las aseguradoras en el último año se corresponden con el siguiente gráfico:

Gráfico 2.6. Estructura de Inversiones

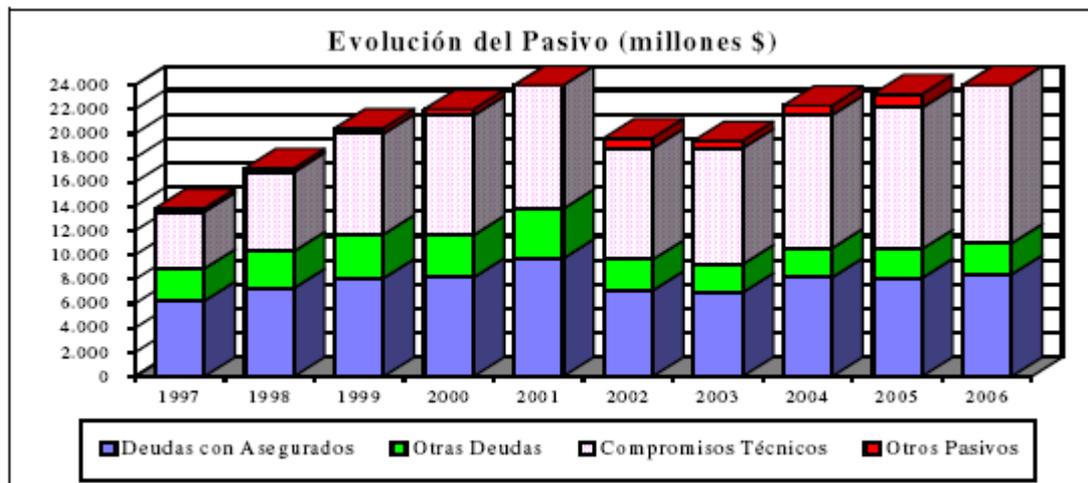


Fuente: Informe “Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006”. Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 8.

En relación al pasivo, el mismo alcanzó los \$25144 millones, con un peso relativo del 80% del activo, siendo el 20% restante patrimonio neto, es decir, \$6394 millones<sup>34</sup>.

Profundizando aún mas en la composición del pasivo, las deudas representan un 44% (siendo un 33% con asegurados) y los compromisos técnicos un 52%.

Gráfico 2.7. Evolución del Pasivo



Fuente: Informe “Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006”. Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 8.

Una vez introducidos los conceptos que hacen a los balances de las entidades aseguradoras, se deben explicar las relaciones entre sus elementos que se expresan por medio de indicadores que buscan mostrar la situación y evolución del mercado

<sup>34</sup> Datos oficiales publicados por la SuperIntendencia de Seguros de la Nación al 31 de Junio de 2006.

asegurador en aspectos como solvencia, endeudamiento, liquidez, eficiencia, siniestralidad.

## INDICADORES FINANCIEROS Y PATRIMONIALES

Una característica notoria que tiene el mercado asegurador y específicamente el de seguros patrimoniales, es el lento desarrollo en lo que respecta a estrategias de suscripción de riesgos. Su justificación se centra en la falta de estudios específicos y la carencia de información estadística sobre siniestros para cada ramo.

Tal situación se traduce en un mercado cada vez más competitivo, con ofertas homogéneas y un interés mayor en el flujo de caja a corto plazo que en la rentabilidad a largo plazo.

Entre los distintos indicadores se pueden mencionar los siguientes:

- *Total del Pasivo con relación al Patrimonio Neto*: Expresa la cantidad de veces que el patrimonio está comprometido con las deudas tanto de corto como de mediano y largo plazo.
- *Liquidez Financiera*: Indica la capacidad de pago de las compañías para hacer frente a los pasivos de corto plazo.
- *Cobertura*: Este indicador expresa la importancia proporcional de los recursos del mercado a largo plazo para enfrentar sus obligaciones de corto, mediano y largo plazo.
- *Créditos con relación al Activo*: Denota la vulnerabilidad del mercado, a través de la proporción del activo que se encuentra en poder de terceros.
- *Inversiones con relación al Activo*: Representa la parte proporcional del activo con que se respaldan los compromisos del mercado. Crece considerablemente a partir de la incorporación de las entidades de retiro.

Tabla 2.4. Indicadores Financieros y Patrimoniales

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Pasivo/P. Neto</b>	3.0	3.4	3.3	3.5	4.0	3.0	3.2	3.6	3.9	3.9
<b>Liquidez</b>	158.4	176.0	200.3	227.7	231.1	269.2	268.8	262.5	276.3	291.0
<b>Cobertura</b>	110.0	107.9	112.5	113.8	111.8	128.0	123.2	120.9	120.8	120.5
<b>Créditos/Activos</b>	31.7	29.9	27.5	24.6	23.5	17.2	17.4	16.4	15.8	16.1
<b>Inversión/Activo</b>	55.4	58.3	61.3	66.1	68.1	66.2	70.6	71.8	75.2	76.6

Fuente: Informe "Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006". Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 9.

Existen ciertas cifras mínimas recomendables para los distintos índices, a saber:

- La liquidez financiera debiera estar por encima del 80%.
- El nivel de cobertura es aconsejable que supere el 100%.

#### INDICADORES DE GESTIÓN

- *Gastos de Producción*: Representan los gastos compuestos por las comisiones de los productores, respecto de las primas.
- *Gastos de Explotación*: Corresponden a todas las erogaciones administrativas de las entidades (incluidos los sueldos) respecto de las primas.
- *Siniestralidad de Seguros Directos*: Muestra la incidencia de los siniestros en el monto de las primas netas.

Tabla 2.5. Indicadores de Gestión

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Gastos Producción</b>	15.7	15.0	15.2	14.8	14.7	14.5	13.4	13.6	13.9	15.5
<b>Gastos Explotación</b>	23.9	21.8	22.2	22.5	20.6	22.2	19.2	19.0	19.8	17.9
<b>Siniestralidad</b>	65.6	65.4	64.4	66.5	69.1	67.5	96.9	74.5	72.8	74.3

Fuente: Informe “Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006”. Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 9.

Una de las causas de la insolvencia de las compañías aseguradoras se encuentra en la estructura de la producción, donde los costos operativos (gastos de producción y explotación) hacen que más del 30% de lo que paga el asegurado se eroga para administrar el negocio. Aquí se explica porque el crecimiento de la producción en toda la serie analizada se vio acompañado de grandes pérdidas en el resultado técnico del negocio, ya que muchas entidades no calculan las primas técnicas en base a la experiencia siniestral, privilegiando de esta manera el ingreso financiero al equilibrio económico.

#### INDICADORES DE RENTABILIDAD

- *Resultado Técnico de Seguros Directos*: Expresa la rentabilidad técnica por el solo hecho de generar y vender seguros, independientemente de cualquier resultado financiero o extraordinario.

- **Resultado Financiero:** Representa los ingresos y egresos que provienen de rentas y/o ventas por inversiones financieras e inmuebles.
- **Resultado General:** Es la rentabilidad del mercado, cuyo monto proviene de la sumatoria de los resultados técnicos, financieros y extraordinarios, deducidos de impuestos.

Tabla 2.6. Indicadores de Rentabilidad

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Rdo. Técnico</b>	-11.9	-11.3	-10.8	-12.7	-9.3	-0.9	-34.7	-8.9	-15.9	-12.3
<b>Rdo. Financiero</b>	6.2	1.6	6.1	10.7	6.0	-0.5	29.8	9.2	16.6	20.4
<b>Rdo. Ejercicio</b>	-6.5	-10.0	-5.4	-2.5	-3.5	-3.5	-6.2	-1.3	-1.5	5.0

Fuente: Informe "Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006". Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 11.

En el último ejercicio anual cerrado el 30 de Junio de 2006, el sector asegurador arrojó un resultado de \$525.000.000. El mismo surge de de un resultado técnico negativo de \$1287.000.000, un resultado financiero de \$2126.000.000 y otros resultados negativos por \$314.000.000.

### *Reaseguradoras*

Luego de que el Inder fuese liquidado en el año 1990, la actividad reaseguradora en el país quedó desmonopolizada y desregulada. Desde entonces el número de operadores creció abruptamente hasta 1999, a partir de entonces el ritmo fue disminuyendo, tal como lo muestra la tabla siguiente:

Tabla 2.7. Reaseguradores y Brokers

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Reaseguradoras</b>	89	103	114	116	114	113	101	93	84	95
<b>Variación %</b>	29.0	15.7	11.7	1.7	-1.7	-0.9	-10.6	-7.9	-9.7	13.0
<b>Brokers</b>	54	54	53	52	47	42	33	34	33	27
<b>Variación %</b>	17.4	0.00	-1.8	-1.9	-9.6	-10.6	-21.4	3.0	-2.9	-18.2

Fuente: Informe "Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006". Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 12.

Resulta de sumo interés conocer también, al margen de la cantidad de reaseguradores existentes, el grado o nivel de reaseguro pasivo<sup>35</sup> que utilizan las entidades aseguradoras en Argentina:

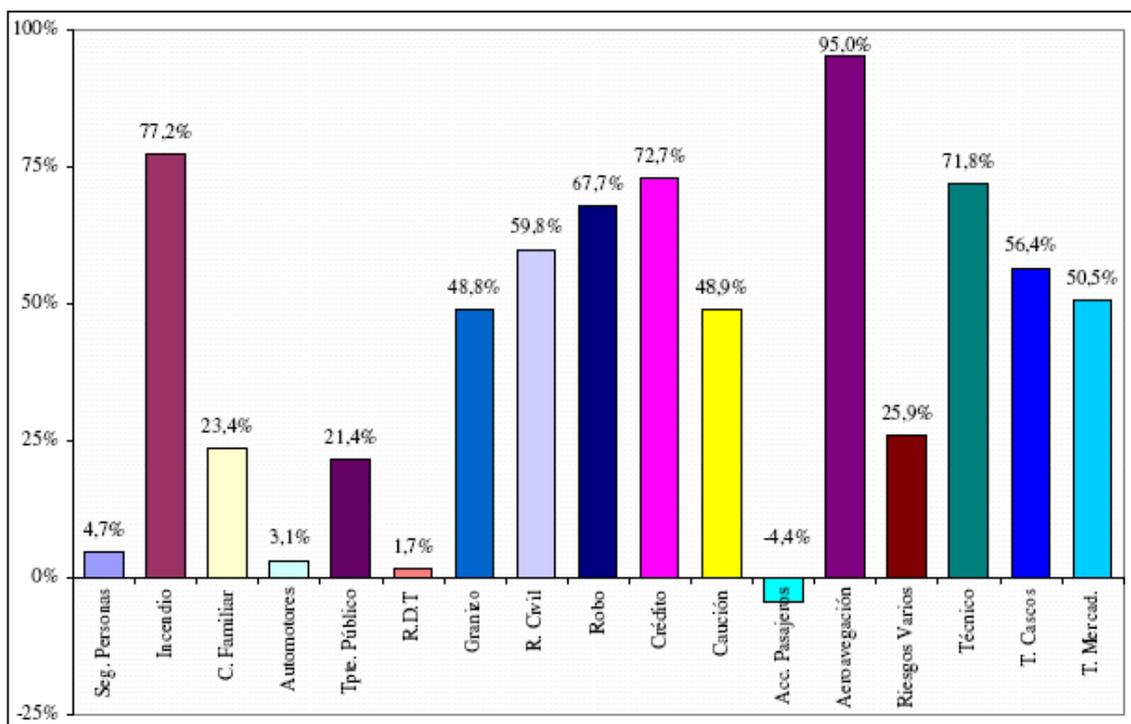
Tabla 2.8. Niveles de Reaseguro Pasivo

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Seguros de daños patrimoniales	18.3	18.7	20.1	21.8	21.1	23.4	28.5	22.7	20.6	18.2
Seguros de Personas	11.6	14.0	16.7	18.1	14.7	8.2	3.5	4.2	4.0	4.7
Total del Mercado	16.2	17.0	18.8	20.3	18.5	17.6	20.2	16.5	14.4	13.7

Fuente: Informe “Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006”. Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 12.

Profundizando un poco mas, en el siguiente gráfico se puede visualizar el nivel de reaseguro (en porcentaje) según la totalidad de primas y recargos emitidos para los diferentes ramos:

Gráfico 2.8. Niveles de Reaseguro



Fuente: Informe “Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006”. Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 12.

<sup>35</sup> Son el resultado de las primas cedidas como porcentaje de las primas emitidas.



El reaseguro es un mecanismo necesario para la existencia del seguro como institución, al permitirle a la Compañía aseguradora retener sumas aseguradas acorde a su capacidad económica, cediendo al reasegurador las diferencias, según las distintas modalidades de contratación.

Un aspecto importante para aclarar es que el único obligado con respecto al tomador del seguro. Vale decir que el asegurado carece de acción contra el reasegurador, pero tendrá privilegio sobre el saldo acreedor que arroje la cuenta del asegurador en caso de liquidación. Esta situación justifica porque el reaseguro ni siquiera figura en la póliza del seguro contratado.

### MODALIDADES DE REASEGURO

Inicialmente se debe hacer una distinción entre dos tipos de coberturas que pueden elegir las aseguradoras: *Cobertura Automática* y *Cobertura Facultativa*.

Se denominan *coberturas automáticas* aquellas en las que el asegurador puede convenir directamente el alcance de la cobertura y su costo con el asegurado, sin consultar individualmente con el reasegurador.

Se conocen como *coberturas facultativas* a aquellas en las que el asegurador no se compromete a ceder y el reasegurador a aceptar sin un previo aviso y análisis de la situación, fijándose generalmente tasas y comisiones. Habitualmente se utilizan cuando las coberturas automáticas están agotadas, por estar excluido un determinado riesgo de los contratos obligatorios o por tratarse de coberturas especiales en las que el propio asegurador desea separar de las automáticas.

Las distintas modalidades de reaseguro (haciendo la salvedad de que todas son combinables y no excluyentes) son:

- |                   |   |                      |
|-------------------|---|----------------------|
| Proporcionales    | { | ⊙ Excedentes de Suma |
|                   |   | ⊙ Cuota Parte        |
| No Proporcionales | { | ⊙ Exceso de pérdida  |
|                   |   | ⊙ Stop Loss          |



⊙ Excedentes de suma:

En esta modalidad, el asegurador fija una retención y cede al reasegurador la diferencia del capital asegurado y la prima proporcional a esa cesión. A su vez recibe una comisión por la prima cedida. Vale decir que hasta un cierto monto, cubre la aseguradora, el resto esta a cargo de la reaseguradora, otorgándole un porcentaje proporcional de la prima a esta última.

⊙ Cuota Parte:

La misma implica la cesión de un porcentaje invariable de la prima, participando con igual porcentaje en caso de siniestro. La suerte del reasegurador sigue la del cedente. Habitualmente este tipo de reaseguro se combina con otras formas (por ejemplo cuota parte y exceso de pérdida) y es utilizado por aseguradoras que recién inician sus actividades y no tienen demasiados conocimientos acerca de la siniestralidad del negocio o bien no desean arriesgarse demasiado.

⊙ Exceso de pérdida:

Se basa en la fijación de una retención (prioridad) a cargo del asegurador, participando el reasegurador con la diferencia (excess loss). Protege al asegurador contra siniestros que sobrepasan una determinada parte del importe que decidió conservar por cuenta propia en un riesgo dado. Puede hacerse por rama o por acontecimiento (reaseguro de catástrofe).

⊙ Stop Loss:

Bajo esta circunstancia, participa el reasegurador de los importes de las indemnizaciones que superen un determinado porcentaje anual respecto del monto de las primas cobradas por el asegurador. Su finalidad es proteger los resultados anuales del asegurador en un determinado ramo contra la desviación negativa por la incidencia siniestral operada. Dicho en otras palabras, es un reaseguro que utiliza la compañía para cubrir los resultados técnicos de sus balances.

## SITUACIÓN EN ARGENTINA

Según la Superintendencia de Seguros de la Nación, existen inscriptas a la fecha 6 reaseguradoras nacionales y 82 extranjeras, algunas de ellas son:

- Munchener Rückversicherungs-Gesellschaft (Alemania)
- Compañía Suiza de Reaseguros-Zurich (Suiza)



- Die Kolnische Rück (Ex General Re) (EE.UU.)
- Hannover Rück (Alemania)
- Assicurazione Generali (Italia)
- Unione Italiana di Reassicurazione (Italia)
- Christiana Gral. Ins. Corp. (Noruega)
- Caja Reaseguradora Sistema Mapfre (Chile)
- Signet Star (EE. UU.)
- Employers Re (EE. UU.)
- Trasatlantic Re (EE. UU.)
- Saint Paul (U.K.)
- Les Mutuelles Du Mans (Francia)
- Chiyoda Fire & Marine (Japón)
- Mutuelle Centrale de Reassurance (Francia)
- Sorema Groupama (Francia)
- Allanza Re (México)
- Allianz Re (Alemania)
- Allianz Fire and Marine Insurance (Japón)
- American Re (EE.UU.)
- Scor Re (Francia)
- General & Cologne Re (Sur) Compañía de Reaseguros S.A.

### *Vínculo entre asegurado y aseguradora*

El vínculo entre el asegurado y la Compañía Aseguradora se puede expresar desde dos perspectivas: la legal y la comercial. La primera se plasma en el contrato de seguro que ambas concuerdan firmar. Se puede afirmar que *existe contrato de seguro cuando el asegurador se obliga, mediante una prima o cotización a resarcir un daño o a cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto*<sup>36</sup>.

Existen dos elementos en dicho contrato:

<sup>36</sup> Artículo n° 1, Ley de Contrato del Seguro (17418).

- De tipo general {
  - Los sujetos (asegurado o tomador y aseguradora)
  - Su capacidad.
  
- De tipo específico {
  - Riesgo.
  - Interés asegurable.
  - Prima.
  - Suma Asegurada.
  - Objeto del seguro.
  - Consentimiento de las partes.

Para entender mejor los distintos conceptos, se procede a explicar el significado y relación existente entre los mencionados.

#### ⊙ Los Sujetos:

##### *\*Asegurado*

Es toda persona física o jurídica con capacidad legal para contratar que, teniendo interés asegurable, contrata el seguro por cuenta propia.

##### *\*Tomador*

Es toda persona física o jurídica que celebra el contrato con el asegurador, y puede hacerlo por cuenta propia o por cuenta de terceros.

##### *\*Asegurador (explicado con anterioridad)*

##### *\*Seguros por cuenta ajena*

Excepto en los seguros de vida, el contrato puede celebrarse por cuenta ajena y en caso de duda, se presume que ha sido efectuado por cuenta propia.

Es así, que por sus propias características, el contrato de seguro que vincula al asegurado con el asegurador, tiene los siguientes caracteres:

- Bilateral.
- Oneroso.
- Formal.
- Comercial.
- Nominado.
- Consensual.



- De buena fe.
- Aleatorio.
- De adhesión.

El carácter consensual del vínculo perfecciona el contrato, por lo que los derechos y obligaciones recíprocos entre asegurador y asegurado empiezan desde que se ha celebrado la convención, aun antes de emitirse la póliza.

#### VIGENCIA DEL VÍNCULO

Salvo pacto en contrario, la cobertura empieza a las *12 horas* del día de inicio de vigencia y termina a las *12 horas* del día de finalización de vigencia.

#### PRUEBA DEL VÍNCULO

El vínculo debe probarse por escrito, y si bien los demás medios de prueba serán admitidos, el contrato se considera probado en su totalidad con la Póliza.

El asegurador debe entregar al tomador una Póliza debidamente firmada, con redacción clara y fácilmente legible. La misma debe contener:

- Nombres y domicilios de las partes.
- El interés o la persona asegurada.
- Los riesgos asumidos y el momento desde el cual se asumen.
- El plazo.
- La prima o cotización.
- La suma asegurada.
- Las condiciones generales del contrato y puede incluirse condiciones particulares, las cuales prevalecerán sobre las generales.
- Nombre y número de matrícula del Productor interviniente.

En cuanto a la función de la Póliza, la misma consiste en regular las relaciones entre asegurado y asegurador, constituyendo el principal medio de prueba por escrito.

#### ⊙ El riesgo Asegurable:

El riesgo es toda potencialidad dañosa que pueda afectar a bienes o personas. Para que sea asegurable debe reunir tres caracteres esenciales:



- Incertidumbre (posibilidad de que ocurra el siniestro).
- Que se produzca en el futuro.
- Que sea extraño a la voluntad de las partes.

Dicho riesgo asegurable, puede referirse a:

- Daños.
- Pérdidas o averías a una cosa.
- Afectaciones futuras (por ejemplo lucro cesante).
- Generación de hechos que deriven en responsabilidades.
- Integridad física de las personas.

En caso de producirse una disminución de riesgo durante la vigencia del vínculo, el asegurado tiene derecho al reajuste de la prima según la tarifa vigente al momento de la disminución.

Si por el contrario se agrava el riesgo, y esta agravación es producida por el asegurado, este debe comunicarla antes de realizarla y si es ocasionada por un tercero, inmediatamente después de conocerla.

#### ⊙ El Interés Asegurable:

El interés asegurable es la relación de hecho o de derecho que liga a una persona con un bien, susceptible de valoración patrimonial; ya sea objetiva o estimada. El mismo determina el grado de interés lícito que podría tener alguien para asegurarse y es lo que distingue el seguro de la apuesta.

#### ⊙ La Prima:

La prima es el costo técnico del seguro y esta compuesta por:

- *Prima Pura:* Calculo de probabilidades teniendo en cuenta la frecuencia e intensidad siniestral.
- *Prima de Tarifa:* Es la prima pura mas un recargo de seguridad (costos del reaseguro-%-) y los gastos de adquisición y explotación del asegurador (gastos operativos, impuestos, sueldos-%-).
- *Prima de póliza:* Es la que surge de multiplicar la tasa de prima que figura en la tarifa por la suma asegurada contratada.



- *Prima Comercial*: Es la prima de póliza mas el recargo administrativo, el adicional financiero y el derecho de emisión.
- *Premio*: Es la sumatoria de la prima, impuestos, tasas, gravámenes y todo otro recargo adicional a la misma.

⊙ La Suma Asegurada:

La misma hace referencia al monto que el asegurador se compromete a dar cobertura según las condiciones generales y particulares establecidos en la póliza.

Valoración

- *Suma Asegurada simple*: es la que sugiere el asegurado con el consejo de su asesor productor.
- *Valor tasado* se conviene como suma asegurada y ese será el valor del bien excepto que el asegurado pueda demostrar que al momento del siniestro el valor es muy superior.
- *Valor definitivamente convenido*: en este caso el asegurador no podrá discutir el valor del bien salvo que demuestre dolo por parte del asegurado, en cuyo caso se considerará nulo.

⊙ Consentimiento de las partes:

Por el carácter consensual del contrato de seguro éste se perfecciona por el consentimiento de las partes. El contrato está vigente aunque no se haya emitido la póliza, como ya se menciona con anterioridad.

### COASEGURO-DOBLE SEGURO Y PLURALIDAD DE SEGUROS

*Coaseguro o coseguro* es una modalidad de división del capital asegurado de un riesgo donde cada asegurador, salvo pacto en contrario, es responsable en forma independiente frente al asegurado de su parte del riesgo. No hay vinculación jurídica entre los aseguradores que no son solidarios entre sí y se emite una sola póliza a través de la entidad piloto que tiene mandato de las demás. El coseguro es siempre conocido y aceptado por el asegurado porque figura en la póliza.

En cuanto al *doble seguro* se puede decir que el contrato de seguro es nulo si se celebró con la intención de enriquecerse ilícitamente. Si el asegurador no conocía esa



intención tiene derecho a la prima por el período transcurrido hasta que adquiere el conocimiento.

Respecto a la *pluralidad de seguros*, el asegurado debe informar sin dilación al asegurador si asegura el mismo interés y el mismo riesgo con más de un asegurador. No hacerlo implica la caducidad de la póliza.

En los seguros patrimoniales se inserta un texto que permite otros seguros que serán declarados cuando el asegurador lo pida. En seguros de personas se pregunta la existencia de otros seguros, se adicionan a la suma solicitada y después se decide la aceptación del riesgo. En caso de siniestro cada asegurador contribuye proporcionalmente hasta la concurrencia de la indemnización debida y en caso de que alguno pague una suma mayor puede repetir contra el asegurado y contra los demás aseguradores.

Si el asegurado celebra un contrato de seguro sin conocer la existencia de otro, puede solicitar la rescisión del más reciente o la reducción de la suma asegurada al monto no cubierto por el primer contrato. Si los contratos son celebrados simultáneamente puede pedir la reducción a prorrata de las sumas aseguradas.

#### OBLIGACIONES DEL ASEGURADO

A continuación se hace mención de las obligaciones que le corresponden al asegurado durante la vigencia de la póliza:

- 1) No alterar el estado del riesgo o si lo hace comunicarlo al asegurador.
- 2) Abonar el costo del seguro en tiempo y forma.
- 3) Denunciar el siniestro en tiempo y forma.
- 4) Proveer la información y/o documentación necesaria referente al siniestro.
- 5) No efectuar cambios en la cosa dañada.
- 6) Cumplir con la obligación de salvamento.
- 7) No reconocer responsabilidad ante terceros.

La falta de cumplimiento de estas obligaciones es causal de caducidad (pérdida del derecho a ser indemnizado).

Ahora, se analizan algunas de las mencionadas:

- 1) *No alterar el estado del riesgo o si lo hace comunicarlo al asegurador.*



La agravación del riesgo es la alteración en la potencialidad del mismo (aumento de probabilidad o de intensidad). La misma puede ser causa de rescisión por parte del asegurador si a juicio de peritos su conocimiento hubiese impedido el contrato o modificado las condiciones de aceptación.

Si bien puede ser provocado por el asegurado o por un tercero, puede existir *agravación excusada*, en las que las disposiciones sobre agravación del riesgo no se aplican. Los siguientes supuestos son ejemplo de ello:

- Cuando sea para precaver el siniestro.
- Cuando sea para atenuar sus consecuencias.
- Por un deber de humanidad generalmente aceptado.

#### *2) Abonar el costo del seguro en tiempo y forma.*

Ante la falta de pago la cobertura queda suspendida, manteniéndose solo hasta las 24 horas del día del vencimiento impago. La cobertura se rehabilita desde la 0 hora del día siguiente al pago tardío.

#### *3) Denunciar el siniestro en tiempo y forma.*

La denuncia del siniestro debe efectuarse por escrito dentro de los 3 días de conocido el mismo, salvo caso fortuito o fuerza mayor sin culpa o negligencia. La falta de denuncia provoca la caducidad (pérdida del derecho a ser indemnizado). También se pierde el derecho a ser indemnizado cuando se exageran fraudulentamente los daños para beneficiarse.

#### *4) Proveer la información y/o documentación necesaria referente al siniestro.*

El asegurado está obligado a suministrar al asegurador, a su pedido, la información necesaria para verificar el siniestro o la extensión de la prestación a su cargo. El asegurador debe pronunciarse dentro de los 30 días de recibida la información complementaria que indica la Ley. La omisión (silencio) implica aceptación.

#### *5) No efectuar cambios en la cosa dañada.*

El asegurado no puede, sin el consentimiento del asegurador, introducir cambios en las cosas dañadas que haga más difícil establecer la causa del daño o el daño mismo. El incumplimiento de esta obligación es causal de caducidad.



#### 6) *Cumplir con la obligación de salvamento.*

El asegurado está obligado a tratar de evitar o disminuir los daños y debe respetar las instrucciones del asegurador. Si son varios y las instrucciones son contradictorias debe actuar como le parezca más razonable. Si no cumple esta carga dolosamente o por culpa grave, el asegurador queda liberado de pagar. A su vez, este último está obligado a rembolsar al asegurado los gastos en que éste incurrió.

### EL SINIESTRO

#### *Liquidación*

El siniestro puede ser liquidado por administración o por liquidadores. La función del liquidador es:

- a) Verificar la procedencia u origen del siniestro.
- b) Determinar el encuadre del mismo.
- c) Determinar el monto de los daños habidos.
- d) Efectuar valuación o inventario físico para determinar el valor a riesgo.
- e) Confeccionar el informe "ad referendum" del asegurador.

Los gastos para verificar el siniestro y liquidar el daño son por cuenta del asegurador. El asegurado puede hacerse representar en las diligencias para verificar el siniestro, corriendo los gastos por su cuenta.

#### Infra y Sobre seguro

*Infraseguro*: es estar asegurado por debajo de su valor real. Si la condición de cobertura es a prorrata, se indemnizará el daño en la proporción que resulte entre la suma asegurada y el valor asegurable.

*Sobreseguro*: si al tiempo del siniestro el valor asegurado excede el valor asegurable, el asegurador solo está obligado a resarcir el perjuicio efectivamente sufrido y tiene derecho al total de la prima.

#### Medidas de la Prestación

- *Cobertura a prorrata*: cuando la suma asegurada es inferior al valor asegurable el asegurador indemnizará el daño en la proporción que resulte entre ambos valores.

- *Cobertura a primer riesgo absoluto*: Aquí el asegurador indemnizará el daño hasta el límite de la suma asegurada, sin tener en cuenta la proporción que exista entre esta suma

y el valor asegurable.

- *Cobertura a primer riesgo relativo*: en esta cobertura la aseguradora pagará hasta el porcentaje establecido del daño sobre el total de los bienes asegurados ( $1/2$ ;  $1/3$ ). Se utiliza en comercio e industria, en general cuando los bienes a cubrir tienen un valor muy alto.

### *Pago*

En los seguros de daños patrimoniales el crédito al asegurado se pagará dentro de los 15 días de fijado el monto de la indemnización ofrecida, una vez vencido el plazo de haberse expedido.

En los seguros de personas el pago se hará dentro de los 15 días de notificado el siniestro o de acompañada la información complementaria.

En cualquiera de los casos es nulo el convenio que libere al asegurador de su responsabilidad por mora.

Una vez que el asegurador estimó el daño y reconoció el derecho del asegurado o de su derecho-habiente, éste puede reclamar un pago a cuenta, que no podrá ser inferior al 50% de la prestación ofrecida por el asegurador, si el procedimiento para establecer la prestación no se hallase terminado un mes después de notificado el siniestro.

Es importante en este contexto hacer referencia a la cláusula de cobranza de premio, que se aplica en todos los ramos de seguros, a excepción de los siguientes casos:

- 1) Caución.
- 2) Riesgos del estado nacional, provincial, organismos descentralizados y entes municipales.
- 3) Seguros de granizo.
- 4) Seguros agrícola-ganaderos y maquinaria agrícola.
- 5) Seguros de viajes que no excedan 90 días.
- 6) Seguros de vida.
- 7) Seguros de retiro.
- 8) Seguros cuya forma de pago esté establecida por tarifa.

La misma establece lo siguiente:

...”El asegurado debe pagar la póliza al contado o si el asegurador lo acepta, en cuotas, debiendo ser una menos que la vigencia. La póliza se suspende a las 24 horas del día del vencimiento impago y se rehabilita a las 0 hora del día siguiente al pago.



En caso de siniestro, el asegurador podrá descontar de la indemnización cualquier saldo impago. El lugar de pago es el domicilio del asegurador, salvo pacto en contrario.

#### *Causales de rescisión del contrato*

Excepto en los seguros de vida, cualquiera de las dos partes pueden rescindir el contrato de seguro sin expresar causa.

Si lo rescinde el asegurado, la rescisión tiene efecto en forma inmediata pero el asegurador tiene derecho a las primas del período transcurrido.

Si lo rescinde el asegurador debe dar preaviso de 15 días y debe rembolsar las primas de los períodos no transcurridos. La agravación también da derecho a la rescisión del contrato.

#### *Causales de nulidad del contrato*

La nulidad se produce por defecto del vínculo contractual que impide la relación y anula sus efectos, en forma parcial o total.

Son causales de nulidad del vínculo existente entre asegurado y asegurador:

- 1) Reticencia o falsa declaración.
- 2) Inexistencia de riesgo.
- 3) Exoneración de responsabilidad del asegurador por mora.
- 4) Seguro plural con la intención de enriquecimiento ilícito.
- 5) Ausencia de interés asegurable.
- 6) Por ocurrencia del siniestro antes de la celebración del contrato.
- 7) Por incapacidad de los sujetos.

Además son causales de nulidad de carácter general los siguientes:

- 1) por vicios de los actos jurídicos (error, violencia, dolo o simulación).
- 2) por causa ilícita (contraria a las leyes o al orden público).
- 3) por objeto ilícito (contrabando).

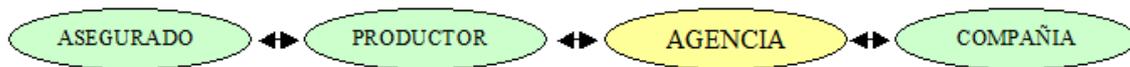
#### *Efectos sobre las primas*

En caso de reticencia no dolosa el asegurador puede anular el contrato y debe devolver las primas netas de gastos. Si no, puede reajustar las primas al verdadero estado de riesgo. Si la reticencia es dolosa, el contrato es nulo y el asegurador tiene derecho a las primas por los períodos transcurridos.

En caso de seguro plural y de sobreseguo, el asegurador tiene derecho a percibir la prima de los períodos transcurridos hasta tomar conocimiento del hecho, si no lo conocía al momento de la contratación.

Con relación al vínculo comercial, el canal que lidera el rubro por excelencia son los productores asesores de seguros<sup>37</sup>, acorde al siguiente esquema:

Figura 2.3. Canal de comercialización de Aseguradoras



Fuente: Elaboración propia.

No obstante, existen canales alternativos de distribución que es necesario analizar:

- *El Bancassurance*

Otra forma de comercializar el seguro que ha surgido en los últimos tiempos es la denominada bancassurance, o empresa banco-aseguradora. La misma busca integrar dos instituciones que en décadas pasadas tenían claramente delimitado su campo de acción, el banco y las aseguradoras.

El hecho de añadir la actividad aseguradora al banco establece un nuevo ámbito de producción y distribución. La integración significa que la actividad aseguradora está incorporada completamente en la estructura organizativa y decisional, relacionándose con la red bancaria como unidad de negocio<sup>38</sup>. Ello implica compartir proyectos, ideas, recursos e información<sup>39</sup>.

Las compañías de seguros deben estar alertas a esta nueva modalidad de seguro, dado que los bancos están buscando modificar las condiciones competitivas del seguro a su favor. Ahora bien, es menester recalcar que el solo hecho de poseer los recursos disponibles para ser aplicados a la actividad aseguradora no significa una ventaja

<sup>37</sup> Revista TODO RIESGO: "Seguros y Sistema Previsional". ISSN: 1515-064X. Num. 121. p: 7.

<sup>38</sup> MARTINEZ VILCHES, R. (1996): "Mercado potencial de banca-seguros. Naturaleza y gama de productos a comercializar". Cuadernos de información económica, num. 113-114, pags:57-66.

<sup>39</sup> PABLOS, C. y MONTERO, A.(1998): "Relación de la arquitectura de la tecnología de la información con la estructura organizativa en el sector asegurador". Dirección y Organización, CEPADE num. 22.p:121-130.

competitiva para el banco, ya que el mismo tiene que conocer la forma de explotarlos conjuntamente en el seno de su actividad principal y desarrollar así el seguro<sup>40</sup>.

Un recurso clave que el banco intenta utilizar para optimizar y coordinar el desarrollo de las tareas propias del seguro es la información. La mayor información contribuye a una relación más personalizada, ya que conocen la situación patrimonial del potencial asegurado, sus préstamos, rendimientos familiares, dinero disponible, etc. Así buscan incrementar la eficacia de las ventas con un coste considerablemente menor al de los canales tradicionales de distribución del seguro.

Diversos estudios empíricos han demostrado que no existen evidencias de que las entidades banco-aseguradoras alcancen una gestión más eficiente en tareas de soporte<sup>41</sup>. Tampoco existen diferencias notorias en cuanto a las inversiones o a la reputación como activo específico de diferenciación en la comercialización<sup>42</sup>.

En síntesis, se puede afirmar que el bancassurance es un enfoque diferente de producción y comercialización respecto al tradicionalmente utilizado por el sector asegurador. Lo que logra de esta manera es modificar la naturaleza de las transacciones cambiando el proceso de producción y comercialización a través de su tecnología, comercialización y personal bancario.

- *Ventas directas*

Mediante la misma se intenta establecer una comunicación directa con el asegurado o prospecto y transformar una necesidad en un deseo asociado a la aseguradora en cuestión. Un aspecto a recomendar es que esta labor sea ejecutada por Productores asesores de seguros para garantizar al comprador/asegurado una buena asesoría en su contratación y cobertura.

Algunos ejemplos de esta modalidad son los siguientes:

- Telemarketing.
- Correo directo personalizado.
- Internet (mails, páginas web, etc).

---

<sup>40</sup> VENTURA, J. (1995): "El análisis económico en la formulación de las estrategias empresariales". Revista Asturiana de Economía, num. 3. p: 135-153.

<sup>41</sup> Dichas tareas hacen referencia a equipos y software informático, equipos humanos, etc. Es decir, toda clase de medios necesarios para proyectar una actividad.

<sup>42</sup> GUARDIA, M y FUENTES, R. (2004): "La naturaleza competitiva de la empresa Banco-Aseguradora". Estudios de Economía Aplicada. Vol. 22. num. 2. p: 15-17.



El problema en Argentina es que estas tareas no son realizadas por personas conectoras de seguros (como se mencionó antes), priorizando la venta al asesoramiento.

## *Tendencias del mercado asegurador argentino*

Si bien no es fácil predecir el futuro en un país como Argentina, se pueden extraer ciertas conclusiones para el siguiente año.

Tomando como hecho trascendental el ocurrido en Octubre del 2007, cuando la SuperIntendencia de Seguros de la Nación estableció la resolución 32.080 que obliga a las compañías aseguradoras a tener un resultado técnico positivo, las compañías debieron cambiar sus esquemas de negocio. Las mismas solían arrastrar resultados técnicos negativos (en el ramo automotor fundamentalmente) desde hace décadas y el porqué de tal situación se encuentra en que los resultados de los seguros de personas y fundamentalmente los financieros son de tal envergadura, que solventaron los técnicos deficitarios, utilizando el ramo automotor como mero captador de fondos para luego colocarlos en unidades de negocio mas rentables para la compañía.

La reacción no se hizo esperar y es así que empezaron a ajustar de a poco las variables relacionadas al mismo.

Se empezaron a disminuir los *gastos de producción*, lo que se traduce en menores comisiones para los canales de distribución tradicionales, es decir, para el productor asesor de seguros y el organizador correspondiente.

En cuanto a los *gastos de explotación*, las compañías se vieron favorecidas ya que el convenio con el gremio de trabajadores estableció que no se modificarán las paritarias hasta octubre del 2008. De esta forma los salarios se congelan y por supuesto no se ajustan de acuerdo a la inflación, provocando el conocido “espiral salario-precio”<sup>43</sup>.

La *siniestralidad* por su parte, es tratada desde un origen con un ajuste en la política de suscripción de riesgos por parte de las compañías del mercado asegurador, principalmente en el ramo automotor.

Las compañías deben realizar un plan estratégico en cuanto a estas variables, dado que:

---

<sup>43</sup> MOCHON, F. y BEKER, V.(2003): “Economía: Principios y aplicaciones”. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill.p: 499-505.

- Cuando se prevalece el resultado técnico por sobre el financiero es difícil competir y se debe buscar un costo promedio que les permita seguir vendiendo.

- El hecho de modificar el régimen comisional pactado con los canales de distribución puede causar desfasajes y pueden existir pases de cartera de producción según las condiciones comerciales que ofrezcan las compañías.

De esta manera, este año la reestructuración técnica se lleva la mirada de todos los directivos de las compañías, y no sería novedad que existan modificaciones e incrementos considerables en la participación de mercado de quienes mejor la planteen.

Hablando específicamente del ramo *automotor*:

- A nivel tarifario, desde fines del año 2007 y en lo que va del 2008, las compañías están incrementando las mismas considerablemente, con un aumento del 30% en algunas zonas. Se debería retroceder mucho en el tiempo para encontrar ajustes de esta magnitud en un período. Solo a consecuencia directa de esto, los resultados técnicos han tenido una mejora del 6% sobre primas<sup>44</sup>.

- Se esta empezando a modificar la política de suscripción de riesgos, intentando excluir los vehículos viejos como objeto asegurable o de tomar el riesgo, hacerlo con una responsabilidad limitada menor<sup>45</sup>.

- Las compañías se están esforzando más en disminuir el impacto de la siniestralidad, basados en una atención más ágil a los reclamos de terceros.

En cuanto al ramo vida, si bien es rentable, en Argentina no existe cultura de este tipo de seguros por lo que se hace más difícil su comercialización. Uno de los cambios que algunas compañías empiezan a realizar se centra en incluir los seguros de vida temporarios a las pólizas de automotor, de forma gratuita y con capitales asegurados por muerte a causa de accidente de bajos importes. En realidad, solo se trata de un artilugio para beneficiarse impositivamente ya que las pólizas de vida no están gravadas por el impuesto al valor agregado, y al formar parte de la composición del premio total automotor, pueden representar ahorros fiscales considerables. Queda claro entonces la justificación de lo “gratuito” de este seguro.

Un seguro patrimonial que esta creciendo mucho en el país, es el denominado seguro de granizo. El mismo se esta expandiendo no solo en cuanto a zonas geográficas, sino

---

<sup>44</sup> Revista TODO RIESGO: “Seguros y Sistema Previsional”. Num. 130. p: 6.

<sup>45</sup> La R.C. limitada menor es de \$50000.



también en cuanto a objetos asegurables, tomando nuevos cultivos y brindando nuevas coberturas y adicionales<sup>46</sup>.

Un punto a destacar en relación a la tendencia del mercado asegurador, es el impacto de la web en el sector. Los avances tecnológicos y su posible implementación son tenidos en cuenta y analizados por las distintas compañías vigentes, buscando crear mayores vínculos y mejores servicios para el asegurado.

Entre estos avances podemos mencionar:

- ✓ *Análisis predictivos*. Cada vez son más las compañías que utilizan herramientas predictivas como el software SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) para predecir posibles escenarios y en base a ello tomar decisiones. Entre las aseguradoras que lo están utilizando encontramos: Zurich, La Caja y HSBC Seguros.
- ✓ *Pólizas electrónicas*. Este avance tecnológico es muy importante debido a que significará una reducción significativa en los tiempos de emisión, de impresión y de entrega; a la vez que permite al productor asesor de seguros visualizar online sus pólizas (en formato PDF) las 24 horas los 365 días del año<sup>47</sup>.

A partir de la resolución n° 33.463 de la SSN, las aseguradoras que operan en Argentina pueden utilizar la póliza electrónica. Por ello muchas compañías ya están tratando el tema con el fin de implementarlo en el mediano plazo, dado que su implementación implica una evaluación del software más idóneo para cumplir con el requisito fundamental de inviolabilidad de la información.

---

<sup>46</sup> Ejemplo de ello es la reciente incorporación del arandano como cultivo asegurable.

<sup>47</sup> Revista TODO RIESGO: “Seguros y Sistema Previsional”. ISSN: 1515-064x. num. 140. p:96-98.



# **CAPÍTULO III**

## ***Las Agencias de Seguros***

## LA AGENCIA DE SEGUROS

### INTRODUCCION Y CONCEPTO

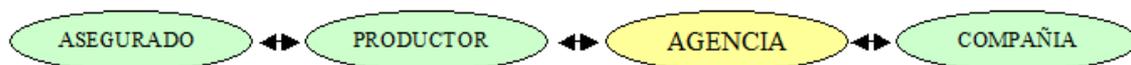
Los canales de distribución son un factor clave del éxito para muchas industrias, pero en el rubro de los seguros poseen una importancia superflua debido a que se combinan actividades críticas de relación y atención al cliente, influyendo de esta manera en las decisiones de contratación, modificación y renovación del servicio. Esto conlleva a que las compañías aseguradoras gestionen los canales como socios estratégicos.

Gestionar la estrategia de los canales implica la creación de herramientas y programas que permitan el desarrollo y retribución de esta actividad.

La aseguradora debe ofrecerle al agente un plan atractivo que incluya una remuneración económica y profesional junto con acciones de corto y largo plazo coherentes de forma tal que el agente haga de esta su actividad principal y ello derive en utilidades, imagen y crecimiento de la aseguradora.

Para entender el concepto de “Agencia de Seguro”, es importante recordar la cadena de comercialización clásica de una Compañía de Seguros:

Figura 3.1. Canal de comercialización de Aseguradoras



Fuente: Elaboración propia.

Del gráfico observado se puede afirmar que una *Agencia de Seguros es una empresa de intermediación que nuclea Productores asesores y/o Asegurados de una zona específica y los relaciona con la Compañía de Seguros (Casa Central)*.

Se podría afirmar que a la hora de elegir una aseguradora a la cual representar, las agencias valoran tres atributos primordiales<sup>48</sup>:

- *Esquema de remuneración*

La remuneración se focaliza en las comisiones otorgadas, el sueldo de los empleados de la agencia y posibles ayudas de gastos. Cada agente puede consensuar con la

<sup>48</sup> Informe: “El mercado de canales de comercialización de seguros en México”. Everis. P: 2-3. Para acceso a texto completo <http://www.google.com.ar/search?hl=es&q=canales+de+distribucion+en+seguros%2Bproductor&meta=>. Fecha de extracción de datos: Julio 2008.



aseguradora que represente distintas combinaciones de estas variables a fin de optimizar sus resultados.

Algunas compañías suman a este ítem los denominados “bonos”, que derivan del cumplimiento de los objetivos planteados por la aseguradora. Pueden provenir de una superación del nivel acordado de negocios nuevos, reclutamiento de productores, eficiencia de gestión, etc.

- *Tipo de producto*

En cuanto al tipo, se requiere de un producto flexible, para que pueda adaptarse a las necesidades del cliente en distintas localidades.

- *Nivel de soporte*

El soporte de la compañía con la agencia se ve reflejado en aspectos como:

- Reclutamiento.
- Ayuda económica (por ejemplo prestaciones adicionales durante el primer semestre).
- Desarrollo profesional mediante cursos de capacitación.
- Cotizadores y manuales de productos.
- Sistemas de gestión administrativa.

## ASPECTOS ESTRATÉGICOS

Si bien no es común que las Agencias posean herramientas de planeamiento plasmadas en un papel, estas son consideradas de vital importancia para la planificación del negocio. Entre ellas se puede mencionar:

- La visión.
- La misión.
- Los objetivos.
- Las metas.
- Las estrategias.



### *La Visión*

Dado que la visión de futuro en una Agencia dependerá de cómo se prevé que será el mercado asegurador en que operará en el futuro (independiente de la Compañía con la que trabaje) es fundamental que la gerencia de la Agencia responda a dos cuestionamientos:

1. ¿Como piensan que será el mercado asegurador en que opere la Agencia dentro de cinco o mas años?
2. ¿Como deberá ser su Agencia dentro de cinco o diez años para que tenga la capacidad de responder a los requerimientos de ese mercado?

### *La Misión*

El primer paso para acercarse a la definición de la misión de una Agencia de Seguros, es saber que este concepto se relaciona con la satisfacción de determinadas necesidades o deseos de ciertos grupos de personas u organizaciones que, en conjunto, forman sus mercados.

Por ello, se puede afirmar que la misión de una Agencia de seguros puede ser la de *“satisfacer las necesidades de los productores/organizadores que trabajan o pueden hacerlo con ella, que junto con los posibles asegurados en forma directa, forman su cartera actual y potencia”*.

### *Los Objetivos*

En este caso están representados por los resultados o atributos a lograr por parte de cada Agencia, pudiendo ser para alguna la satisfacción del cliente, para otra solamente la rentabilidad, etc.

A su vez, estos objetivos pueden ser planteados con diferencias de periodicidad, para una mejor asimilación y comprensión, en objetivos de corto, mediano y largo plazo.

### *Las Metas*

En relación a una Agencia de Seguros, las mismas se podrían expresar como volumen de producción, de cobranza (\$) o como nº de pólizas emitidas sin anulación por periodo.

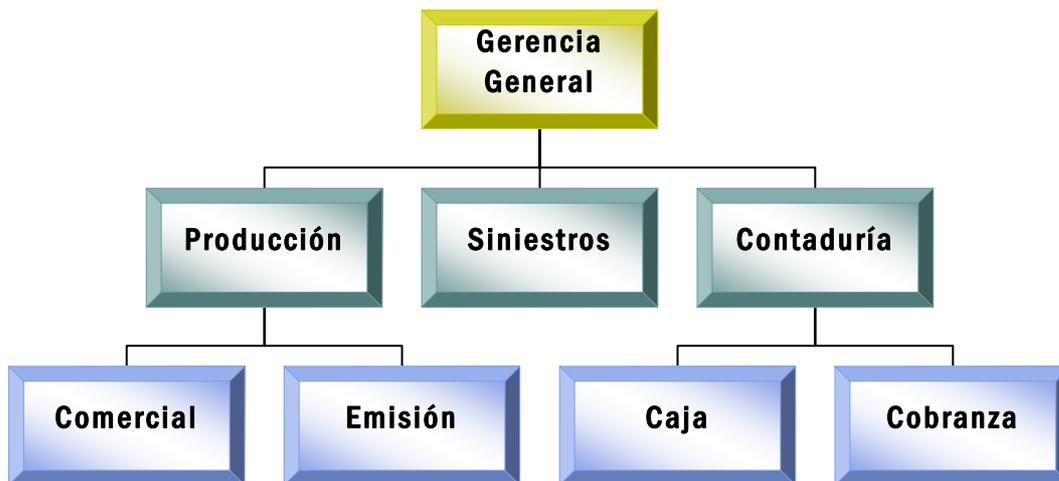
### *Las Estrategias*

Las Agencias utilizarán las estrategias que consideren más adecuadas acorde a las metas y objetivos planteados. Tomando las mismas como el camino para lograr lo anteriormente planteado, algunas Agencias pueden inclinarse por el aspecto comisional, otras por la rapidez del servicio, el nivel de soluciones, el conocimiento, etc. O bien, combinaciones de las mismas en distintas medidas.

## ASPECTOS INTERNOS

La estructura de una organización define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas laborales<sup>49</sup>. En cuanto a la estructura de las Agencias, su organigrama genérico sería el siguiente<sup>50</sup>:

Figura 3.2. Organigrama Genérico de Agencias de Seguro



Fuente: Elaboración propia.

Es demasiado usual que una agencia nueva tenga una estructura simple e informal. Según se expande la cartera, administración, número de vendedores, el servicio a clientes, etc., esta simple estructura deja de ser eficiente. Como parte de un crecimiento anticipado, se deben asignar responsabilidades específicas a distintas personas con el poder de decisión correspondiente. Es difícil para el progenitor de una empresa delegar autoridad sobre la misma, aunque sea en partes. Sin embargo, esto es necesario para

<sup>49</sup> ROBBINS, S. (1998): "Fundamentos de comportamiento organizacional". Editorial Prentice-Hall Hispano Americana. Mexico. p: 200.

<sup>50</sup> La cantidad de personal para las diferentes áreas depende del nivel de producción de cada Agencia y de los acuerdos de la misma con Casa Central.



permitir el crecimiento de la empresa. Cada persona debe identificarse con la empresa, entender sus responsabilidades y el papel que juegan estas en el éxito total de la misma.

A continuación se comenzará a desglosar las diferentes áreas para comprender su naturaleza en la estructura y las distintas obligaciones, atribuciones y facultades que conllevan.

### *Gerencia General*

Tal como se observa en el organigrama, el gerente de la Agencia es el responsable máximo de la misma y como tal tiene a cargo las siguientes funciones:

- Dirección general de la Agencia.
- Negociar los aspectos más relevantes del negocio (comisiones, sueldos, gastos, etc.) con las partes relacionadas: Casa Central y Productores y/o Asegurados.
- Elaborar los objetivos de la Agencia, llevarlos a cabo y controlar su cumplimiento.
- Planificar el negocio desde la perspectiva comercial sin descuidar el manejo de los servicios internos de la Agencia ni de su cartera actual de proveedores/clientes.
- Seleccionar el personal mas adecuado para cada área o servicio interno.
- Coordinar el equipo de trabajo de manera tal que se logre una sinergia positiva que impulse el crecimiento de producción como resultado de la misma.
- Solucionar problemas que requieren de su intervención.

Ser el gerente de una Agencia de Seguros es un cargo de prestigio pero no deja de ser al mismo tiempo un desafío profesional que requiere de mucha responsabilidad y cintura comercial, ya que los idiomas con los cuales hay que lidiar muchas veces son distintos y hay que estar a la altura de cada situación para poder mantener o crear relaciones duraderas que colaboren al crecimiento de la Agencia.

Es justamente en este nivel, donde el concepto de *dirección estratégica* adquiere vital importancia y su correcta aplicación puede ser el pilar que explique el porque de las diferencias observadas en el mercado. El realizar un análisis estratégico, una formulación estratégica y saber como implementarla correctamente puede sin lugar a dudas impregnar de éxito a las Agencias.



Un aspecto a destacar en este nivel es que la mayoría de estas unidades económicas son de carácter informal y hasta muchas veces familiar, por lo que el mismo gerente muchas veces también ejerce otros puestos. Esta situación conlleva a atarear de sobremanera al alto nivel de las Agencias y por ende dedicarle menos tiempo a la dirección estratégica de las mismas.

### *Producción*

En esta sección se pueden determinar dos grandes ramas:

#### ▪ Comercial

Esta área es de vital importancia para el crecimiento de la Agencia, ya que la misma se encarga de atraer y retener a los productores para que la cartera crezca y se consolide en el mercado. Ahora bien, esta incumbencia no solo se basa en atraer la mayor cantidad posible de productores, dado que la cadena es tan fuerte como su eslabón más débil. Así, la agencia será tan productiva como su agente más débil. Si el productor no produce, aún después de intentos de corrección, tiene que ser reemplazado por un candidato dispuesto a manejarse y producir dentro de los parámetros que se han determinado para la empresa. De esta manera se evitan cuellos de botellas que pueden provocarse en cualquier servicio interno e interrumpir el normal funcionamiento.

Por ello es fundamental saber que el simple hecho de poder incrementar el nivel de ventas del año anterior promueve en el vendedor cierto nivel de exigencia que lo lleva a planificar con detenimiento las próximas acciones para alcanzar nuevos logros y obtener los resultados deseados. El vendedor exitoso es aquel que confía plenamente en sus facultades y se arriesga a más, cada día. Es innovador, acepta desafíos y compite con sí mismo para sobrepasar sus propias metas.

Analizar debidamente el escenario en donde va a desempeñarse la Agencia, con las variables que le ofrece el mercado y saber que el seguro es una necesidad que no va a desaparecer (ya que la gente se sigue enfermando, accidentando, incapacitando, muriendo, chocan y se roban los vehículos, existen incendios que queman las propiedades, etc.) son las claves que posibilitan el desarrollo de un Plan de Ventas exitoso.

Fijar objetivos claros, por su lado, ejerce un efecto positivo en la motivación y el desempeño tanto de los que conforman el área comercial de la Agencia como de los productores mismos.

#### ▪ Emisión

La misma se complementa con el área comercial y se encarga de las siguientes funciones:

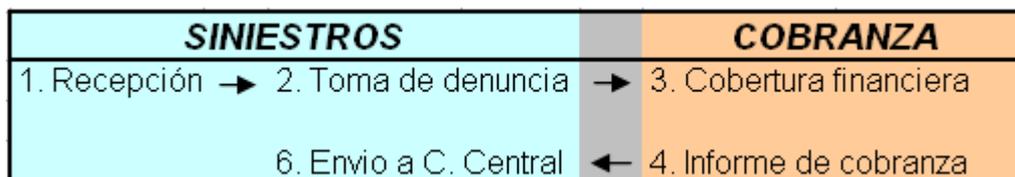
- Recepción de propuestas.
- Carga de datos al sistema (data entry).
- Emisión de las pólizas.
- Endosos solicitados por los distintos productores y/ asegurados.
- Coordinación con las demás áreas de acuerdo con la necesidad planteada por el cliente.
- Labores Administrativas en general.

#### *Siniestros*

Un siniestro es un suceso inesperado que puede causar daños sobre las personas o las cosas. Justamente como es el evento incierto por el cual los asegurados adquieren el seguro, es lógico que exista una sección dentro de la agencia destinada a la atención de los mismos.

A diferencia de las Organizaciones de Seguros, las Agencias generalmente pueden tener la potestad de liquidar el siniestro administrativamente hasta determinado monto autorizados por Casa Central. En cuanto al proceso de recepción, liquidación y pago del mismo, el siguiente flujo grama permitirá tener una noción mas clara del tema:

Figura 3.3. Proceso de liquidación de Siniestros



Fuente: Elaboración propia.

Explicación del flujo grama:

1. El personal de Siniestros recibe al asegurado.



2. Toma la denuncia correspondiente y solicita la información pertinente. El asegurado está obligado a suministrar al asegurador, a su pedido, la información necesaria para verificar el siniestro o la extensión de la prestación a su cargo.

3. Posteriormente se pone en contacto con el personal de Cobranza, para verificar la cobertura financiera del siniestro, es decir, la situación del asegurado respecto del pago de las primas en tiempo y forma.

4. Cobranzas elabora un informe de cobertura financiera y se lo envía a Siniestros.

5. El personal de Siniestros adjunta dicho informe con la denuncia administrativa y la exposición policial, si correspondiese y lo envía a Casa Central para que esta se expida acerca del mismo en el lapso de 30 días. El asegurador debe pronunciarse dentro de los 30 días de recibida la información complementaria que indica la ley. La omisión (silencio) implica aceptación.

Un ejemplo hipotético en la rama de automotores sería el siguiente:

1. El personal de atención al público recepciona el reclamo del tercero damnificado.  
2. Se le entrega el mismo al inspector de siniestro de la Compañía afectado a la zona de influencia de la Agencia para que evalúe los daños y cumpla con las siguientes funciones:

- a) Verificar la procedencia u origen del siniestro;
- b) Determinar el encuadre del siniestro;
- c) Determinar el monto de los daños ocurridos;
- d) Efectuar valuación o inventario físico para determinar el valor a riesgo;
- e) Confeccionar el informe "ad referéndum" del asegurador.

Los gastos para verificar el siniestro y liquidar el daño son por cuenta del asegurador. El asegurado puede hacerse representar en las diligencias para verificar el siniestro, corriendo los gastos por su cuenta.

3. Una vez elevado el informe junto con la documentación pertinente a Casa Central, la Agencia espera resolución acerca del monto indemnizatorio si correspondiere.

4. En caso que correspondiese, se le realiza el ofrecimiento al tercero, en cuyo caso se pueden dar dos situaciones:

a) Acepta la oferta, firma la misma y se le eleva una orden de pago a Caja para cancelar a una fecha pactada la obligación.

b) No esta de acuerdo con el monto ofrecido, en cuyo caso Casa Central reevaluará la situación y se expedirá al respecto.

Como se puede apreciar, esta sección es muy técnica y se requiere de muchos conocimientos legales.

Se suelen utilizar diferentes herramientas (planillas, gráficos, etc) para llevar controles acerca de la siniestralidad de los Asegurados, como así también de la cartera general de los Productores. Este punto es de vital importancia, dado que un buen manejo de dichos recursos informáticos permite a la Agencia por un lado, contar con un recurso de valor a la hora de que Casa Central evalúe la performance de la Agencia en los distintos Sectores, y por otro, poder detectar a los productores con mayores índices de siniestralidad y verificar las causas y/o posibles fraudes.

### *Contaduría*

La sección contaduría se encarga de un aspecto de suma importancia: “El manejo de dinero”. Por eso mismo en esta área uno de los pilares a tener presente a la hora de seleccionar el personal, es la confianza y responsabilidad. Se pretende hacer especial hincapié en estos aspectos dado que las cifras que se pueden manejar en una Agencia (dependiendo el tamaño) y que representan cancelaciones de obligaciones de terceros (asegurados), son administradas por este personal. Con ello se afirma que cualquier inconveniente provocado por ellos independientemente de su intencionalidad, tiene como derivado un problema de suma gravedad: “La falta de cobertura financiera del Asegurado”.

Se tomará un ejemplo hipotético para cerrar el significado:

1. Si el personal de Contaduría no realiza un correcto manejo del dinero y no lo rinde en tiempo y forma a Casa Central, para la compañía los Asegurados que nuclea dicha Agencia no tendrán cobertura por falta de pago.

2. En caso de suceder un siniestro, el Asegurado reclamará al Productor. Este hará lo mismo a la Agencia y la cadena se romperá cuando la Agencia denuncie el siniestro a Casa Central y esta lo rechace por falta de pago.

3. El problema suscitará en el momento en que la Agencia comunique lo antedicho al productor y este como contrapartida muestre los recibos de pago como comprobante para que el siniestro deba ser atendido.

Dicha sección, trabaja con dos grandes ramas que se interrelacionan para el correcto manejo del dinero, las mismas son: Caja y Cobranza.

## Caja

Dicha área se encarga exclusivamente del manejo de dinero y de las transacciones relacionadas al cobro/pago que impliquen la recepción y/o erogación de dinero. Entre sus principales funciones se encuentran:

- Pago de comisiones a productores. Aquí caben tres posibilidades:
  1. Descuento total de comisiones de la liquidación.
  2. No descontarse las comisiones y cobrarlas luego en forma de cuenta corriente.
  3. Descontarse un cierto porcentaje y el resto utilizarlo como un fondo de reserva para cubrirse si el productor no cumple con algunas de sus obligaciones (por ejemplo en el caso de un cheque rechazado, si no lo reintegra, no se le entrega el % q se le retuvo).
- Pago a proveedores de insumos.
- Pago de siniestros.
- Depósitos de saldos a favor de la Compañía de cada cierre de liquidación de cobranza.

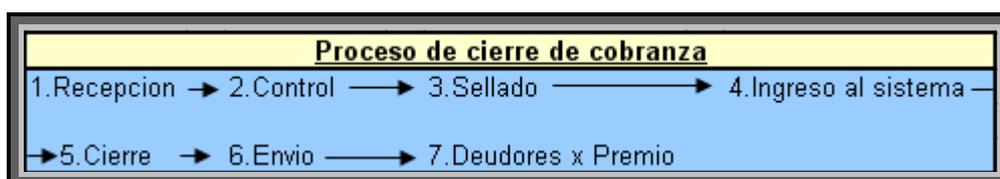
## Cobranza

La función esta rama cobranza es por un lado la recepción, control, ingreso y rendición de la misma a Casa Central periódicamente según lo acordado con la compañía. Por otro lado, esta encargada de la gestión de talonarios de recibos oficiales, que se detallara más adelante.

Para comprender mejor la primera función mencionada, se graficarán las distintas etapas desde la recepción de la cobranza enviada por el productor, hasta la rendición final.

El ciclo respetaría las siguientes etapas:

Figura 3.4. Proceso de cierre de cobranza



Fuente: Elaboración propia.

## El equipo de trabajo en la Agencia

Un aspecto fundamental a destacar luego de conocer las distintas secciones es el hecho de lograr que las mismas funcionen como verdaderos equipos de trabajo. Fowler (2006) opina que en este negocio no importa cuan duro e inteligentemente trabaje la dirección de la agencia, nunca va a ser exitoso sin un buen equipo de trabajo.

A nivel de agencia, la misma no es remunerada por lo que hace, sino por lo que logra. A las aseguradoras no les interesa como hace la agencia el trabajo, sino los resultados, y el staff de trabajo de la agencia tiene mucho que ver con ellos y con la misión de la misma.

Korsgaden (2003) resalta que una de las claves en la dirección de agencias de seguros esta en que quien dirige sepa reemplazarse en sus colegas. Dicho de otro modo, puede que el gerente tenga conocimientos extraordinarios sobre el tema, pero si no delega nunca podrá crecer, ya que no puede hacer todas las tareas.

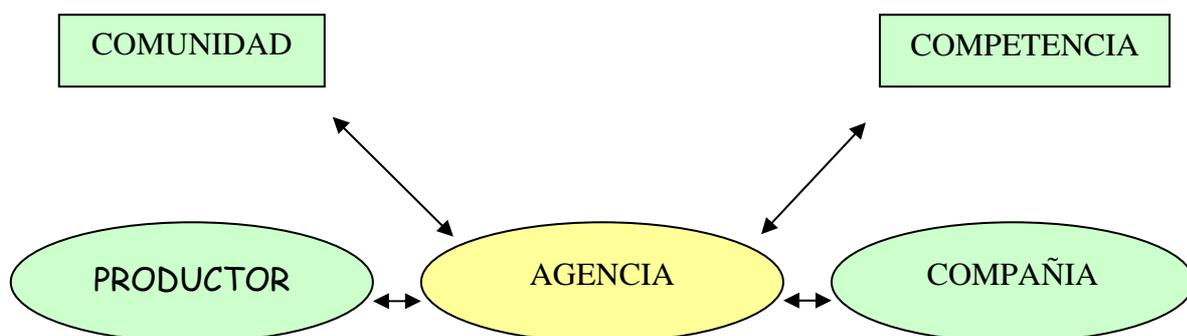
Ahora bien, el hecho de seleccionar bien el personal es un buen comienzo, pero aún así las mejores contrataciones requieren el apoyo de objetivos claros, expectativas, disciplina y justa motivación para lograr optimizar su performance.

De esta manera se concluye el análisis interno de una Agencia de Seguros, con las salvedades que cada sector implica y los aspectos más importantes a tener en cuenta en cada uno de ellos.

## ASPECTOS EXTERNOS

Entre los agentes externos que influyen y pueden condicionar el normal desempeño de la misma se puede mencionar a:

Figura 3.5 Aspectos Externos a las Agencias



Fuente: Elaboración propia.



Tal como lo muestra el gráfico, existen diversos agentes externos que pueden influir a una Agencia de Seguros y que merecen ser tenidos en cuenta y analizados para detectar los cambios que van realizando, con el objetivo de:

- Si el cambio puede beneficiar a la Agencia, aprovecharlo en su totalidad.
- Si el cambio tiende a perjudicar a la Agencia, tratar de disminuir o atenuar el daño que puede sufrir la misma.

Se procederá a analizar cada uno de los Agentes externos para comprender mejor como y porque pueden influir en la Agencia de Seguros:

### COMPañIA

La Compañía es un determinante fundamental en el funcionamiento de la Agencia, debido a las siguientes bases:

- Tipos de Seguros Comercializados

Entre los rubros de seguro existentes en el mercado para comercializar, se pueden señalar:

- Seguros Patrimoniales:

- Incendio.
- Robo.
- Todo Riesgo Operativo.
- Responsabilidad Civil.
- Automotores.
- Seguro Técnico.
- Caución.
- Transporte.
- Seguros Integrales.
- Agrícola.
- Ganado.
- Aeronavegación.

- Seguros Sobre las Personas:

- Seguro de Vida Individual.
- Seguro de Vida Colectiva.

- Seguros de Salud.
- Seguros de Sepelio.
- Seguros de Retiro.
- Seguros de Accidentes Personales.

De esta amplia gama de posibilidades, es común encontrar compañías que solo comercialicen algunos de estos dos grandes rubros, o bien, dentro de un rubro, solo comercialicen algunos de los ramos mencionados. Por este motivo, el tipo de seguros comercializados por la Compañía puede influir en el modo de operar de la Agencia, pudiendo hacer que la misma se especialice en un rubro particular, pero limitando de esta manera, la oferta de servicios al cliente.

- Zonas geográficas

La mayoría de las Agencias autorizadas por las Compañías se encuentran en las principales ciudades del país, pudiendo existir más de una por provincia de acuerdo al volumen de producción y población existente. La delimitación de una zona geográfica dentro de la cual la Agencia comercializará el seguro tiene un doble fundamento:

1. Permite asignar responsables para distintas áreas.
2. Facilita la organización de planes de ventas acorde a determinada zona.

A modo de síntesis, el establecimiento de una Agencia esta condicionado por la ciudad/zona en la cual se pretenda comercializar y por las implicancias que ello atañe.

- Políticas de Operaciones

Las distintas políticas de las Compañías en lo referente a las operaciones que se detallan a continuación conforman un determinante más que condiciona el funcionamiento de una Agencia.

- a) *Emisión de Pólizas*

Dependiendo de las negociaciones que establezca la Agencia con la Compañía, y de la flexibilidad de esta última, se puede obtener la autorización para emitir pólizas. Esta potestad facilita el flujo de operaciones dentro de la Agencia al margen de ser un elemento que cautiva productores a la hora de decidir con que Agencia trabajar.

Por el contrario, el carecer de dicha facultad, implica que la Agencia envíe la propuesta de cada Asegurado a Casa Central, esta la emita y reenvíe, denotando un

proceso burocrático que suele demorar entre 10 y 25 días dependiendo de cada compañía.

*b) Pago de Siniestros*

Si bien cada Agencia tiene una sección dedicada especialmente a siniestros, existen Compañías que no permiten a las Agencias pagar los siniestros, sino que por el contrario, proceden ellas mismas desde Casa Central a liquidar y enviar los montos correspondientes (cheques).

*c) Rendición de Cobranza*

Los plazos de rendición de cobranzas exigidos por Casa Central a las Agencias varían acorde a cada aseguradora, pudiendo ser cada 10 días o hasta una vez al mes. Vale la pena aclarar que de la periodicidad exigida dependerán las políticas internas de la Agencia para poder cumplir en tiempo y forma.

*d) Descuento de Comisiones*

Algunas Compañías permiten a las Agencias descontar las comisiones referentes a:

- Productor.
- Organizador.

Existen aseguradoras que no permiten descontar comisiones, por lo que la operatoria consiste en que la Agencia envíe el Premio y luego la Compañía emitirá (de estar todo en orden) los cheques correspondientes o depositará las comisiones en cuenta corriente o caja de ahorro de los intermediarios.

## *PRODUCTORES*

Se podría afirmar claramente que existen dos tipos de clientes en una Agencia de seguros:

a) Cliente directo: El productor/organizador de seguros, que gestiona su cartera de seguros por medio de la Agencia.

b) Cliente indirecto: El asegurado que adquirió su seguro por medio del productor/organizador que trabaja por medio de la Agencia. O bien, el que concurre en forma personal a la Agencia para realizar un seguro de cualquier índole.

Una de las tradicionales preguntas que se formulan en el mundo del seguro es si el cliente lo es de la entidad aseguradora o si “pertenece” al productor asesor o a la Agencia.



A modo de comparación, sería lo mismo preguntar si el cliente que adquirió un auto cero kilómetro es cliente de la fabrica o de la concesionaria que se lo vendió. Indudablemente el cliente es común a los mencionados. Considerando que la mayoría de los contratos de seguros se hacen a través de productores asesores, suele ocurrir en la práctica que el cliente sigue la decisión de su asesor respecto a la continuidad en una determinada empresa o Agencia (esta consideración no es valida para los asegurados directos de la Agencia).

Lo cierto es que el asegurado por lo general desconoce no solo el nombre de la entidad aseguradora sino incluso el alcance de la cobertura que tiene contratada.

En sí, el trabajo del productor de seguros es proveer de previsión y seguridad a sus clientes, y velar por la continuidad de la misma a través de un adecuado servicio. El mismo es mucho más que un simple vendedor, ya que la póliza que vende puede parecer un papel cualquiera, pero se convierte en ayuda moral, estabilidad económica y dignidad para la gente, en el momento exacto en que esa gente más necesita de todo ello.

Desde otra óptica, su trabajo consiste en persuadir a las personas para que compren una protección garantizada. El mismo es asesor financiero y muchas cosas más, pero sin perder de vista su rol de representante de ventas. Esto debido a que si bien todos los aspectos de la profesión son importantes, el éxito de un productor de seguros depende de sus ventas. En relación con su proceso de ventas, el productor de seguros busca y establece contacto con personas que son clientes potenciales, las entrevista para determinar sus necesidades de seguro, muestra cómo los seguros pueden llenar esas necesidades y las persuade para que tomen una decisión al respecto.

Esencialmente, el productor de seguros visita una clientela hecha por él mismo y le aconseja sobre el volumen y el tipo de seguro más indicado para sus necesidades y su situación financiera. Es por ello que deben desarrollar una continua relación de servicio. Pocos representantes de ventas en otras industrias llegan a desarrollar un nexo como el que tradicionalmente existe entre los productores de seguros y sus clientes.

Teniendo lo anterior como base, la Agencia tendrá dos opciones a seguir:

- 1) Captar productores sin atender a lo mencionado con la finalidad de contar con un volumen de producción importante que conlleve a obtener mayores comisiones. Esta alternativa es tan atractiva como riesgosa, dado que si se trabaja con numerosos “productores pobres” que no cumplen en tiempo y forma con sus obligaciones, que

retienen cobranza, que se descuentan importes no autorizados por la Compañía, que inventan siniestros falsos, etc., en algún momento la Agencia y su operatoria se encontrarán envueltas en un sinnúmero de problemas en sus operaciones que no dejarán tiempo para planificar y por ende, anticipar posibles cambios en el mercado.

2) Tener presente estos principios a la hora de seleccionar los Productores/Organizadores con los cuales trabajara (en lugar de priorizar el incremento de producción a cualquier costa), lo que derivará en un buen clima laboral que repercutirá en una tasa de crecimiento sostenida a lo largo del tiempo, dado que es más importante lo estratégicamente correcto que lo inmediatamente rentable.

### COMPETENCIA

Tomando como competidores a las distintas Agencias que comercialicen el mismo rubro de Seguros, las variables más utilizadas para la captura de productores son las siguientes:

- *Condiciones comerciales*

Las mismas se expresan como porcentaje (%) de los premios/primas cobrados.

Esta variable puede ser de importancia para ciertos productores a la hora de decidir a través de que Agencia comercializar los seguros, ya que representa el ingreso de dinero por su intermediación.

No obstante, hay que aclarar que para su análisis debe ser combinado con el precio del seguro. Un productor de la Agencia “A” con altas comisiones pero cuyo precio de seguro es bajo puede tener menores ingresos que otro de una Agencia “B” con menores condiciones pero con un precio mas elevado.

Como desde hace mucho tiempo, el precio puede ser un determinante fundamental para el cliente a la hora de decidir una compra, ya que constituye un elemento persuasivo que muchas veces no permite visualizar lo que se esconde detrás del mismo. Hoy en día, si bien es muy importante, puede no ser clave si se lo sabe manejar con prudencia. En el caso de las Agencias, los precios de los distintos seguros ya vienen dados, por lo que las mismas harán énfasis en esta variable o no, dependiendo de la situación en la que se encuentren ubicadas, pero se puede afirmar que no son formadoras de precio.

La Agencia puede basar su estrategia competitiva en cuanto al precio afirmando que es el mas bajo del mercado, o bien, relacionar su alto precio con una alta seriedad, protección, servicio, etc. (una alta calidad de oferta) intentando influir en la percepción de valor del cliente o Productor/Organizador que los comercializará.

▪ *Servicio*

Otra variable competitiva entre las Agencias son justamente los servicios que ofrecen al productor. En la actualidad, el dotar al mismo de un servicio de calidad puede llegar a marcar el punto de inflexión que incline su decisión por comercializar por medio de tal o cual Agencia por sentir que la oferta esta “hecha a su medida”.

Profundizando más en el tema, los servicios ofrecidos por las Agencias se pueden clasificar según origen, encontrando:

✓ Para el asegurado:

• Servicios establecidos por las Compañías, como ser:

- 1) Servicio de auxilio.
- 2) Servicio de Asistencia al viajero.
- 3) Emergencias mecánicas.

Dependiendo de la cobertura, otros servicios en automotores pueden ser:

- 4) Cobertura por rotura de parabrisa o luneta.
- 5) Cobertura por rotura de cristales laterales.
- 6) Cambio de cerradura por rotura.
- 7) Provisión de equipos de recupero vehicular.

• Servicios ofrecidos por las Agencias en forma particular:

- 1) Gestión de reclamo ante otra Compañía en caso de siniestro.
- 2) Asesoramiento legal.
- 3) Gestión ante la Dirección Provincial de Transporte o Vialidad Nacional del permiso de circulación de vehículos.

✓ Para el productor:

- 1) Emisión de pólizas en la propia agencia.
- 2) Liquidación de siniestros.
- 3) Atención de reclamos de terceros.
- 4) Administración de cuentas corrientes.
- 5) Entre otros.

▪ *Trayectoria*

La palabra trayectoria trae aparejado el concepto de evolución. Es justamente por ello que las Compañías de Seguros (como en otros rubros también) hacen mucho hincapié en los años de trayectoria en el mercado como símbolo de un sólido y continuo desarrollo. Una larga trayectoria puede tener una connotación positiva en la mente del consumidor que asimila esta característica con un amplio respaldo y conocimiento.

Las Agencias de Seguros están tratando cada vez mas de utilizar como carta de presentación la trayectoria de las mismas en el rubro, por eso es común en ciertas localidades que existan apellidos que se asocien inmediatamente con el rubro Seguros.

Ahora bien, el hecho de tener trayectoria implica a su vez una gran responsabilidad, ya que, como se explico con anterioridad, para poder utilizar la trayectoria como aspecto positivo se debe evolucionar con el tiempo e innovar. De lo contrario la misma juega un papel lapidario en cuanto la sociedad advierta que “la Agencia se quedo en el tiempo”.

Un aspecto que se suele relacionar con la trayectoria es la imagen lograda a través del tiempo. Las organizaciones que trabajan en busca de la excelencia desarrollan culturas de éxito para responder de forma eficiente a las exigencias del medio, creando una imagen de sí mismos que será percibida por el medio. A partir de esto se puede afirmar que ningún estudio de la cultura será completo si no se contrasta con la imagen de la organización.

Haciendo un poco de historia, el interés por la imagen tiene sus orígenes en el campo del marketing vinculado en un principio al producto y sus marcas, pues su teoría está firmemente arraigada en la noción de que el servicio y la actuación son tan buenas como el cliente piensa que lo son. Es por ello que, escuchar a los clientes constituye la regla de oro del marketing.

Con posterioridad, el interés por la imagen se extiende al mundo organizacional en el que cobra especial connotación por el reconocimiento de la incidencia que tiene en el comportamiento que asumen los clientes (internos y externos) hacia la organización.

Actualmente, las empresas reconocen su significativa importancia por su influencia en la confianza, permanencia y fidelidad del mercado y son conscientes, de que el conocimiento del comportamiento de este fenómeno en su organización, determina su futuro, favoreciendo la materialización de la estrategia empresarial, orientándolos en el

inestable mundo del mercado y preparándolos para enfrentar los constantes cambios que suceden.

Por lo anteriormente citado, la imagen es “*el resultado de todas aquellas experiencias, impresiones, creencias y sentimientos que poseen las personas sobre una empresa*”<sup>51</sup>.

Trasladando el concepto al nivel de las Agencias, vemos que en caso de querer mejorar o mantener su imagen, las mismas deben buscar actuar sobre las variables mencionadas.

- *Aseguradora que representa*

Existen productores que suelen tener presente esta variable a la hora de elegir con cual agencia comercializar sus seguros. En este caso, los mismos otorgan mas importancia al nombre de la aseguradora que a la agencia misma.

## COMUNIDAD

A modo de introducción se mencionarán las funciones sociales y económicas que vinculan al negocio con la comunidad, ya sea directa o indirectamente:

- *Función Social*

Indudablemente todo seguro tiene una finalidad social por cuanto pretende volver cualquier riesgo al estado inmediato anterior a la ocurrencia de un siniestro. Sin embargo, en el ramo en el que más se aprecia esa función es en el de vida.

Partiendo de esta base es entendible el efecto emocional y el perjuicio económico que frecuentemente predice la desaparición física de quien hasta esos momentos era el sostén de la familia. El seguro se convierte entonces en un paliativo importante hasta tanto los distintos integrantes de esa familia logren nuevamente encausar sus vidas.

A modo de ejemplo vemos la función social de un seguro de vida para un inquilino que le garantiza al propietario que en caso de fallecimiento del primero se cancelarán las mensualidades restantes hasta la finalización del contrato u otro lapso pactado.

- *Función Económica*

---

<sup>51</sup> GONZALEZ, G. (1990): “Imagen, diseño y comunicación corporativa”. La Habana. Editorial Pablo de la Torriente.



Si lo analizamos al seguro como función económica, se podrían realizar desde el aspecto *micro* y *macroeconómico*.

Para el primer caso basta recordar que de no mediar el seguro, no podrían existir costos ciertos. Por ejemplo, un industrial que comienza a operar su fábrica, de la cual depende su propio sustento, el de su familia y el de sus empleados y obreros con sus respectivas familias, tiene la incertidumbre de que hechos aleatorios puedan afectar el normal desenvolvimiento de su actividad (un incendio, la explosión de una caldera, accidentes de trabajo, situaciones que generen acciones por responsabilidad civil, etc.). Seguramente, al comienzo de cada jornada ignoraría si podría iniciar una siguiente. Pero conociendo la existencia del seguro como medio técnico apropiado para trasladar los efectos económicos de esos u otros riesgos, carga dicho costo al de su propio producto, llegando a un costo real libre de situaciones imprevistas, garantizando consecuentemente la permanencia de la empresa para su propio interés, el de los accionistas si los tuviera y la de su personal dependiente y las de sus familias, resaltándose entonces otra lista de la función social.

Ahora bien, si se analiza la función económica del seguro dentro del contexto *macroeconómico*, cabe expresar que la actividad aseguradora se inserta como generadora de ingresos al producto bruto interno, el que, sumado al del comercio internacional configura al producto bruto nacional.

La función indemnizatoria del seguro permite la sustitución o reparación de bienes de valor económico posibilitando que continúen aportando a la formación del producto bruto interno permitiendo mantener en forma constante los niveles del mismo.

El tamaño relativo de la actividad aseguradora, medido por este indicador, en el ejercicio 2007 ha sido el 2,61%, ubicando al mercado argentino en un nivel de desarrollo cercano al de México o Brasil aunque bastante inferior al de Chile<sup>52</sup>.

Por otra parte la Superintendencia de Seguros de la Nación, como ente estatal de contralor de la actividad aseguradora en base a las disposiciones de la ley 20091, verifica el cumplimiento de aplicación de las inversiones de las entidades aseguradoras, generándose un ciclo económico de significativa relevancia.

---

<sup>52</sup> Fuente: Informe "Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006". Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción. p: 5.



Cabe considerar también como función económica del seguro la de permitir el otorgamiento de créditos al garantizar a los acreedores bienes y vidas de sus deudores, o bien para reemplazar garantías por incumplimientos contractuales por distintos tipos de obligaciones (seguro de caución).

▪ *Funciones Directas e Indirectas*

Dentro de las funciones del seguro podría también diferenciarse aquellas que son de tipo directo (como lo es el carácter indemnizatorio de todo seguro) de otras de tipo indirecto como ser:

- Fuente de trabajo para todos aquellos relacionados con el quehacer asegurador (empleados de agencia, productores asesores de seguros y su personal, liquidadores de siniestros, tasadores, actuarios, abogados, contadores, auditores, ingenieros agrónomos, ingenieros industriales, médicos, veterinarios, etc).

- Exigencias de aseguradores que puedan significar en forma indirecta ayuda para detectar precozmente una enfermedad (por ejemplo: radiografías o análisis completo para un seguro de vida de significativo capital) o bien "obligando" al asegurado a acceder a medios de reconocido avance tecnológico, disminuyendo consecuentemente el aspecto siniestral propio y su repercusión en el resto de la comunidad.

Se procederá a analizar el comprador o cliente de seguros en Argentina, y por último el resto de la comunidad y su relación con la Agencia.

▪ *El Comprador Argentino*

Los distintos modos de comportamiento del ser humano, con actitudes que muchas veces no son racionales sino más bien emocionales, provienen de hábitos, costumbres, creencias o prejuicios.

Ese modo de actuar o de reaccionar, depende en gran medida de la idiosincrasia, que es la índole del temperamento y carácter de cada individuo y que le distingue de los demás. Es común escuchar acerca de la idiosincrasia de la población de un determinado país. Por lo general no tiene la misma forma de pensar un europeo, un norteamericano o un argentino, ya que existirán diferencias en los atributos a valorar. En algunos lugares resulta habitual comprar por correo en base a las especificaciones de un folleto, con la absoluta seguridad de recibir, tras el requerimiento, la cantidad y calidad promocionada.



Es por ello, que conocerse, pero especialmente reconocerse, es una tarea bastante difícil pero necesaria para poder modificar conductas o penetrar a través de los resquicios de cada personalidad.

Situándonos en el “Argentino”, vemos que muchos lo definen como un ser que vive de sus ilusiones como si fuesen realidad. Como aspectos positivos podemos mencionar al ser expresivo, amistoso, sensible, respetuoso de la familia como institución y en general poseedores de un alto grado de calidez. Pero en contraste encontramos la indolencia, desconfianza, soberbia y arrogancia, lo que transmite indudablemente falta de autenticidad. Se podría afirmar entonces que el argentino esta habitado por dos almas: la que se recuesta en el fracaso y allí se adormece, y la que se empeña en suplir las carencias con reservas insospechadas, con ingenio y sentido de la aventura.

- Resto de la comunidad

La Agencia se relaciona con una innumerable cantidad de agentes inmersos en la sociedad ya sea directa o indirectamente. Es por ello que resulta de vital importancia hablar de la responsabilidad social y del compromiso con la comunidad en el rubro seguro.

### Responsabilidad Social

La visión de la empresa respecto a su filosofía, metas y políticas, en el marco de la sociedad ha ido transformándose en la última década. El factor fundamental para este cambio está relacionado con el mayor protagonismo de los consumidores, y la fuerza trascendente que opera desde el mercado. En esta era los productos y sus responsables, son sujetos a un control exhaustivo continuo en función de valores que van más allá de la calidad y eficiencia.

En este criterio interviene de manera sustancial un nuevo concepto que prevee y atiende no solo las necesidades propias de un producto/servicio con mas ética, estamos hablando del nivel de compromiso de las Agencias de seguros con la sociedad, siendo ponderado cada vez con mayor incidencia en las expectativas de los consumidores. El nuevo concepto interpreta la estrecha relación del éxito de sus negocios con la percepción del cliente según el grado de compromiso o involucramiento social.



## Compromiso con la Comunidad

El Compromiso con la Comunidad se refiere a las diferentes acciones tomadas por la empresa para maximizar el impacto de sus contribuciones en dinero, tiempo, productos, servicios, influencias, administración del conocimiento y otros recursos que dirige hacia las comunidades en las cuales opera. Cuando estas iniciativas se diseñan y ejecutan en forma programada y estratégicamente, no sólo se entrega un valor agregado a los receptores, sino que además refuerzan la reputación de las empresas, sus marcas y productos en las comunidades locales donde tienen intereses comerciales, así como en el resto del mundo. Los esfuerzos de las empresas están siendo motivados por los beneficios económicos que conlleva un mayor involucramiento con la sociedad.

Muchas empresas también reconocen la oportunidad y necesidad de destinar recursos privados hacia problemas sociales particulares, supliendo el rol del gobierno en distintas áreas.

Plasmando esto en las Compañías de seguros, muchas tienen presente lo anteriormente dicho por lo que elaboran Programas de Acción social dependiendo de los objetivos que se adjunten a los mismos, como ser:

- *Programas de acción social corporativa.*
  - Fondos para proyectos u organizaciones no gubernamentales ya definidas.
  - La selección y tratamiento de una temática social a considerar que identificará a la Empresa.
  - Donación de equipos informáticos o mobiliario de segunda mano.
- *Programas de acción social en colaboración con los recursos humanos de la empresa.*
  - Participación conjunta del recurso humano en emprendimientos de proyectos.
  - Rol de apoyo sistemático al voluntariado del plantel de la empresa.
  - Emprendimientos sociales de fácil producción y costo.
- *Programas de acción social a través de los productos y servicios de la empresa.*
  - Programas de marketing con causa.
  - Donación de productos de la empresa (nuevos, usados o excedentes).
  - Concesión de servicios o productos de cortesía (sin cargo).



Justamente una de las formas que adoptan para llevarlos a cabo es a través de sus intermediarios, y es en este momento en que el vínculo entre la Agencia y la comunidad se potencian para que tanto la Compañía como ella misma experimenten importantes beneficios tanto cuantitativos como cualitativos, como ser:

- Performance Financiera, dilucidando una conexión real entre las prácticas de negocio socialmente responsables y la actuación financiera positiva.
- Reducción de Costos Operativos.
- Imagen de Agencia.
- Imagen de la Aseguradora.
- Acceso al Capital.

Un aspecto muy importante a destacar y que marca una fuerte vinculación entre la Aseguradora y la comunidad, es el tema de la prevención. Su nivel de importancia radica en que justamente lo que esta asegurando es el acontecimiento de un hecho incierto e indeseado por las partes involucradas, el siniestro. La prevención indiscutidamente puede reducir las dos variables que hacen al mismo:

- La frecuencia.
- La intensidad.

Ningún seguro va a poder reparar el valor sentimental que puede llegar a tener un auto, una casa o los bienes de una empresa, así también como las dificultades y complicaciones que puede llegar a generar la falta de los mismos hasta el momento de cobrar la indemnización.

Entre las distintas prevenciones que ciertas compañías se interesan, se encuentran:

- Seguridad y Prevención ante la delincuencia.
- Seguridad en la Vía Pública.
- Seguridad de automóviles y sus ocupantes.
- Seguridad en los departamentos.
- Seguridad en Casas.
- Seguridad Vial.
- Prevención en el Hogar.
- Seguridad en Comercios.



## **Capítulo IV**

### ***Aplicación Práctica en Agencia Local***



## *Aplicación Práctica En Agencia Local*

Analizado el funcionamiento del negocio del Seguro y su expresión en una Agencia, se procederá a desarrollar la última etapa de este trabajo, basada en el análisis concreto de una Agencia de Seguros local. Para ello se tomará como guía:

- ✓ Lo expresado por DESS, G. y LUMPKIN, G. (2004) en relación exclusiva al análisis de casos de dirección estratégica.
- ✓ La información que brinda el gerente de la Agencia.

### INTRODUCCIÓN

La Agencia que se analizará en el presente capítulo se denomina “FSeguros” y comercializa los seguros Liderar, en la calle Mendoza 752 de la localidad de Río Cuarto, provincia de Córdoba, República Argentina.

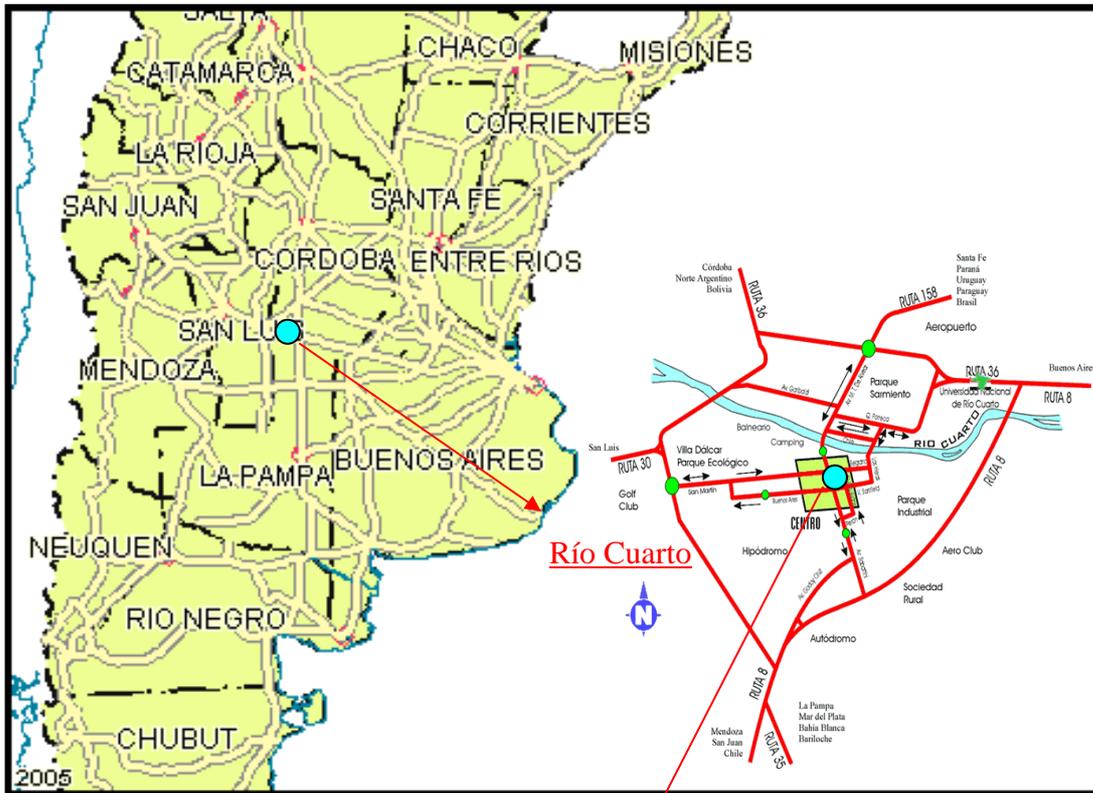
### EVOLUCIÓN HISTORICA

Esta Agencia tiene sus comienzos en el mes de noviembre del año 1988 en la localidad de Río Cuarto, en el mismo domicilio actual. Empezó con solamente dos personas, dos privados y el salón comercial. El mercado que se trabajaba por ese tiempo era preponderantemente de las localidades vecinas, por lo que obviamente el caudal de producción no tenía un volumen significativo. Ya a mediados del año 1989 se concreta una relación comercial con la Compañía de Seguros Visión de la ciudad de Buenos Aires, y gracias a la aceptación de un plan de expansión estas Oficinas tuvieron un crecimiento acorde a las expectativas, llegando incluso a realizar una apertura de una Agencia de la Compañía en la ciudad de Mendoza Capital, dependiendo esta última de las Oficinas de la ciudad de Río Cuarto. Durante los últimos años y debido a los avatares de la economía argentina, muchas Compañías de Seguros se presentaron ante la Superintendencia de Seguros de La Nación solicitando la Liquidación Forzosa (Quiebra), lo que por lógica consecuencia complicó en demasía la comercialización de éste rubro. No obstante, desde el año 2004, la Agencia comercializa los seguros Liderar, cuya sede central se encuentra en la ciudad de Buenos Aires.

## DATOS GENERALES

### Ubicación Geográfica

Figura 4.1. Ubicación Geográfica



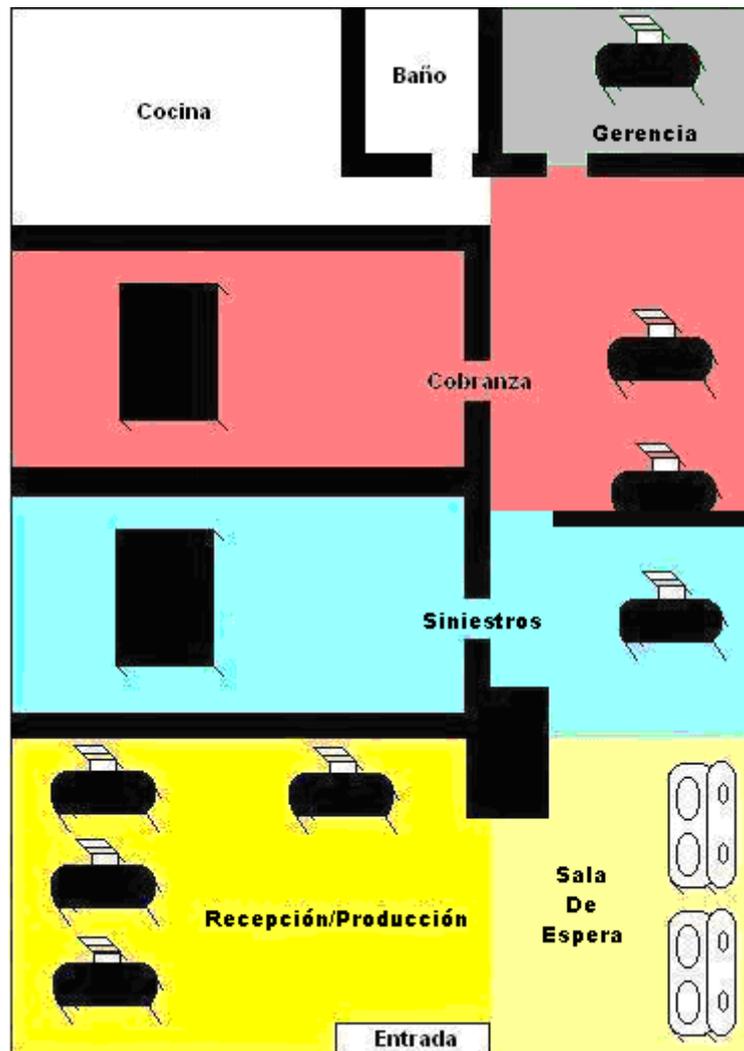
### Agencia “FSeguros”

(Mendoza 752)

### Infraestructura

La empresa actualmente dispone de un inmueble en el cual desarrolla sus actividades. En cuanto a su estructura edilicia, la misma cuenta con aproximadamente 240 mts<sup>2</sup> de superficie cubierta, las cuales se dividen estratégicamente según se explicará más adelante. El layout responde al siguiente gráfico:

Figura 4.2. Layout Agencia “FSeguros”



Fuente: Elaboración propia.

### *Explicación de la distribución*

La Gerencia decidió distribuir de esta manera el espacio disponible acorde a dos principios a saber:

- Flujo de personas.
- Seguridad.

En cuanto al flujo de personas, se establecieron 3 causas principales por las cuales una persona (que no sea Productor Asesor de Seguros) puede concurrir a la Agencia:

1. Para contratar una póliza de seguro en forma directa, por lo que el área de Producción se encargará de tomar sus datos y la emisión de la misma.
2. Para denunciar un siniestro, por lo que de recepción se derivará a la sección respectiva.

3. O bien, para abonar el seguro, llegando hasta la ventanilla de cobranzas.

La conexión del flujo con la seguridad se centra en la idea de que no sea fácil el acceso a la sección cobranza y a la gerencia, pudiendo trabajar así con mayor tranquilidad en las secciones en que se maneja el dinero.

Teniendo ya conocimientos generales de la Agencia y de la compañía que representa, se procederá al análisis de dirección estratégica de la misma, observando cómo se relacionan las distintas partes y cómo la estrategia puede ayudar a comprender mejor estas conexiones:

## ANÁLISIS ESTRATÉGICO

### 1. ANALISIS DE METAS Y OBJETIVOS ORGANIZATIVOS

#### *La Visión*

Si bien es difícil hacer perspectivas a largo plazo en un país como Argentina, la gerencia de la Agencia “Fseguros” tiene las respuestas a los dos cuestionamientos que permiten crear un plan de futuro, que sin lugar a dudas, constituye una herramienta de planeación de vital importancia.

Cuando se hizo mención a cómo piensan que será el mercado asegurador en que opere la Agencia dentro de cinco o más años, el gerente no dudó en afirmar que, de no existir una crisis como la del 2001 que altere radicalmente los patrones de juego, el mercado asegurador tendrá las siguientes características:

- Elevado nivel tecnológico asociado al sector: Internet y los procesos informáticos tendrán un gran peso a la hora de simplificar tareas administrativas tales como las solicitudes de pólizas o la carga de cobranza por páginas web. No hay que olvidar que esto puede llegar a contribuir en la despersonalización del servicio.

- El mercado tiende a especializarse. Ahora se está dando en menor medida, pero la tendencia indica que cada vez más las compañías buscan destacarse en ramos específicos, centralizando el denominado *market share* en pocas manos y especializando los productos que ofrecen en su nicho. Es así, que en el ramo “seguros de granizo”, compañías como La Segunda y Sancor concentran más del 50% del mercado.

Al preguntar como deberá ser su Agencia dentro de cinco o diez años para que este en capacidad de responder a los requerimientos de ese mercado, la idea que expresó la gerencia se basó en lograr paulatinamente dos propósitos:

➤ La Agencia renueva periódicamente su tecnología, ya sea en máquinas como en centrales telefónicas y sistemas de seguridad, todo ello buscando mejorar la eficiencia en las tareas y la practicidad. A su vez, esta desarrollando hace un año, un nuevo sistema administrativo-informático que eliminará tiempos ociosos del actual sistema y mejorará el rendimiento de todas las áreas.

➤ En cuanto a la tendencia de especialización del mercado asegurador, la Agencia busca tener flexibilidad para representar el día de mañana cualquier compañía independientemente del producto que ofrezca, por lo que tiene como política tener gente, infraestructura y productores capacitados para trabajar en todos los ramos del seguro.

Dado lo anterior se afirma que la visión de la Agencia es la de *“ser referente en cuanto a calidad de servicio de una Agencia de Seguros, contando con la participación activa de sus principales agentes (productores de seguros y compañía aseguradora) en la implementación y evaluación de estrategias”*.

#### *La Misión*

Teniendo conocimiento del concepto y adaptándolo al caso se puede afirmar que la misión de la Agencia “Fseguros” es la de *“satisfacer las necesidades de los productores/organizadores que pertenecen a su zona geográfica asignada, suministrando un servicio de calidad”*.

#### *Los Objetivos*

Los objetivos de la Agencia “Fseguros” se pueden observar en el siguiente cuadro que muestra los componentes del plan continuo de futuro de la agencia:

Tabla 4.1. Cuadro de Planificación de la Agencia

Cuadro de Planificación de la Agencia	
<i>Objetivos</i>	<i>Descripción</i>
Corto Plazo	Alcanzar las 1500 pólizas mensuales promedio*
Mediano Plazo	Lograr expansión geográfica

	Introducción de nuevos sistemas de tecnología
	Mejora continua del servicio prestado
Largo Plazo	Alcanzar el liderazgo en calidad de servicio prestado

(\*) = Netas de anulación.

### *Las Metas*

Como se expuso con anterioridad, las metas son los objetivos expresados en términos específicos, mensurados y acotados en el tiempo. En el caso particular de la Agencia “Fseguros”, las metas se expresan en nº de pólizas emitidas netas de anulación, pretendiendo que alcancen las 18.000 en el corriente año.

## 2. ANALISIS DEL ENTORNO

### 2.1. Entorno general

#### *Condiciones demográficas*

Según los indicadores poblacionales del Gran Río Cuarto se confeccionó el siguiente cuadro con información demográfica de la ciudad:

Tabla 4.2. Población por Edad y Sexo

Sexo	Edad	Total	% por sexo	% del total
<b>Mujer</b>	2	3400	4,0	2,1
	10	10904	13,0	6,8
	15	6059	7,2	3,8
	20	8440	10,0	5,3
	25	8454	10,0	5,3
	30	7550	9,0	4,7
	40	10123	12,0	6,4
	50	8066	9,6	5,1
	60	9319	11,1	5,9
	70	5697	6,8	3,6
	80	3421	4,1	2,1
	100	2755	3,3	1,7
<b>Total Mujer</b>		84188	100,0	52,9
<b>Varón</b>	2	3422	4,6	2,1
	10	9679	12,9	6,1
	15	7588	10,1	4,8
	20	7192	9,6	4,5
	25	7295	9,7	4,6
	30	6946	9,3	4,4
	40	9541	12,7	6,0
	50	7161	9,5	4,5
	60	7118	9,5	4,5
	70	5264	7,0	3,3
80	2715	3,6	1,7	



	100	1075	1,4	0,7
<b>Total Varón</b>		74996	100,0	47,1
<b>Total general</b>		159184		100,0

Fuente: Encuesta permanente de hogares. 2º Semestre de 2006

Tomando en consideración que el radio de la ciudad es de aproximadamente 65 km<sup>2</sup>, la densidad poblacional ronda los 2415 habitantes por km<sup>2</sup>.

#### *Condiciones socio-culturales*

Las vías de comunicación que recorren el “Imperio”, entre ellas la ruta del MERCOSUR, permiten la interacción con los principales puntos del país y de Sudamérica.

La ciudad es la segunda en importancia de la Provincia y posee muchos centros culturales en los que se hacen exposiciones o espectáculos, como ser: Centro cultural “El Andino”, Centro cultural “Viejo Mercado”, Centro Cultural “Trapalanda”, entre otros.

#### *Condiciones políticas-legales*

El marco legal en el cual la Agencia “Fseguros” desempeña su actividad, está regulado por la “entidad madre” del seguro en la República Argentina, la SuperIntendencia de Seguros de la Nación. Existe un abanico de leyes que fueron mencionadas (en el capítulo 2) y ciertas resoluciones que impone este organismo de control que fijan parámetros de acción para todas las compañías.

Un aspecto legal que afectó de sobremanera a las Agencias, fue la resolución 32080 (Septiembre de 2007), que dictaminó la obligación de que las compañías cuenten con resultados técnicos positivos, situación que no se da desde hace décadas. Dado que el mayor caudal de producción de *Liderar* se da en el ramo automotores, y que este posee una alta siniestralidad, la empresa optó seguir con los siguientes lineamientos para mejorar su resultado técnico:

- Disminuir los gastos de producción, afectando las comisiones de los intermediarios (productores, organizadores y vinculantes).
- Implementar políticas de suscripción de riesgos diferentes. Esto no solo se traduce en un aumento de tarifas para ciertos riesgos (como por ejemplo en taxis), sino también en una emisión más selectiva de los mismos.

### Condiciones económicas

Río Cuarto es el centro económico y comercial con mayor preponderancia en el sur provincial. Su crecimiento y desarrollo convirtieron a esta ciudad en el eje de evolución del centro del país.

Su economía se basa en la concentración, comercialización e industrialización de productos agropecuarios, por esto es un mercado de cereales, así como posee industrias alimentarias, agromecánicas, curtiembres, aserraderos, fábricas de cemento, frigoríficos y lácteos.

En cuanto a índices relativos a la economía de la ciudad, se pueden mencionar:

Tabla 4.3. Población Ocupada Según Código de Actividad Laboral

Activ.Laboral Ocup	Total	%
Agrícolas,Ganaderas,Forestales, de Caza y de la Pesca	2148	3,3
Auxiliares de la producción de bienes y de la prestación de servicios	1240	1,9
Comercialización,Transporte,Almacenaje y Telecomunicaciones	17204	26,1
Construcción e Infraestructura	6530	9,9
Dirección	5062	7,7
Gestión administrat..., de planeamiento y control de gestion, juridico-legal	4134	6,3
Gestión presupuestaria, contable y financiera	2620	4,0
Producción industrial,artesanal, y de reparación de bienes de consumo	6877	10,4
Servicio domestico	4763	7,2
Servicios sociales básicos	8587	13,0
Servicios Varios	6790	10,3
<b>Total ocupados</b>	<b>65955</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares. 2º Semestre 2006

Tabla 4.4. Distribución del Ingreso Según Déciles de Ingreso.

% Hogares	% Personas	% Ingreso	Ingreso Promed p/perso.	% Cociente. Con Decil 10	% Acumulado Hogares	% Acumulado Personas	% Acumulado Ingreso
25,5	32,3	10	188,5	2700,9	25,49	32,33	10
15,1	16,6	10	367,0	1386,9	40,60	48,96	20
13,4	12,7	10	484,4	1050,7	54,03	61,67	30
10,1	9,9	10	611,8	832,0	64,08	71,60	40
8,9	8,2	10	736,3	691,3	73,02	79,84	50
8,7	6,7	10	921,9	552,1	81,70	86,51	60
6,2	5,2	10	1169,2	435,4	87,92	91,69	70
5,7	4,1	10	1464,6	347,5	93,62	95,84	80
4,1	3,0	10	2044,7	248,9	97,77	98,79	90
2,2	1,2	10	5090,1	100,0	100	100	100,00

Fuente: Encuesta Permanente de Hogares. 2º Semestre 2006.

## 2.2. Entorno Competitivo

### ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

### *Amenaza de entrada de nuevos competidores*

El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de flanquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado. En el caso particular de la Agencia, es factible mencionar los siguientes puntos como barreras de entrada:

- *Contactos*: Sin lugar a dudas este es uno de los más importantes a la hora de abrir una agencia de seguros. Se puede contar con el dinero, las instalaciones y demás aspectos tangibles pero si no se posee la forma de contactar al proveedor del servicio (en este caso la Compañía) y al asegurado (por medio de la captación de productores), esta unidad de negocio puede tener pocas posibilidades de desarrollarse. Hablar de contactos es hacer referencia, por un lado, a un vinculante que pueda servir de nexo para negociar con la Aseguradora condiciones y, por el otro, de productores que acerquen su cartera de asegurados a la Agencia.

- *Inversión*: Hoy en día, el abrir una Agencia implica la necesidad de contar con una base tecnológica traducida en:

- Computadoras para cada empleado de cada sector.
- Scanner, impresoras, Servidores, fax, conexiones de intraredes, conexiones con Casa Central, sistemas administrativos, etc.

Todo ello sumado a ciertos costos ocultos que son comunes a todo nuevo emprendimiento, hacen de esta una barrera de entrada importante. No obstante, muchas Compañías suelen acompañar al responsable de la agencia en los costos iniciales para poder fomentar su creación.

- *Personal capacitado*: Existen rubros en los que se puede empezar con una mínima idea para luego con el tiempo, adquirir experiencia y desenvolverse con mayor facilidad. En este caso, es condición indispensable para abrir una Agencia, que el personal tenga conocimientos técnicos de su área. Si bien seguramente con el tiempo se adquirirá experiencia y más conocimientos, se requiere de una base para empezar por el

hecho de que los productores (que son nuevos) no desearan trabajar si la Agencia no es capaz en conjunto de evacuar sus dudas o problemas debido a esta causa.

### *Rivalidad entre los competidores*

Para una agencia será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde las demás estén muy bien posicionadas, sean muy numerosas y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas y promociones.

En Río Cuarto, existen distintas agencias que tienen zonas asignadas de acuerdo a la política de cada compañía, lo que hace que el énfasis de las mismas muchas veces este apuntado a distintas regiones. Esta situación dificulta las comparaciones en un área específica, y por ende las hace poco homogéneas a la hora de analizar una posible distribución del mercado.

En cuanto a la rivalidad entre las Agencias de Seguros por la captación de productores asesores, se analizarán ciertas variables que tienen estrecha relación con la competencia tanto en este como en otros rubros:

- **Ética:**

El mercado asegurador se caracteriza por la competencia desleal y por una escasa ética en los negocios. Esto, a priori puede perjudicar a quienes ejercen la actividad con principios y criterios correctos, pero a mediano y largo plazo les termina sirviendo de publicidad y marketing entre los productores mismos. Como lo expreso el gerente de la Agencia Fseguros en una de las entrevistas: *“Coincidiendo de que la clave del éxito se encuentra en poder diferenciarse, en este negocio el brindar un servicio que cumpla con los requerimiento mínimos de calidad y honestidad, ya representa una diferenciación”*.

- **Precio:**

Tal como se mencionó en el capítulo III, las Agencias no tienen participación alguna en la formación del precio. A continuación se detalla un cuadro con los precios de las distintas agencias en Río Cuarto tomando como variable homogénea de comparación al seguro de Responsabilidad Civil Automotor únicamente:

Tabla 4.5. Tabla de comparación de tarifas

AGENCIA	PRECIO RC modelo 2002	PRECIO RC modelo 1968
EL NORTE	\$ 66	NO TOMA
LA SEGUNDA	\$ 63	\$ 63
MERCANTIL ANDINA	\$ 65	NO TOMA
SAN CRISTOBAL	\$ 76	NO TOMA
FED. PATRONAL	\$ 64	NO TOMA
<b>LIDERAR</b>	<b>\$ 57</b>	<b>\$ 57</b>
RIO URUGUAY	\$57	\$57
MAPFRE	\$ 87	NO TOMA
LIBERTY	\$67	NO TOMA
SANCOR	\$65	NO TOMA
BERKLEY	\$ 66	\$ 70
PARANÁ	\$ 57	\$ 57

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se observa, Liderar posee el mejor precio del mercado, pero el mismo no debe ser analizado como una variable aislada dentro del plan de ventas de la agencia, sino más bien como un aspecto muy positivo que se puede conjugar para potenciar los resultados.

- **Imagen:**

Una cuestión de vital importancia para el aspecto comercial de la Agencia, es la imagen.

Ahora bien, la Agencia se enfrenta con un doble reto, porque por un lado debe concentrar esfuerzos en fortalecer su imagen, y por otro, debe hacer lo propio con la marca de lo que actualmente esta ofreciendo al mercado, esto es, la imagen de los seguros *Liderar*.

El Gerente apunta a fortificar la misma concentrando sus esfuerzos en dos de las variables que hacen a la imagen, estamos hablando precisamente de las experiencias y las impresiones:

### *Experiencia*

La Agencia intenta trabajar de la manera más ordenada y responsable posible. Esto conlleva a que, una vez que el productor/organizador aproxime parte de su cartera a la Agencia y experimente como se trabaja, no solo sienta una experiencia positiva, sino que además (y como estrategia comercial), acerque la mayor parte de su producción.

### *Impresión*

Respondiendo a la conocida frase: “*Lo primero siempre entra por los ojos*”, el Gerente afirma que no duda en invertir en remodelaciones, tecnología, muebles y demás dado que esta es una de las variables que pueden llegar a hacer tangible lo intangible y lograr mayor satisfacción al cliente. A continuación se expone una fotografía de la fachada del inmueble:

Figura 4.3. Vista exterior de Agencia FSeguros



### *Poder de negociación de los proveedores*

El proveedor del servicio que la Agencia ofrece es justamente la Compañía Aseguradora.

Liderar es una compañía Argentina cuyo paquete accionario fue adquirido por un grupo de empresarios pertenecientes a la Banca Nazionale del Lavoro. Empezó su actividad en Diciembre de 1996, en pocas provincias y con sede central en la ciudad de Buenos Aires. Hoy, gracias a su política de expansión y crecimiento, tiene sucursales en todas las provincias del país y más de 250.000 vehículos expuestos a riesgo.

La Empresa opera seguros patrimoniales y sobre las personas, siendo su fuerte el seguro automotor, en el que ofrece una amplia gama de coberturas y servicios. Para conocer su situación a continuación se muestra información oficial:

Tabla 4.6. Situación Actual de Liderar Compañía General de Seguros S.A.

<b>LIDERAR COMPAÑÍA GENERAL DE SEGUROS S.A.</b>			
<b>GESTION</b>		En %	
	2006-2007	2005-2006	
Siniestros	-58,00%	-56,30%	
Gastos Producción	-27,60%	-25,90%	
Gastos Explotación	-22,40%	-23,70%	
Resultados Técnicos	-7,90%	-6,00%	
Resultados del Ejercicio	3,90%	6,60%	
<b>PRODUCCION</b>		En pesos	
RAMO	2006-2007	%	
Automotores	\$ 119.116.630	60,25%	
Vida Individual	\$ 72.670.756	36,76%	
Caución	\$ 5.050.533	2,55%	
Combinado Familiar	\$ 856.340	0,43%	
Total	\$ 197.694.259		
<b>PERSONAL</b>			
	2006-2007	2005-2006	Diferencia
Cantidad empleados	348	251	97
Productividad por empleado	47819	34459	13360
<b>CAPACIDAD DE PAGO</b>			En pesos
	2006-2007	2005-2006	Diferencia
Disponibilidades(A)	\$ 8.633.387	\$ 505.663	\$ 8.127.724
Inversiones(B)	\$ 106.938.304	\$ 94.089.040	\$ 12.849.264



Deudas con asegurados(C)	\$ 140.749.696	\$ 87.114.688	\$ 53.635.008
(A+B)*100/C	82,10%	108,60%	

Fuente: Revista TODO RIESGO: "Seguros y Sistema Previsional. Num. 128. p: 27-29.

Las bases sobre las cuales asienta su trabajo dicha compañía son las siguientes:

▪ Tipos de Seguros Comercializados

Liderar S.A. comercializa las siguientes ramas dentro de los Seguros Patrimoniales:

- Automotores.
- Incendio.
- Responsabilidad Civil.
- Seguro Técnico.
- Robo.
- Caución.
- Transporte.
- Integrales.

▪ Agencias

Dicha Aseguradora comercializa sus seguros en toda la Republica Argentina y posee como canales para hacerlo a distintas Agencias ubicadas en las principales ciudades acorde a los volúmenes que se manejen. Actualmente trabaja con 2500 productores asesores se seguros que comercializan los seguros por medio de las siguientes agencias:

Tabla 4.7. Ubicación de las Agencias de Liderar Cía Gral de Seguros S.A.

Ubicación de las Agencias	
• Córdoba	• Posadas
• Mar del Plata	• C. del Uruguay
• Mendoza	• Corrientes
• Neuquén	• Necochea
• Rosario	• Santa Fe
• Salta	• Tucumán
• Bahía Blanca	• Jujuy
• <i>Río Cuarto</i>	• La Pampa



• Resistencia	• San Juan
• Paraná	• Capital Federal

Fuente: Elaboración propia.

- Políticas de Operaciones con la Agencia “Fseguros”

*a) Emisión de Pólizas*

La Agencia tiene autorización de Liderar para la emisión de pólizas, agilizando así el flujo de operaciones interno.

*b) Pago de Siniestros*

“Fseguros” posee autorización para el pago de siniestros hasta el tope de \$3000. Si el mismo supera este monto, la modalidad establecida es que Casa Central envíe un cheque a nombre del damnificado.

*c) Rendición de Cobranza*

Los cierres de cobranzas se acordaron en realizarse cada 10 días.

*d) Descuento de Comisiones*

La Agencia descuenta las comisiones de organizadores y productores antes de enviar la cobranza a casa central y luego se procede a pagar las comisiones retenidas a los distintos intermediarios.

Existen productores que tienen autorización para descontarse la totalidad de las comisiones y hay otros con los cuales la Agencia pacta una autorización para que se descuenta un porcentaje (generalmente un 10%). El porcentual remanente se lo abona luego de la rendición a casa central, siempre y cuando dicho productor no tenga algún haber con la Agencia (por ej. no haber recuperado un cheque rechazado en el plazo estipulado), por lo tanto el importe del mismo será recuperado con dichas comisiones, constituyendo esta política un instrumento de garantía de la agencia.

Si bien se puede pensar en un primer momento que la Aseguradora tiene un peso muy importante en la negociación, no siempre ocurre de esta manera. El fundamento de esto radica en que si a la Agencia le ofrecen trabajar su cartera de productores con otra

compañía que le brinda mejores condiciones, esta puede cambiar “la marca del servicio ofrecido” si así lo desea.

Pero tomar este tipo de decisiones implica los siguientes riesgos:

- La Compañía puede visitar a los productores y ofrecerle condiciones de cobranza temporales si se quedan en la firma por medio de otra Agencia en la misma localidad o no.
- Esta situación desgasta a los productores, dado que los mismos deben explicar a sus asegurados la razón del cambio de Compañía.
- Realizar esto en sucesivas oportunidades y en un lapso corto de tiempo puede tener una connotación negativa en la confianza del productor y la imagen de la Agencia.

#### *Poder de negociación de los clientes*

Los clientes de la Agencia son los productores asesores de seguros. Con los mismos se deben pactar:

- Comisiones.
- Políticas operativas, como ser:
  - Plazos de rendiciones de cobranza.
  - Descuentos de siniestros o ayudas de gastos.
- Otros.

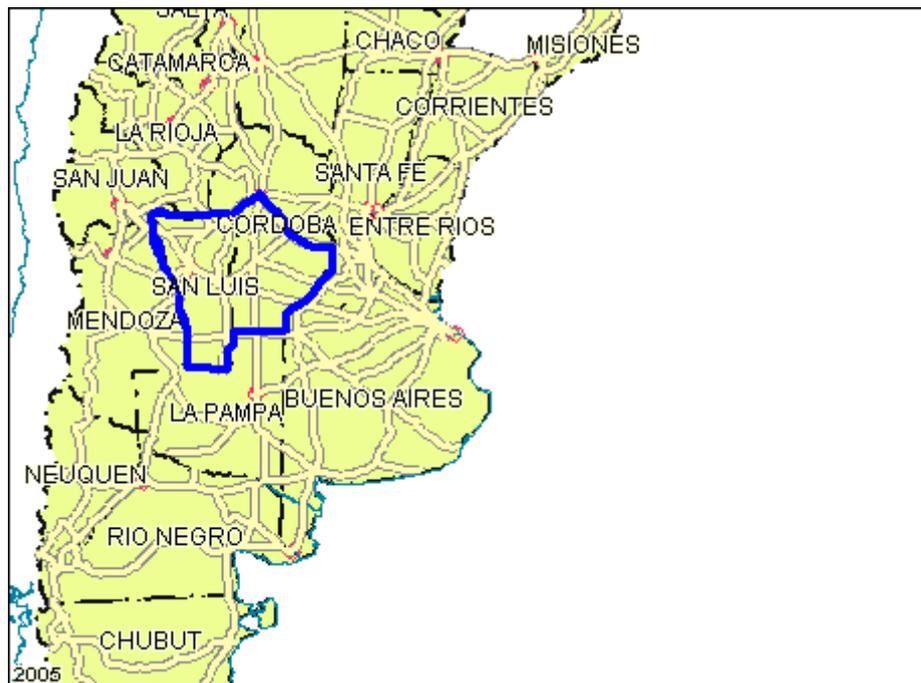
La Agencia tiene presente los principios que hacen a un buen productor asesor de seguros. El tiempo y la experiencia propia la llevaron a conocer cuales son los defasajes que puede provocar trabajar con “productores pobres”.

Es por ello que la Gerencia prefiere crecer a una tasa sostenida a lo largo del tiempo en lugar de incrementar la producción a cualquier costa. Esta política llevó muchas veces a no incorporar productores con esas características o dejar de trabajar con aquéllos que en el transcurso de su vinculación con la Agencia, no respetaban principios éticos.

Actualmente la Agencia trabaja con 36 productores, que se distribuyen de la siguiente manera:

- ✓ 6 en la provincia de San Luis.
- ✓ 30 en el Centro y Sur de la provincia de Córdoba.

Figura 4.4. Zona Geográfica asignada a Agencia FSeguros



— = Zona geográfica

Fuente: Elaboración Propia

Es de vital importancia recordar que, el *poder de negociación*, lo posee el *cliente*. El asegurado compra el seguro al productor y no a la Compañía, desconociendo en muchos casos hasta la denominación de la misma. La tendencia indica que el cliente seguirá a su productor sin importar en gran medida cual sea la aseguradora, siempre y cuando realice su labor con diligencia y buena fe. Ahora bien, resulta interesante también conocer la tendencia u opinión del productor acerca de sus preferencias y elecciones a la hora de trabajar con una agencia de seguros.

De esta manera es necesario conocer la información primaria que refleje la opinión de los productores acerca de la agencia<sup>53</sup>. Para ello ésta permitió confeccionar encuestas a los 36 que trabajan con la misma, tomando como referencia las siguientes cuatro variables que tanto este como otros gerentes consideran imprescindibles:

1. *Condiciones comerciales*: Estas hacen referencia a las comisiones (%) que la Agencia le brinda al productor. Es un aspecto cuantitativo por el cual se consideró que muchos de los productores pueden definir su elección en base a esta variable.

<sup>53</sup> Ver cuadro anexo nº1.

2. *Servicio brindado a los productores*: Esta variable se manifiesta en la atención, preocupación, evacuación de dudas y solución de problemas por parte de las distintas secciones de las agencias.
3. *Trayectoria atendiendo productores*: Tal como su nombre lo indica, la misma se expresa en la evolución y desarrollo a lo largo del tiempo de la atención al productor, independientemente de la aseguradora que represente. Lleva implícito el concepto de imagen de la Agencia.
4. *Aseguradora que representa*: Muchas veces esta suele ser una condicionante que algunos productores valoran de sobremanera a la hora de elegir con que agencia trabajar. Es decir, que tienen más presente el nombre de la compañía que la agencia en cuestión.

Si bien es posible que existan otras variables, los gerentes encuestados consideran que estas resumen las principales variables que puede barajar un productor a la hora de elegir la Agencia.

En términos estadísticos, al ser un universo poblacional pequeño (36 productores), se optó por encuestar a la totalidad de los mismos, buscando obtener la información más verídica posible y sin margen de error.

En relación a los resultados, los mismos se pueden desglosar en dos clases, como se detalla a continuación:

- **Resultados Generales**

El 66,67% de los encuestados son productores que se dedican a la actividad desde hace más de 5 años, y el 72,22% hace más de 3 años que trabaja con la Agencia FSeguros.

En relación a las variables que los productores tienen en cuenta a la hora de elegir, se afirma que el *servicio brindado por la agencia* al productor y la *trayectoria* atendiendo productores son las variables claves valoradas (83,33%).

Analizando la puntuación que los productores otorgan a la Agencia FSeguros en relación a las distintas variables, las calificaciones son desde buena hasta excelente tanto en estas últimas mencionadas como así también en las condiciones comerciales otorgadas, no sucediendo lo mismo con la variable "*aseguradora que representa*" cuyos resultados son relativamente bajos (solo el 25% le dio una calificación de aceptable o superior).



El 55% de los encuestados trabaja con otra/s agencias, sin embargo, el 80% de estos productores tiene la mayor parte de su cartera con la Agencia FSeguros. Entre las agencias mencionadas encontramos a las que representan a: Royal & Sun Alliance, Mapfre, Sancor y Cooperación Mutual Patronal Seguros.

En cuanto a la conformidad del productor en relación a la atención y respuesta brindada por la Agencia analizada, se puede aseverar que es muy positiva ya que no se registraron respuestas orientadas hacia una poca o nula conformidad.

#### ▪ Resultados Específicos

Los mismos se desglosan en dos corrientes. Por un lado la opinión que siguen los productores con mayor antigüedad y que trabajan con la agencia desde hace más de 5 años, y por otro, el pensamiento de los que hace menos tiempo que están en la actividad y con la agencia. La finalidad de esta división, es poder conocer si ambos valoran lo mismo y que grado de satisfacción expresan cada uno de ellos.

#### *Productores de mayor antigüedad*

2/3 partes de los productores encuestados ejercen esta actividad desde hace más de 5 años y todos ellos hace más de 3 que lo hacen por medio de la Agencia FSeguros.

Un aspecto relevante es que de las variables que tienen en cuenta a la hora de trabajar con una agencia esta clase de productores (servicio brindado al productor y trayectoria), la Agencia analizada obtiene una calificación entre muy buena y excelente.

Ahora bien, la mitad de ellos trabajan con otras agencias también, y en promedio tienen el 44,18% de su cartera fuera (más allá de expresarse conforme con la atención y respuesta obtenida en la agencia estudiada).

#### *Productores de menor antigüedad*

De los productores que trabajan desde hace menos de 3 años, se observa que el 100% toma como variable fundamental al “servicio brindado por la Agencia” a la hora de elegir trabajar con una agencia.

FSeguros obtiene de ellos una calificación que varía desde muy buena a excelente en todos los encuestados de esta naturaleza.

De estos productores, solo 6 trabajan su ramo automotor con otras agencias, teniendo en promedio el 21,66% de su cartera repartida entre ellas. La explicación a este bajo

porcentaje radica en que la agencia FSeguros posee el primer puesto en la variable considerada como clave en la decisión. No obstante, este porcentaje tiene su fundamento en las bajas calificaciones que obtuvo la agencia en la variable “aseguradora que representa”.

#### *Amenaza de sustitutos*

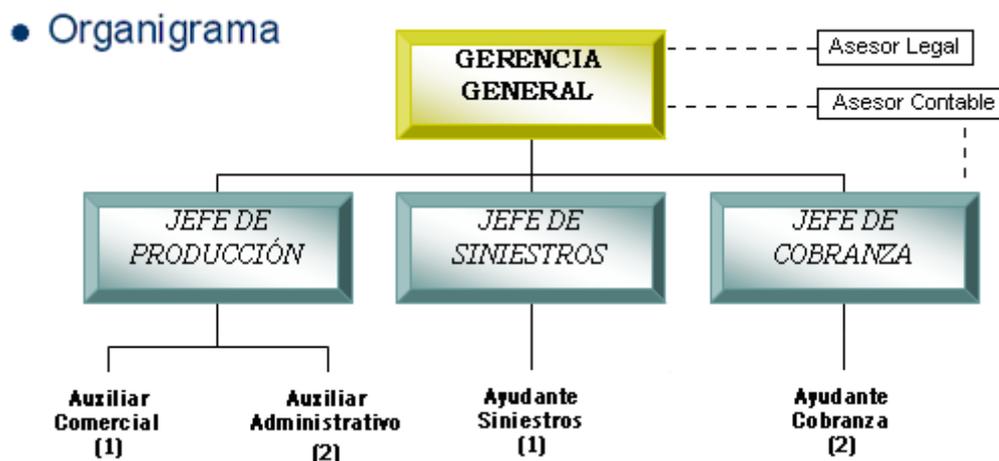
Tal como se hablo en el capítulo II, los sustitutos más importantes a dicho canal de comercialización son dos: el Bancassurance y las ventas directas. Estos reemplazarían al productor asesor de seguros y por ende a la Agencia en forma indirecta. Si bien no manejan un caudal importante de seguros, buscan alterar la forma de comercializar el seguro por lo que no seguir de cerca su evolución puede complicar la existencia futura.

### 3. ANALISIS INTERNO

- *Estructura*

La Agencia tiene una estructura por funciones en la que claramente se pueden diferenciar las distintas partes: ápice estratégico, línea media, núcleo de operaciones y staff de apoyo:

Figura 4.5. Organigrama Agencia FSeguros



Fuente: Elaboración propia.

Las comunicaciones existentes entre estos son tanto verticales como cruzadas, debido a la dinámica de las operaciones y a las relaciones intersectoriales existentes.

### ▪ *Motivación*

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Entre los factores de la motivación encontramos:

- La atracción de la tarea.
- Las condiciones de la organización que rodean la tarea.
- La influencia que la tarea y la organización tienen sobre la calidad de vida de la persona.

Por lo tanto, el gerente de la Agencia debe tener presente esto y analizar cada caso particular para luego elegir en qué basar su motivación:

- Buena comunicación, ya que implica buenas relaciones.
- Sistema de premios.
- Reconocimiento.
- Posibilidad de realización.
- Capacitación permanente.
- Posibilidad de desarrollo, entre otros.

Lo que se pudo observar dentro de la Agencia, es que el Gerente hace hincapié en dos aspectos que considera fundamental para la motivación: por un lado *el buen clima laboral*, y por otro la *remuneración variable*. El primero implica lograr establecer relaciones cálidas dentro de la Agencia en un marco de respeto mutuo que permita, por un lado lograr una buena comunicación interna, y por el otro, transmitir esta situación al exterior, para que terceros lo perciban y se sientan persuadidos por ello.

A su vez, el gerente brinda a los empleados la posibilidad de acercar producción a la Agencia a cambio de una *remuneración variable*, haciéndolos partícipes de negocios si ellos así lo desean. No obstante, hay que destacar la nula capacitación por parte tanto de la Compañía como de la Agencia por sus propios medios.

A modo de conclusión, se puede afirmar que el gerente de Agencia reconoce lo que implica la motivación, y los distintos incentivos que despiertan a esta fuerza interna adormecida, para poder guiarlos hacia el objetivo perseguido.

▪ *Análisis de Liderazgo*

Si bien el gerente es quién toma las decisiones más trascendentales, la agencia esta estructurada con responsables en cada sección delegando así ciertas decisiones operativas para tener mayor practicidad y flexibilidad operativa.

Blake y Mouton (1963) desarrollaron al respecto una *parrilla de comportamiento*, considerando dos orientaciones, una de resultados y otra de personal. De esta forma pudieron establecer tipos de realización que identifican distintos estilos de dirección.

Los comportamientos de los directivos que se tienen en cuenta para su realización son los siguientes:

1. Su adopción de decisiones.
2. Su capacidad de convencimiento.
3. La forma de tratar los conflictos.
4. Su actitud frente a los sentimientos.
5. Su humanidad.
6. Su esfuerzo.

Figura 4.6. Estilo de dirección: Agencia FSeguros



Está comprobado por estos autores que el estilo de dirección más exitoso es el 9.9, en el que el superior busca la realización de todas sus funciones mediante la integración de los objetivos de resultados con las necesidades del personal. Intenta crear un buen clima empresarial y al mismo tiempo, una elevada productividad.

En la Agencia, mediante la observación directa y entrevistas a los integrantes de la misma, se pudo comprobar que si bien el gerente tiene en cuenta las necesidades del personal, tiende a preocuparse más por la productividad de las distintas áreas. Se considera que el origen de este estilo se centra en la alta dependencia de un área con las otras para un normal funcionamiento.

- *El Personal: Capacidad intelectual de la Agencia*

La Agencia cuenta con un gerente, encargados de secciones y ayudantes. Si bien no es sencillo lograr un equilibrio en las relaciones, se puede afirmar que existe un *buen clima laboral* logrado en base a su estilo de dirección mencionado.

Ahora bien, en cuanto al aspecto remunerativo, los empleados administrativos de las aseguradoras poseen un sueldo que acordó su gremio de \$1350 de bolsillo. Esta situación provoca un lógico descontento y desmotivación ya que la canasta básica, según lo informó el INDEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) en Agosto de 2008 es de \$312,63<sup>54</sup>.

El gerente trata de apalancar tal situación permitiendo a los mismos comercializar seguros y añadirle así a su sueldo fijo, un porcentaje o participación sobre las ventas que muchas veces suele ser superior que el primer mencionado.

Entrando al campo cualitativo, se puede afirmar que el conocimiento y la experiencia de cada empleado en su sección es una de las claves en el alto valor añadido al servicio que brinda la agencia. La experiencia del personal, llegando en algunos casos a ser de más de 12 años en el rubro, juega un papel importante a la hora de ser expeditivos en su tarea. No obstante, es dable recalcar que ni la Agencia en forma particular ni la aseguradora ofrecen cursos de capacitación ya sea en aspectos técnicos como en aspectos de marketing relacional.

Es indudable que existe un problema de incompatibilidad entre la labor y su remuneración, y que la gerencia al margen de buscar remediarlo de diversas formas, a veces pierde personal valioso por ello.

---

<sup>54</sup> La canasta esta incluye alimentos, bienes y servicios de primera necesidad para una persona. Para acceder a mayor información <http://www.indec.mecon.ar/nuevaweb/cuadros/74/cba1.xls>. Fecha de extracción de datos: Diciembre 2008.

### Análisis FODA

Con la información planteada con anterioridad se está en condiciones de aplicar una herramienta que se puede adecuar al caso. Este es el análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

Tabla 4.8. Análisis FODA Agencia FSeguros

Análisis FODA	
Fortalezas	Oportunidades
Imagen de Agencia sólida y responsable	Demanda con crecimiento gradual y estable
Infraestructura y tecnología propia y actualizada	Expansión geográfica
Personal con experiencia en el rubro	Alianzas Estratégicas
Elevado reconocimiento en variables claves consideradas por productores	Precios más bajos del mercado <sup>55</sup>
Alta flexibilidad operativa	Diversificación de Ramos
Buen clima laboral (equipo de trabajo)	
Debilidades	Amenazas
Capacidad ociosa escasa (infraestructura)	Competencia desleal
Exclusividad en la comercialización <sup>56</sup>	Asegurados sin conocimiento
Inexistencia de Alianzas Estratégicas	Perspectivas económicas nacionales desfavorables
Capacitación de personal nula	Ajustes de las compañías por la resolución 32.080 de la SSN
Falta de formación en gestión empresarial del personal directivo	Imagen desfavorable de la compañía aseguradora representada
	Posibles sustitutos: Bancassurance y Venta Directa

Fuente: Elaboración propia

## FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

En este apartado del trabajo se proponen alternativas para que la Agencia FSeguros logre alcanzar un rendimiento superior, es decir, obtener y mantener una ventaja competitiva sostenible a largo plazo que no solo sea difícil de imitar por la competencia sino que a su vez sea apreciada por sus principales clientes, los productores asesores de seguros.

<sup>55</sup> Es una oportunidad actual y no una fortaleza porque la Agencia no es formadora de precio.

<sup>56</sup> Se considera debilidad porque al tener que comercializar únicamente los seguros de Liderar, algunas veces se pierden negocios por no poder colocarse con otra Aseguradora.

En relación a los distintos tipos de Ventajas Competitivas a los que puede apuntar la Agencia, se hacen las siguientes salvedades:

- Ventajas de coste: El precio del seguro no es dado por la Agencia sino por la compañía aseguradora, por lo que esta no representa una variable de ventaja competitiva de la Agencia (al margen de que en este caso particular sea altamente favorable). La misma no tiene control sobre las tarifas, pudiendo el día de mañana verse incrementada por la compañía y estar a la altura de las más caras del mercado.
- Diferenciación: Tal como se dijo con anterioridad la Agencia debe tener características que las demás no tienen y que son altamente valoradas por los productores de seguros.

La ventaja competitiva de la Agencia se debe centrar en la *diferenciación*. Para esto se debe analizar la información resumida en la matriz FODA y contrastar las estrategias y lineamientos actualmente aplicados con las que se proponen en el presente trabajo.

### *Estrategias a nivel de negocio*

Actualmente la gerencia de la Agencia apunta a una diferenciación que es correcta dado el entorno sectorial y la competencia, sin embargo es indudable que se podrían aprovechar y combinar aún más sus oportunidades y fortalezas para mejorar los rendimientos.

Teniendo presente que los objetivos de largo plazo de la Agencia se focalizan en ser *líder en calidad de servicio prestado al productor*, se plantea como estrategia fundamental en este trabajo a *potenciar las relaciones y niveles de servicio prestado al productor*.

Para ello se deben adicionar líneas de acción en pos de su cumplimiento. Entre ellos se pueden mencionar:

#### ✓ *Diversificación de ramos*

Al *diversificar ramos*, se habla de poder trabajar aquellos que no opere Liderar (debido a la exclusividad acordada), por medio de otras agencias bajo el denominador de organizador. De esta manera por un lado la agencia percibe un beneficio económico, y por otro, crea la sensación en el productor de poder colocar cualquier seguro a través

de la agencia. Esto se refleja en la inclusión de ramos como: ART (riesgos del trabajo), granizo, vida con capitalización y ahorro, retiro, etc.

Actualmente la Agencia no esta buscando suscribir estos tipos de riesgos y por ende los productores que trabajan con ella los colocan en otras agencias.

#### ✓ *Alianzas estratégicas*

Si bien el gerente es conciente de la importancia de los convenios o alianzas para crear un mayor volumen de operaciones, movimientos y negocios de los actualmente manejados, el mismo solo posee convenios con la aseguradora representada y con un taller mecánico. A continuación se plantean dos casos concretos de posibles alianzas no explotadas por el mercado actual:

##### 1. Alianzas con empresas agrícolas: “Agronegocios”

Tal como se explico con anterioridad, nuestra zona tiene una influencia económica muy marcada por el campo y la actividad agrícola-ganadera. El vínculo entre ambos tipos de empresas se halla en el *seguro de granizo*.

Este seguro patrimonial esta teniendo mucho auge y puede aprovecharse de la siguiente manera: por un lado, se capacita a gente de la empresa agropecuaria para poder iniciar una posible venta los seguros de granizo al momento que vende las semillas o fertilizantes al productor agrícola. Por otro lado, se confecciona una base de datos con quienes se acerquen a la agencia para contratar un seguro de granizo. Paralelamente la empresa agrícola puede nutrirse de la misma ofrecer sus productos o servicios con posibles descuentos (semillas, herbicidas, tasaciones, alquileres, compra-venta, etc).

Es así, que se le brinda un servicio más completo a la gente de campo, con profesionales en distintos ámbitos a su entera disposición.

##### 2. Alianzas con “Gestorías del automotor”

Tomando en cuenta que el principal ramo comercializado por la aseguradora Liderar es el automotor, establecer conexiones comerciales con gestorías representaría una posibilidad de incrementar el volumen de operaciones.

El fundamento de la alianza se focaliza en que las conexiones que poseen las gestorías y el contacto directo con el posible asegurado hacen que de una compra o una transferencia, surja por defecto el seguro atado como servicio adicional. Se requiere de

la capacitación del gestor para que pueda actuar como productor y así incluirse en el sistema de la agencia.

✓ *Imagen de la Agencia*

Tal cual lo expresa la información primaria recabada, la misma es positiva aunque esto se debe contraponer con la mala imagen de Liderar como aseguradora representada. La gerencia no considera esto de suma importancia alegando que representantes que tuvo la compañía en distintas zonas de la provincia, por medio de reiteradas estafas económicas y morales hacia los productores (y por ende a los asegurados) han manchado la reputación de la aseguradora. Es por ello que la gerencia de FSeguros lo considera algo temporal y que solo a través del buen accionar de la agencia se encauzará. En lo que a la imagen de la Agencia respecta, el trabajar sobre las variables experiencia e impresión esta dando buenos resultados reflejados en la información primaria recabada a través de las encuestas respectivas.

No obstante, no se esta contemplando un *plan de publicidad* que colabore con la situación actual. En relación al contenido del mismo, este debe ser estratégico y con un doble propósito:

- Por un lado mejorar la imagen y prestigio de la aseguradora.
- Y por otro, destacar la importancia del productor se seguros en el asesoramiento del riesgo, informando indirectamente a su vez las desventajas del Bancassurance y las Ventas Directas.

✓ *Capacitación de personal*

Si bien la plantilla de la Agencia cuenta con basta experiencia técnica en el rubro, los mismos deberían ser capacitados en aspectos tales como marketing y atención al cliente, para mejorar las relaciones interpersonales y afianzar vínculos más allá de lo meramente formal (marketing de relación). Así como también la dirección debe capacitarse en aspectos gerenciales para poder:

- Continuar teniendo una orientación colaboradora igual o mejor que la actual con sus dependientes en la nueva estrategia.
- Utilizar e interpretar información estadística, que permita conocer e identificar a “productores pobres” o “productores leales”, y por ende, su

situación y evolución en relación a las distintas secciones: Producción, Cobranzas, Siniestros.

- Delegar ciertas funciones para poder organizar su agenda y así focalizarse en las necesidades del productor actual y potencial.

De esta manera todas las áreas tendrán como eje fundamental al productor y se logrará una mejor internalización de los objetivos por parte de toda la organización.

✓ *Desarrollar un plan de fortalecimiento y expansión geográfica*

Actualmente la gerencia no tiene desarrollado un esquema de visitas periódicas a sus productores actuales ni a los potenciales ya sean de su zona asignada o no. Si bien la información primaria refleja que están satisfechos con la calidad de atención de la Agencia, el desarrollar un esquema mensual de visitas puede colaborar por un lado a fortalecer el vínculo con el productor, y por otro, a contactar nuevos productores de la zona que permitan una ampliación geográfica de la Agencia.

A modo de síntesis, el siguiente cuadro comparativo permitirá visualizar lo anteriormente planteado:

Tabla 4.9. Cuadro comparativo según lineamientos sugeridos

<i>Lineamiento</i>	<i>Situación actual</i>	<i>Situación proyectada</i>
Diversificación de ramos	Inexistente.	Incorporación de ART, granizo, retiro, y demás rubros poco tradicionales a la oferta de la Agencia.
Alianzas Estratégicas	Solo con la Aseguradora y con un taller mecánico.	Adicionar “Agronegocios” y “Gestorías del Automotor” como convenios estratégicos.
Imagen de la Agencia	Buena, aunque no se intenta mejorar la mala imagen de la aseguradora.	Elaborar un plan de publicidad que fortalezca ambas imágenes (Agencia y cía) y disminuya la del Bancassurance y las ventas directas.



Capacitación de personal	Nula.	En marketing y atención al cliente. La dirección debe capacitarse en aspectos gerenciales.
Fortalecimiento y Expansión geográfica	Solo cuando existe alguna situación que amerite, se visita al productor actual o potencial	Elaborar planes mensuales de visitas para fortalecer vínculos y acercar nuevos productores.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, no solo se debe pensar en crear la ventaja competitiva sino que con igual o mayor grado de importancia se deben plantear los mecanismos de aislamiento de la misma. En este caso particular la Agencia debe sentar sus bases en:

- ✓ *Rutinas organizativas*: Las actividades coordinadas en cada sección y el modus operandi relacional entre ellas da como resultado respuestas rápidas y soluciones eficaces. Esto se ve reflejado en la flexibilidad operativa de la Agencia.
- ✓ *Compromiso organizativo*: El mismo es característico de las empresas familiares, y esta Agencia no escapa a ello por lo que existe un compromiso muy marcado de sus partes integrantes.

Estos mecanismos harán que no sea materia fácil para otras agencias lograr asimilar la ventaja competitiva aquí planteada.

## IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

Para la implantación de la estrategia, se analizarán los siguientes aspectos:

### *Estructura y Sistemas*

En relación al rediseño de la estructura para alinearla con la estrategia expresada, es necesario plantear las siguientes salvedades:

- ✓ Reajustar la *especialización laboral* en relación a la diversificación de ramos establecida. Esto se traduce en anexar a las funciones de cada personal en cada sección la de operar los ramos ART, granizo, vida con capitalización y ahorro, etc. de la misma manera en que lo están haciendo con los actuales.

- ✓ La *departamentalización* debe ser por funciones, reuniendo así los especialistas necesarios en cada sección para alcanzar una elevada productividad.
- ✓ El *tramo de control* no debe ser demasiado amplio, debido a que el subordinado puede resentirse dado que su superior no tendrá tiempo de brindarle el liderazgo y apoyo que necesita.
- ✓ Se requiere de una *descentralización* en la cual los empleados tengan discrecionalidad para decidir y solucionar problemas cuya importancia no amerite la intervención de un superior.

En relación al sistema, no hay dudas en afirmar que para una empresa de servicios con las características antes descritas, el CRM (Customer Relationship Management) es la clave para su correcto desempeño.

El mismo representa una novedosa manera de lograr mayor proximidad con los clientes, establecer una relación amena y duradera para ambas partes y fomentar fidelidad hacia la empresa. Para ello es necesario darles prioridad a los productores de seguros por encima de todo, orientarse a ellos y desarrollar procesos para innovar, atraer y brindarles un servicio que satisfaga sus necesidades.

Este sistema requiere que todos los miembros de la Agencia se encuentren identificados e involucrados con el mismo. De allí la necesidad de capacitación en aspectos relacionados al cliente y el marketing de relación.

A modo de síntesis, se puede certificar que de lograr una concientización y correcta aplicación del sistema, se podrá:

- Atraer y retener productores de seguros.
- Colaborar a incrementar su satisfacción.
- Optimizar la rentabilidad de la Agencia.

### *Planificación de los Recursos*

Aquí se hace referencia a los recursos tangibles, intangibles y humanos.

Se necesita de la confección de planes de acción detallados para cada sector que especifique como implementar la estrategia planteada. Para ello los encargados de secciones deben contar con los recursos necesarios que les permitan cumplir con un calendario de metas para ir paso a paso encaminándose hacia la nueva gestión.

En relación al aspecto intangible traducido en la motivación del personal, es tarea de los niveles medios y directivos buscar el buen clima laboral entre sus pares y subordinados, acorde a una visión proyectada en el cliente y a una sinergia positiva que incremente la eficacia en sus labores.

El apuntar a una relación duradera y fidedigna con el productor de seguros no es tarea fácil, por ende esto representará un desafío que tiene su origen dentro de la propia Agencia, con la concientización del recurso más importante de la misma: el humano.

Estableciendo dichas bases en forma concisa y desempeñándose bajo los lineamientos previstos, la satisfacción del cliente y el éxito empresarial de la Agencia FSeguros serán dos caras de una misma moneda.

### *Control Estratégico*

La finalidad de los controles estratégicos se centran en que las estrategias se puedan implantar eficazmente. Ello implica comparar el rendimiento de las metas establecidas y examinar, vigilar y ser responsable del entorno.

En cuanto a la Agencia y al control de la información, su sistema de información (y el nuevo que se está desarrollando) permite obtener datos valiosos para monitorear variables tanto internas como externas que servirán como *feedback* para detectar el impacto real que tiene la estrategia planteada.

- Controles estadísticos

Los mismos se deben llevar a cabo mediante un análisis estadístico de los siguientes datos:

Tabla 4.10. Información para control según sección

<b>INFORMACION POR SECCIÓN</b>		
<b>Producción</b>	<b>Cobranzas</b>	<b>Siniestros</b>
*Cantidad de pólizas nuevas emitidas	*Premios cobrados	*Cantidad de denuncias
*Cantidad de renovaciones emitidas	*Comisiones devengadas	*Cantidad de siniestros pagados
*Cantidad de endosos emitidos	*Cantidad de recibos rendidos	*Importes de siniestros pagados

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, esta información puede subdividirse según:

- ✓ Periodicidad.
- ✓ Productor/delegación completa.

De esta forma, se tienen los elementos para poder tener un control sobre la situación y evolución de los productores que trabajan con la agencia, realizando comparaciones horizontales y verticales.

Para la implantación de la estrategia se debe optimizar el aprendizaje y los resultados mediante la *elaboración de un informe mensual a cargo de la línea media que ilustre la evolución y situación referida a cada sección.*

El cimiento de dicha propuesta tiene dos pilares: por un lado el control del productor, con un seguimiento de su accionar. Por el otro, un aspecto de marketing, ya que el productor recibirá información extremadamente útil acerca de su cartera en la agencia FSeguros. Si el productor posee la totalidad de su cartera en la agencia, lo que recibirá será un informe real periódico de su incidencia en la actividad del seguro, constituyendo esta una herramienta que puede atraer parte de las carteras de los productores.

- Controles internos

El control interno en la Agencia “FSeguros” será de tipo *concomitante* con el proceso administrativo, debido a que las diferentes secciones se encontrarán tan relacionadas, que el error cometido en una puede ser detectado al poco tiempo por la otra, al no poder ejercer sus funciones debido a dicha falla.

El ejemplo que revela tal situación lo se encuentra plasmado en uno de los vínculos entre el área de producción y el de cobranzas. En el supuesto caso de que producción ingrese incorrectamente los datos de una póliza al sistema, al momento en que el asegurado o productor realicen los pagos mensuales correspondientes, cobranzas detectará tal situación, procediendo inmediatamente a relacionarse con la primera para contraponer la información y subsanar el problema.

- Controles externos

Con respecto a otras variables del entorno la gerencia debe proveerse mensualmente de información del entorno del seguro (por medio de sus productores y revistas calificadas del rubro), como ser:

- Aumentos de precios de la competencia.
- Modificaciones de coberturas.
- Resoluciones de la SuperIntendencia de Seguros de la Nación.
- Entre otros.



Esta información servirá para explicar posibles desviaciones en los controles estadísticos periódicos que se realicen, o bien simplemente para evaluar tendencias del mercado en general y su posible repercusión en la estrategia de negocio planteada.

### *Liderazgo*

Si bien se observa en la parrilla de comportamiento de la Agencia una cierta orientación hacia las necesidades de la persona (empleado), el tipo de liderazgo necesario para optimizar los resultados de la estrategia es el *transformacional*.

Se requiere así, que el líder sea capaz de ayudar a los demás a tomar conciencia de sus propias posibilidades y capacidades para resolver situaciones y conflictos, de liderar sus actividades en la organización pensando en el crecimiento y desarrollo profesional de los mismos. Para ello debe facilitar todos los recursos a los miembros de la Agencia para que obtengan más de lo que esperaban conseguir por ellos mismos, sensibilizándolos y motivándolos acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos con su trabajo.

Internalizar esto y sistematizarlo con el CRM, puede representar una pieza estratégica clave para el crecimiento diferenciado de la Agencia FSeguros y de cualquier Agencia que tenga intenciones de aplicar lo planteado.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo procuró demostrar la importancia de la dirección estratégica como elemento clave del éxito empresarial de las Pymes de servicios, analizando particularmente el caso de una Agencia de Seguros local.

De los distintos conceptos científicos recopilados se elaboró uno propio afirmando que *estrategia es la coordinación adecuada de las actividades de la empresa, correctamente realizadas e integradas entre sí, provocando que la dirección no sea una simple supervisión de tareas independientes, sino más bien, una guía-soporte para el cumplimiento de los objetivos*. Por ello, *la dirección estratégica es un enfoque sistemático hacia una responsabilidad mayor y cada vez más importante de la gerencia general e implica relacionar a la empresa con su entorno estableciendo su posición, de tal manera que garantice su éxito continuo y la proteja de sorpresas*.

La evolución histórica de la dirección estratégica estuvo marcada más por una necesidad práctica que por el propio desarrollo teórico, apareciendo en la mente de los directivos en los años cincuenta y sesenta para poder coordinar decisiones de inversión de capital cuyo horizonte de planificación era más largo que el del presupuesto anual. El tema central de la planificación corporativa de los sesenta y principios de los setenta fueron las estrategias de diversificación, buscando crecimiento y seguridad. No obstante las crisis petroleras y la inestabilidad macroeconómica generaron un entorno cada vez más turbulento en el que las empresas no tenían capacidad de planificar sus negocios. La consecuencia de ello fue un cambio de énfasis: de planificar a llevar a cabo la estrategia, centrando la atención en cómo ubicar a la empresa respecto de los competidores con el fin de maximizar los beneficios. A finales de los ochenta y principios de los noventa, el interés por crear ventajas competitivas se desplazó hacia los aspectos internos de la empresa, centrando el énfasis en los recursos y capacidades de la empresa y representando un cambio sustancial en la concepción de la estrategia. Ya en la nueva década, el campo de estudio continúa su evolución focalizándose en la dinámica de la competencia, las características de la nueva economía, la gestión del conocimiento y el aprendizaje.

Adentrarse en el mundo de la dirección estratégica implica hablar de tres etapas: Análisis, Formulación e Implementación Estratégica. La secuencia interesa para conocer la realidad donde se encuentra inmersa la empresa, examinando su entorno,

recursos y expectativas-objetivos. A partir de ello, resulta indispensable formular opciones, evaluarlas y elegir la estrategia que más se adecue a la situación empresarial. Posteriormente la estructura, sistemas y personas deben alinearse a ella para una correcta aplicación y retroalimentación continua.

Actualmente, que los directivos de pequeñas y medianas empresas tengan impregnada la esencia estratégica en su esquema mental que oriente el rumbo de sus decisiones y políticas, es una necesidad cuya importancia es desestimada. Así, muchos de ellos otorgan a su éxito actual y potencial una elevada cuota de azar que se traduce en incertidumbre y continuas sorpresas.

En relación al negocio del seguro en Argentina, el mismo representa un sistema de servicios complejo que realiza un significativo aporte al Producto Bruto Interno (similar al de Brasil y México) y a los niveles de empleo agregado del país.

La actividad está regulada por la SuperIntendencia de Seguros de la Nación, cuyas resoluciones delimitan los patrones de juego de las compañías de seguros desde 1938. Las últimas resoluciones afectaron de sobremanera los esquemas de las compañías, obligándolas a contar con resultados técnicos positivos. Esto cambió radicalmente sus estructuras tarifarias, esquemas de gastos de explotación y condiciones comerciales.

En el mercado argentino existen 189 compañías que comercializan distintos ramos, por lo que muchas intentan especializarse en alguno/s para poder posicionarse y obtener mejores resultados. En cuanto a los canales de distribución utilizados para llevar el servicio al asegurado, se encuentran las Agencias de Seguros.

La misma es una empresa de intermediación que nuclea Productores Asesores de Seguros (vendedores independientes) y los vincula con la aseguradora que represente, por lo que su esquema de proveedor/cliente es muy claro. En este trabajo se analizó la dirección estratégica de una Agencia local, de la cual se pudieron extraer mediante entrevistas, encuestas y observación directa, las siguientes conclusiones:

- En el relevamiento se pudo dilucidar que la Agencia tiene una elevada eficacia operativa debido al orden y coherencia de los procesos de cada sección y los resultados operativos alcanzados. No obstante, la misma no tiene definido aspectos estratégicos como su visión, misión y objetivos. Dicha labor se realizó en el presente trabajo definiendo las herramientas en cuestión:
  - Visión: *“Ser referente en cuanto a calidad de servicio de una Agencia de Seguros, contando con la participación activa de sus principales agentes*

*(productor y compañía aseguradora) en la implementación y evaluación de estrategias”.*

- Misión: *“Satisfacer las necesidades de los productores/organizadores que pertenecen a su zona geográfica asignada, suministrando un servicio de calidad”.*
- Objetivos:
  - Corto Plazo: *Emitir 1500 pólizas mensuales promedio.*
  - Mediano Plazo: *Lograr expansión geográfica, nuevos sistemas de tecnología y mejora continua del servicio.*
  - Largo Plazo: *Ser líder en calidad de servicio prestado.*
- Respecto a su entorno competitivo, existen importantes barreras de entrada como los contactos, la inversión inicial y el personal capacitado que incentivan su desarrollo, pero la escasa ética vigente en el mercado asegurador traducida en competencia desleal y guerra de precios por parte de las aseguradoras dificulta el crecimiento de las Agencias en general.
- Del análisis FODA realizado, se pudieron identificar las siguientes variables:
  - Fortalezas: Imagen de la Agencia sólida y responsable. Personal con experiencia en el rubro, alta flexibilidad operativa y buen clima laboral (equipo de trabajo).
  - Debilidades: Comercialización de una única marca, capacitación nula del personal, falta de formación empresarial de la gerencia.
  - Oportunidades: Demanda con crecimiento estable, expansión geográfica, alianzas estratégicas, diversificación de ramos.
  - Amenazas: Competencia desleal, perspectivas económicas nacionales desfavorables, asegurados sin conocimiento, resoluciones de la SuperIntendencia que afectan los resultados técnicos, entre otras.

De este análisis surge que la ventaja competitiva no debe basarse en liderazgo en costos ya que las Agencias no son formadoras de precio, sino más bien en una diferenciación centrada en las características más valoradas por los productores: *Trayectoria y Servicio de la Agencia atendiendo productores asesores.*

- La estrategia planteada se centra en *potenciar las relaciones y niveles de servicio prestado al productor.* Para ello se deben seguir lineamientos como

diversificación de ramos, alianzas estratégicas, capacitación de personal y desarrollo de un plan de fortalecimiento y expansión geográfica.

- Para su implantación se necesita alinear la estructura en ciertos aspectos:
  - Reajustar la *especialización laboral* en relación a la diversificación de ramos establecida.
  - *Departamentalización* por funciones, para lograr una elevada productividad.
  - Establecer un *tramo de control* no muy amplio, para que el superior brinde a su subordinado el adecuado liderazgo y apoyo.
  - *Descentralización* que brinde al personal discrecionalidad para solucionar problemas cuya importancia no amerita la intervención de un superior.

Se aconseja a su vez implementar el *CRM (Customer Relationship Management)* como *sistema* para lograr mayor proximidad con el cliente, establecer una relación más duradera y fomentar fidelidad a la Agencia.

- El *liderazgo transformacional* será la clave para que la estrategia pueda ser asimilada, compartida e internalizada por los miembros de la Agencia en cuestión. Para ello, el líder debe ser capaz de ayudar al personal a tomar conciencia de sus propias posibilidades y capacidades para resolver situaciones, motivándolos acerca de la importancia que tienen los resultados obtenidos mediante su labor.

Se confirma de esta manera la hipótesis central de que las Agencias de Seguros como Pymes de servicio no poseen una orientación estratégica (al menos plasmada por escrito) que les sirva como guía en la evolución de su gestión.

A nivel general, se puede concluir que las Agencias de Seguros exitosas serán aquellas que sitúen al productor de seguros (cliente) como eje central y desde esa óptica esquematicen la organización. Diferenciarse implicará no sólo satisfacer sus necesidades sino más bien establecer relaciones estrechas y duraderas que permitan optimizar el crecimiento y rentabilidad de la Agencia.



## ANEXO A

### ENCUESTA A PRODUCTORES ASESORES DE SEGUROS - AGENCIAS DE SEGUROS -

Estimado productor:

Con la finalidad de mejorar el nivel de servicios prestados por nuestra agencia a su cartera, le solicitamos contestar una serie de inquietudes respecto a diferentes variables. Rogamos tener en cuenta que la encuesta se focaliza en la relación *Productor-Agencia*.

Preguntas:

- 1- ¿Hace cuanto tiempo que esta dedicado a la actividad del seguro como productor?
  - 1) Menos de un año.
  - 2) Entre 1 y 3 años.
  - 3) Entre 3 y 5 años.
  - 4) Más de 5 años.
  
- 2- ¿Hace cuanto tiempo que trabaja con la Agencia FSeguros representada por el Sr. Emilio Pellegrini?
  - 1) Menos de un año
  - 2) Entre 1 y 3 años
  - 3) Mas de 3 años
  
- 3- ¿Cuales de las siguientes variables considera a la hora de elegir trabajar con una Agencia? Ordene según el grado de importancia.

Variable	Orden de prioridad
Condiciones comerciales al productor	
Servicio brindado por la agencia al productor/asegurado	



Trayectoria de Agencia atendiendo productores	
Aseguradora que representa la Agencia	
Otra:.....	

4- Califique (en puntos) a la Agencia representada por el Sr. Pellegrini en las siguientes variables:

1= Menor puntaje

5= Mayor puntaje

VARIABLES	1	2	3	4	5
Condiciones comerciales al productor					
Servicio brindado por la agencia al productor/asegurado					
Trayectoria de Agencia atendiendo productores					
Aseguradora que representa la Agencia					

5- ¿Opera con otras agencias que representen otras aseguradoras? En caso de ser afirmativo, con cuales?

- |  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Liderar             | <input type="checkbox"/> Río Uruguay |
| <input type="checkbox"/> El Norte            | <input type="checkbox"/> Mapfre      |
| <input type="checkbox"/> La Segunda          | <input type="checkbox"/> HSBC        |
| <input type="checkbox"/> Mercantil Andina    | <input type="checkbox"/> Liberty     |
| <input type="checkbox"/> San Cristóbal       | <input type="checkbox"/> Sancor      |
| <input type="checkbox"/> Federación Patronal | <input type="checkbox"/> Berkley     |
| <input type="checkbox"/> Paraná              | <input type="checkbox"/> Otra: ..... |

6- Respecto al ramo automotor, ¿como posee aproximadamente dividida su cartera entre las mismas (%)?

Agencia	Porcentaje



--	--

- 7- De las agencias con las cuales opera, ¿como las ordenaría en función de las siguientes variables? (de mejor a peor)

Condiciones comerciales al productor	Servicio brindado por Agencia al productor	Trayectoria de la Agencia atendiendo prod.	Aseguradora que representa la Agencia
1°	1°	1°	1°
2°	2°	2°	2°
3°	3°	3°	3°

- 8- Se encuentra conforme con la atención y respuesta brindada por la Agencia Fseguros hacia usted como productor?

Muy conforme	Conforme	Poco conforme	Nada conforme

- 9- En relación a la Agencia en cuestión, ¿que aspectos considera usted como positivos y cuales como negativos o por mejorar?

Positivos	Negativos

Muchas gracias por su tiempo y esperamos mejorar continuamente el servicio brindado para su mayor conformidad...

Atte,

Agencia FSeguros  
Mendoza 752  
5800 -Río Cuarto – Córdoba  
Tel/Fax: (0358) 4645023/4629511



## FIGURAS, GRÁFICOS Y TABLAS

### *Figuras*

Figura 1.1: Etapas de la Dirección Estratégica.....	23
Figura 1.2: Las cinco fuerzas que guían la competencia Industrial.....	26
Figura 1.3. Síntesis gráfica del análisis estratégico.....	29
Figura 1.4. Matriz BCG.....	32
Figura 1.5. Management del cambio organizacional.....	35
Figura 1.6 Servicio percibido Vs. Servicio Esperado.....	46
Figura 1.7. Índice de calidad percibida de un servicio.....	47
Figura 2.1. Sistema de Seguro en Argentina.....	54
Figura 2.2. Organigrama de la SuperIntendencia de Seguros de la Nación.....	56
Figura 2.3./ 3.1. Canal de comercialización de Aseguradoras.....	85/91
Figura 3.2. Organigrama Genérico de Agencias de Seguro.....	94
Figura 3.3. Proceso de liquidación de Siniestros.....	97
Figura 3.4. Proceso de cierre de cobranza.....	100
Figura 3.5 Aspectos Externos a las Agencias.....	101
Figura 4.1. Ubicación Geográfica.....	117
Figura 4.2. Layout Agencia “FSeguros”.....	118
Figura 4.3. Vista exterior de Agencia FSeguros.....	127
Figura 4.4. Zona Geográfica asignada a Agencia FSeguros.....	132
Figura 4.5. Organigrama Agencia FSeguros.....	135
Figura 4.6. Estilo de dirección: Agencia FSeguros.....	137

### *Gráficos*

Gráfico 2.1. Entidades Aseguradoras por Actividad.....	62
Gráfico 2.2. Producción de Aseguradoras por ramos.....	64
Gráfico 2.3. Producción de Aseguradoras por Rubro.....	65
Gráfico 2.4. Evolución de Activos.....	66
Gráfico 2.5. Estructura del Activo.....	67
Gráfico 2.6. Estructura de Inversiones.....	68
Gráfico 2.7. Evolución del Pasivo.....	68
Gráfico 2.8. Niveles de Reaseguro.....	72



## *Tablas*

Tabla 1.1. Facturación necesaria de Pymes según Sector.....	41
Tabla 1.2. Cantidad de Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas en Argentina.....	41
Tabla 1.2. Tipos de Financiamiento elegido por las Pymes en Argentina.....	41
Tabla 2.1 Ramos de Seguros.....	57
Tabla 2.2. Cantidad de Entidades Aseguradoras en Argentina.....	61
Tabla 2.3. Cantidad de empleados de Entidades aseguradoras.....	62
Tabla 2.4. Indicadores Financieros y Patrimoniales.....	69
Tabla 2.5. Indicadores de Gestión.....	70
Tabla 2.6. Indicadores de Rentabilidad.....	71
Tabla 2.7. Reaseguradores y Brokers.....	71
Tabla 2.8. Niveles de Reaseguro Pasivo.....	72
Tabla 4.1. Cuadro de Planificación de la Agencia.....	120
Tabla 4.2. Población por Edad y Sexo.....	121
Tabla 4.3. Población Ocupada Según Código de Actividad Laboral.....	123
Tabla 4.4. Distribución del Ingreso Según Déciles de Ingreso.....	123
Tabla 4.5. Tabla de comparación de tarifas.....	126
Tabla 4.6. Situación Actual de Liderar Compañía General de Seguros S.A.....	128
Tabla 4.7. Ubicación de las Agencias de Liderar Cía Gral de Seguros S.A.....	129
Tabla 4.8. Análisis FODA Agencia FSeguros.....	139
Tabla 4.9. Cuadro comparativo según lineamientos sugeridos.....	143
Tabla 4.10. Información para control según sección.....	146



## **ABREVIATURAS**

SRI: Instituto de Investigación de Stanford.

DAFO: Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

UEN: Unidad Estratégica de Negocios.

BCG: Boston Consulting Group.

SSN: SuperIntendencia de Seguros de la Nación.

AFJP: Administradoras de Fondos de Jubilaciones y Pensiones.

IndeR: Instituto Nacional de Reaseguro.

R.C.: Responsabilidad Civil.

INDEC: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

ART: Aseguradoras de Riesgos del Trabajo.

CRM: Customer Relationship Management.

PBI: Producto Bruto Interno.



## BIBLIOGRAFÍA

- ACS, Z.J. y AUDRETSCH, D.B. (1990): “*Small firms in the 1990s*”. Kluwer Academic Publishers, Dordrecht – Holanda.
- ANSOFF, I. (1997): “*La Dirección Estratégica en la práctica empresarial*”. Editorial Addison-Wesley, Wilmington – Estados Unidos.
- BARONIO, A.M. y BIANCO, A. M. (2001): “*Índice de evolución de personal ocupado*”. ASET (Asociación Argentina de especialistas en estudios de trabajo), Río Cuarto – Argentina.
- BLAKE, R. y MOUTON, J. (1994): “*The Managerial grid*”. Editorial Gulf Publications, Houston – Estados Unidos.
- BOOMS, B. H. y BITNER, M. J. (1981): “*Marketing Strategies and organizacional Structures for Service firms*”. American Marketing Association, Chicago – Estados Unidos.
- BURGELMAN, R.A.(2002): “*Strategy is Destiny: How strategy-making shapes a company’s future*”. The Free Press, Nueva York – Estados Unidos.
- CABALLERO, G y FREIJEIRO, A. (2005): “*Dirección Estratégica de la Pyme: Fundamentos y teoría para el éxito empresarial*”. Editorial IdeasPropias, Vigo – España.
- COFFEY y MCRAE (1989): “*Services Industries and Regional Development*”. The Institute for research on Public Policy, Canada.
- COLLIS, D.J. y MONTGOMERY, C. (1995): “*Competing on resources: Strategy in the 1990s*”, Harvard Business Review. p: 119-28
- DAVID, F. (1997): “*Conceptos de Administración Estratégica*”. Editorial Prentice Hall, México.
- FERNANDEZ Z. y SUAREZ I. (1996): “*La estrategia de la empresa desde una perspectiva basada en los recursos*”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 5 num. 3, p: 73-92.
- GONZALEZ, G. (1990): “*Imagen, diseño y comunicación corporativa*”. Editorial Pablo de la Torriente, La Habana – Cuba.
- GRANT, R.M. (2006): “*Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y aplicaciones*”. Editorial Thomson Civitas, España. p: 209-230.



- GUARDIA, M. y FUENTES, R. (2004): “*La naturaleza competitiva de la empresa Banco-Aseguradora*”. Estudios de Economía Aplicada. Vol. 22. num. 2, p: 15-17.
- GUILMORE, F. (1970): “*Formulation and Advocacy of Business Policy*”. Cornell University Press. p: 16.
- HAX, A. y MAJLUF, N. (2004): “*Estrategias para el liderazgo competitivo: De la visión a los resultados*”. Editorial Granica, Buenos Aires – Argentina.
- HILL, C. y JONES, G. (1996): “*Administración Estratégica*”. Editorial Mc. Graw Hill. 3ra. Edición. Bogotá – Colombia.
- Informe de la Secretaría de Servicios Financieros. Ministerio de Economía y Producción (2007): “*Situación del Mercado Asegurador en Argentina 1997-2006*”.
- Informe del Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios de la República Argentina (2004): “*Argentina: Un país para invertir*”.
- Informe: “*El mercado de canales de comercialización de seguros en México*”. Everis (2007). p: 2-3.
- KOTLER, P. (2001): “*Dirección de Marketing*”. Edición del Milenio. Editorial Prentice Hall, Madrid – España.
- LAZZATTI, S. (1997): “*Anatomía de la organización*”. Editorial Macchi, Argentina.
- Ley 17418: “*Contrato de Seguro*”. Aprobada por el Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso. Fecha de Publicación Boletín Oficial: 16 de Septiembre de 1967.
- Ley 20091: “*De las Entidades aseguradoras*”. Aprobada por el Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso. Fecha de Publicación Boletín Oficial: 7 de Febrero de 1973.
- Ley 22400: “*De los Productores Asesores de Seguros*”. Sancionada y promulgada con fuerza de ley por el Presidente de la Nación Argentina. Fecha de Publicación Boletín Oficial: 18 de Febrero de 1981.
- Ley 24557: “*De Riesgos de Trabajo*”. Aprobada por el Senado y Cámara de Diputados de la Nación Argentina reunidos en Congreso. Fecha de Publicación Boletín Oficial: 3 de Octubre de 1995.
- MAQUEDA DE LA FUENTE, J.D. (1992): “*Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme*”. Editorial Diaz de Santos, España.



- MARTINEZ, R. (1996): “*Mercado potencial de banca-seguros. Naturaleza y gama de productos a comercializar*”. Cuadernos de información económica, num. 113-114, p: 57-66.
- MECCA, R. (2003): “*Manual del Profesional del Seguro*”. Editorial Mecca S.R.L. 7º Edición, Argentina.
- MINZTBERG, H. (1997): “*El Proceso Estratégico*”. Editorial Prentice Hall, México.
- MOCHON, F. y BEKER, V. (2003): “*Economía: Principios y aplicaciones*”. Tercera Edición. Editorial McGraw Hill, Buenos Aires – Argentina.
- PABLOS, C. y MONTERO, A.(1998): “*Relación de la arquitectura de la tecnología de la información con la estructura organizativa en el sector asegurador*”. Dirección y Organización, CEPADE num. 22. p: 121-130.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1985): “*A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*”. Journal of Marketing, Vol. 49. num. 4.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.A. y BERRY, L.L. (1988): “*Servqual: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality*”. Journal of Retailing, Vol. 64, num. 1, p: 12-40.
- PORTER, M. (1980): “*Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industries and Competitors*”. The Free Press, Nueva York – Estados Unidos.
- PORTER, M. (1985): “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*”. The Free Press of Macmillan Publishing Co, Nueva York – Estados Unidos.
- PORTER, M. (1996): “*What is Strategy?*” .Harvard Business Review. p: 64.
- PORTER, M. (1999): “*Ser Competitivo*”. Editorial Deusto, Bilbao – España.
- PUMPIN, C. (1993): “*Estrategia empresarial: como implementar la estrategia en la empresa*”. Editorial Diaz de Santos.
- Revista TODO RIESGO: “*Seguros y Sistema Previsional*”. ISSN: 1515-064X. num. 130. p: 6.
- Revista TODO RIESGO: “*Seguros y Sistema Previsional*”. ISSN: 1515-064X. num. 121. p: 7.



- Revista TODO RIESGO: “*Seguros y Sistema Previsional*”. ISSN: 1515-064X. num. 128. p: 27-29.
- ROBBINS, S. (1998): “*Fundamentos de comportamiento organizacional*”. Editorial Prentice-Hall Hispano Americana. México.
- SCHUMPETER, J.A. (1982): “*The theory of Economic Development*”. H Transaction Publishers, New Jersey – Estados Unidos.
- VENTURA, J. (1995): “*El análisis económico en la formulación de las estrategias empresariales*”. Revista Asturiana de Economía, num. 3, p: 135-153.
- WELLER, J. (2004): “*El empleo terciario en América Latina: entre la modernidad y la sobrevivencia*”. Revista de la CEPAL, ISSN 1682-0908, num. 84.