



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Departamento de Administración y Negocios**  
**MBA**

**“Plan Estratégico de Negocios para una empresa de seguros”**

**Autor: Diego Hernán Gagliano**

**Legajo: 28866948**

**Mentor: Diego Finchelstein**

**Buenos Aires, 2017**



Universidad de  
**San Andrés**

**Trabajo de Graduación**

**MBA**

**“Plan Estratégico de Negocios  
para una Empresa de Seguros”**

**(CONFIDENCIAL)**

**Por:**

**Diego Hernán Gagliano**

**Mentor:**

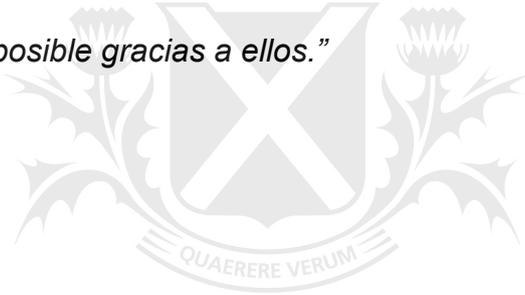
**Diego Finchelstein**

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 19 de Diciembre de 2016.

## Agradecimientos

*“A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, a mi esposa por su incondicional apoyo durante esta maestría, al hijo que viene en camino por ser mi fuente de inspiración, a la Universidad de San Andrés por abrirme sus puertas, a sus profesores por su vocación, esfuerzo y dedicación y a todos aquellos que me brindaron sus palabras de aliento.*

*Este trabajo ha sido posible gracias a ellos.”*



Universidad de  
**San Andrés**

## Contenido

Resumen Ejecutivo .....	3
Capítulo I – Introducción y Planteo del Problema .....	4
1.1 Introducción .....	4
1.2 Planteo del Problema .....	5
Capítulo II – Marco Teórico y Metodológico.....	6
2.1 Marco Teórico.....	6
2.2 Diseño Metodológico.....	8
2.3 Fuentes de información .....	9
Capítulo III – El mercado asegurador argentino.....	10
3.1 Ecosistema de la Industria .....	10
3.2 Marco Normativo y Organismo de Contralor .....	13
3.3 Principales Indicadores y su evolución .....	13
Capítulo IV - Presentación del caso de estudio.....	18
4.1 Orígenes de la empresa .....	18
4.2 Información General.....	18
4.3 Visión de la empresa.....	19
4.4 Configuración estructural y dimensión cultural .....	19
4.5 Evolución del negocio .....	21
4.5.1 Primer etapa: La estrategia como posicionamiento .....	23
4.5.1.1 Principales resultados observados durante el periodo .....	25
4.5.2 Segunda etapa: Saneamiento de la compañía.....	27
4.5.2.1 Principales resultados observados durante el periodo .....	27
4.6 Fortalezas y Debilidades .....	29
4.6.1 Fortalezas .....	29
4.6.2 Debilidades .....	30
Capítulo V – Análisis del macro entorno.....	32
5.1 Entorno Político / Regulatorio .....	32
5.2 Entorno Económico .....	34
5.3 Entorno Social / Demográfico .....	35
5.4 Entorno Tecnológico .....	35
Capítulo VI – Análisis del micro entorno.....	37

6.1 Cinco fuerzas de Porter .....	37
6.2 Oportunidades y Amenazas.....	38
6.2.1 Oportunidades.....	38
6.2.2 Amenazas.....	39
Capítulo VII – Plan estratégico.....	41
7.1 La estrategia como capacidad distintiva .....	41
7.2 Formulación de la Estrategia .....	42
7.2.1 Estrategia corporativa .....	42
7.2.3 Marketing estratégico.....	43
7.2.4 Estrategia competitiva.....	44
7.2.5 Estrategia del Cambio.....	45
7.3 Ejecución estratégica: Tácticas .....	45
7.4 Representación Gráfica de la estrategia.....	49
Capítulo VIII – Conclusión.....	53
Bibliografía.....	56
ANEXO A – Ramas de Seguro .....	57
ANEXO B – Producción de seguros (% PBI).....	58
ANEXO C – Prima emitida para los diferentes ramos de seguro .....	59
ANEXO D – Principales indicadores del negocio.....	60
ANEXO E – Evolución Resultado Consolidado del mercado.....	63
ANEXO F - Matriz FODA.....	64
ANEXO G – Cinco Fuerzas de Porter.....	65
G-1 Rivalidad entre competidores existentes .....	65
G-2 Barrera de Entrada .....	67
G-3 Poder de negociación de los proveedores .....	68
G-4 El poder de negociación de los clientes.....	70
G-5 Amenaza de Sustitutos .....	72
ANEXO H – Estructura de las carteras por aseguradora.....	73
ANEXO I - Participación de la producción por canal de venta.....	75
ANEXO J – Encuesta Satisfacción Productores 2016 .....	76
ANEXO K – Resultados acumulados a Junio 2016.....	78

## Resumen Ejecutivo

En Febrero 2014 el grupo inversor estadounidense Kranos Capital, se incorpora al mercado argentino mediante la adquisición de la deficitaria Liberty Seguros Argentina S.A. Con su nueva razón social, Intégrity Seguros inicia un proceso de saneamiento de la operación que logra estabilizar el negocio y generar, al cierre de su último ejercicio económico, el primer resultado neto positivo de toda su larga historia. Sin embargo, la rentabilidad de corto plazo no garantiza la sustentabilidad del negocio.

Las expectativas generalizadas respecto a una caída en las tasas de interés, como la alarmante reducción en el nivel de producción de la compañía atentan contra su competitividad y pone de manifiesto la necesidad de cambios profundos y drásticos en la gestión del negocio.

El presente trabajo define un modelo de negocio para Intégrity Seguros, coherente con su visión del negocio, que le permitirá alcanzar un crecimiento sólido y rentable, mediante una propuesta de valor basada en sus capacidades distintivas, que posicione a la empresa dentro de una industria que enfrenta una profunda transformación producto de los avances tecnológicos.

Universidad de  
San Andrés

# Capítulo I – Introducción y Planteo del Problema

## 1.1 Introducción

La actividad aseguradora resulta fundamental para el desarrollo económico de las sociedades, siempre que brinda protección al patrimonio de los diferentes actores de la economía. Actores que son adversos al riesgo y que intentan, mediante la contratación de diferentes tipos de seguros, aminorar las consecuencias económicas de los riesgos que asumen al desarrollar sus actividades. De este modo la actividad aseguradora brinda la previsibilidad económica necesaria para el desarrollo económico y social de los países.

El mercado asegurador argentino atraviesa una década de importantes cambios en el macro entorno que afectan su normal desenvolvimiento. Las diferentes políticas macroeconómicas y regulatorias que se adoptaron en los últimos años, como la repatriación obligatoria de capitales, la obligación de aplicar parte de las inversiones a instrumentos financieros relacionados con la economía real (inciso k), la obligatoriedad de reasegurarse localmente, la imposición de limitaciones tanto al giro de utilidades al exterior como para la cancelación de compromisos en moneda extranjera, los nuevos esquemas impositivos que aplicaron sobre el valor de los automotores, el crecimiento de la industria del juicio, el alza de las tasas de justicia, y el distorsivo efecto inflacionario, atentan contra el correcto funcionamiento del sector.

Reglas de juego poco claras y poco confiables contribuyen a aumentar la incertidumbre, elevando los riesgos económicos y financieros de una industria que basa su éxito en la correcta interpretación del mismo. Las expectativas de un nuevo rumbo económico generadas con la asunción de nuevas autoridades políticas, tanto en el orden nacional como en los diferentes organismos de contralor, generan un mayor grado de confianza en el sector. Sin embargo, las perspectivas de un menor crecimiento en el nivel de actividad, moderadas tasas de inflación, menores rendimientos financieros y mayor agresividad comercial (competencia vía precios) vislumbran un escenario complejo para las compañías de seguros de cara al futuro.

## 1.2 Planteo del Problema

En febrero 2014 nace Intégrity seguros como consecuencia de la compra de Liberty Seguros por parte del fondo americano Kranos Capital. El problema a resolver en este trabajo es la definición de un nuevo modelo de negocio que garantice un crecimiento sustentable en el mercado de seguros argentino, el cuál enfrenta profundos cambios socioeconómicos.

El Plan estratégico propuesto le permitirá a la firma cumplimentar con sus objetivos de corto y mediano plazo, al mismo tiempo que dará respuesta a los siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las capacidades distintivas de Intégrity?, ¿Cuál es la propuesta de valor de la empresa y quién es su cliente objetivo?, ¿Se debe apuntar a un segmento de mercado amplio o de nicho?, ¿Qué canal de distribución debe priorizar la compañía? ¿Quiénes son sus competidores?, ¿Qué papel juegan los avances tecnológicos en la industria del seguro y como repercuten en los modelos de negocios vigentes?.



## Capítulo II – Marco Teórico y Metodológico

### 2.1 Marco Teórico

Definir un modelo de negocios viable para Intégrity Seguros, requirió el uso de distintas herramientas teóricas

Desde un abordaje normativo, se definieron las estrategias genéricas adoptadas, tanto por Intégrity Seguros como por Liberty Seguros Argentina, en base al concepto de estrategia competitiva desarrollado por Porter, M. (1985). Porter plantea que la ventaja competitiva radica en el posicionamiento que adopte la empresa en base al mercado en el que opera, distinguiendo entre el posicionamiento basado en costos y el posicionamiento basado en la diferenciación. En el posicionamiento basado en costos, la rentabilidad se logra a través del volumen y en el posicionamiento basado en la diferenciación la rentabilidad se logra, siempre que el cliente valore esa diferenciación y esté dispuesto a pagar un precio más alto. A su vez Porter distingue entre dos tipos de alcances competitivos: 'blanco amplio' en referencia al mercado masivo y 'blanco limitado' en lo que respecta a un segmento específico. Estas distinciones resultan aplicables a la industria del seguro, por ser una industria tradicional con segmentos claramente definidos, y permitieron diferenciar la nueva estrategia de negocios propuesta respecto a la estrategia de negocios llevada a cabo por la administración anterior.

El modelo de negocios propuesto, basado en el postulado de Porter (1985), se complementó con el enfoque estratégico de Prahalad y Hamel (1990), en lo que respecta a la definición de la estrategia en base a las capacidades organizacionales de la empresa y a la idea de reinventar el negocio con una mirada en el largo plazo y en función a las posibilidades que se generan en un mercado muy inestable. Mientras Porter pone el foco en la rentabilidad en base al mercado, el postulado de Prahalad (1990), se basa en los recursos. Para nuestro caso de estudio ambas corrientes resultaron complementarias, considerando que la rentabilidad es condición necesaria pero no suficiente de la competitividad. De esta manera, se identificaron las capacidades distintivas y se definieron los productos "Core" de la empresa.

Debido a que la nueva estrategia propuesta implica cambios disruptivos y profundos en la gestión del negocio, se complementaron dichos abordajes normativos con el enfoque estratégico de Mintzberg y Quinn (1997), quienes consideran a la estrategia como un proceso interactivo de transformación en cuanto a la ejecución de la estrategia condicionada por la cultura y por los modelos de gestión. Dichos autores concluyen que la estrategia planificada difiere de la finalmente ejecutada, dado los condicionamientos impuestos por la cultura corporativa, por lo que la sustentabilidad del negocio, radica en la capacidad de adaptación y aprendizaje que tengan los recursos humanos de la empresa.

Comprender la cultura corporativa de la organización, resultó clave para entender el perfil de gestión de la empresa y su poder de adaptación a los nuevos desafíos que plantea la industria. El enfoque de las cuatro dimensiones culturales de Trompenaars (1993) facilitaron la identificación de las dimensiones culturales que prevalecieron y prevalecen en la empresa. En este sentido, los autores definen las estructuras organizacionales en base a la intersección de dos dimensiones, el dominio del poder (igualdad vs jerarquía) por un lado y el dominio de la persona (persona vs tarea) por el otro. Estas distinciones permitieron identificar la transformación cultural que se inició con el proceso de saneamiento, luego de la venta de Liberty Seguros. Dicho proceso implicó la adopción de medidas drásticas en el corto plazo, como fue el reemplazo de su línea directiva (top management).

Balogun y Hailey (1999) consideran a la gestión del cambio como parte de un proceso de implementación estratégica. Los autores definen dos dimensiones del cambio en base a la naturaleza del mismo (diferenciando la naturaleza Big Bang de la Incremental) y a los resultados alcanzados (distinguiendo entre realineamiento y transformación). En base a estas dimensiones, se analizaron los cambios que se llevaron a cabo en la empresa luego de la venta de la operación y se definió el tipo de cambio que mejor se adapta a la empresa, dada la nueva estrategia de negocios propuesta.

Es en base a estos abordajes normativos, que se planteó un modelo de negocios altamente diferenciado, repetible y mejorable mediante círculos virtuosos, que cree valor para el cliente en base a las capacidades distintivas

de la empresa y que se sustente en una cultura corporativa flexible y adaptable a los cambios continuos que enfrenta no solo la empresa bajo análisis, sino la industria en su conjunto.

Finalizado el análisis sobre el perfil de negocios y de gestión de la empresa, se llevó a cabo un estudio de los entornos externos mediante un análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), el cual permitió identificar los factores externos que afectan a la industria del seguro y definir las perspectivas a futuro. Se complementó dicho análisis con el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1985), profundizando sobre el grado de competitividad del sector. Porter hace referencia a la existencia de cinco fuerzas centrales que definen la posibilidad de rentabilidad en el largo plazo.

En base a los análisis del ambiente externo e interno, se definieron las oportunidades y amenazas del sector y las fortalezas y debilidades de Intégrity, lo que permitió identificar las ventajas competitivas de la empresa y establecer la posición estratégica que debe adoptar la misma para competir en el mercado de seguros de Argentina.

Finalmente, se planteó un modelo de negocios coherente entre los distintos niveles estratégicos, tanto el corporativo, como el competitivo y de marketing. Considerando la distinción entre estrategias y tácticas planteadas en el working paper de Ramon Casadesus-Masanell y Joan Enric Ricart (2009), se expuso una representación gráfica del modelo de negocio de la empresa, plasmando las diferentes estrategias y tácticas a adoptar e identificando los ciclos virtuosos del modelo de negocios propuesto.

## **2.2 Diseño Metodológico**

La metodología utilizada para el logro de los objetivos se enmarca dentro de un tipo de investigación descriptiva y de campo, bajo el método deductivo.

Las variables de campo seleccionadas se corresponden con los principales indicadores que muestran los resultados alcanzados por los diferentes operadores del mercado en general y aquellos competidores directos de la organización bajo estudio, entre los que se destaca la tasa de siniestralidad, el ratio de gastos totales, el índice rentabilidad, el índice de solvencia, los resultados financieros, la producción total y otros.

## 2.3 Fuentes de información

Se recopiló información del mercado y de la organización a través de las siguientes fuentes:

- Informes estadísticos publicados por la SSN
- Entrevistas a directivos de la organización bajo estudio
- Informes sectoriales publicados por medios especializados
- Informes económicos de consultoras privadas
- Leyes y normativa vigente
- Información interna de la organización
- Encuestas realizadas al canal de venta
- Publicaciones en sitios web

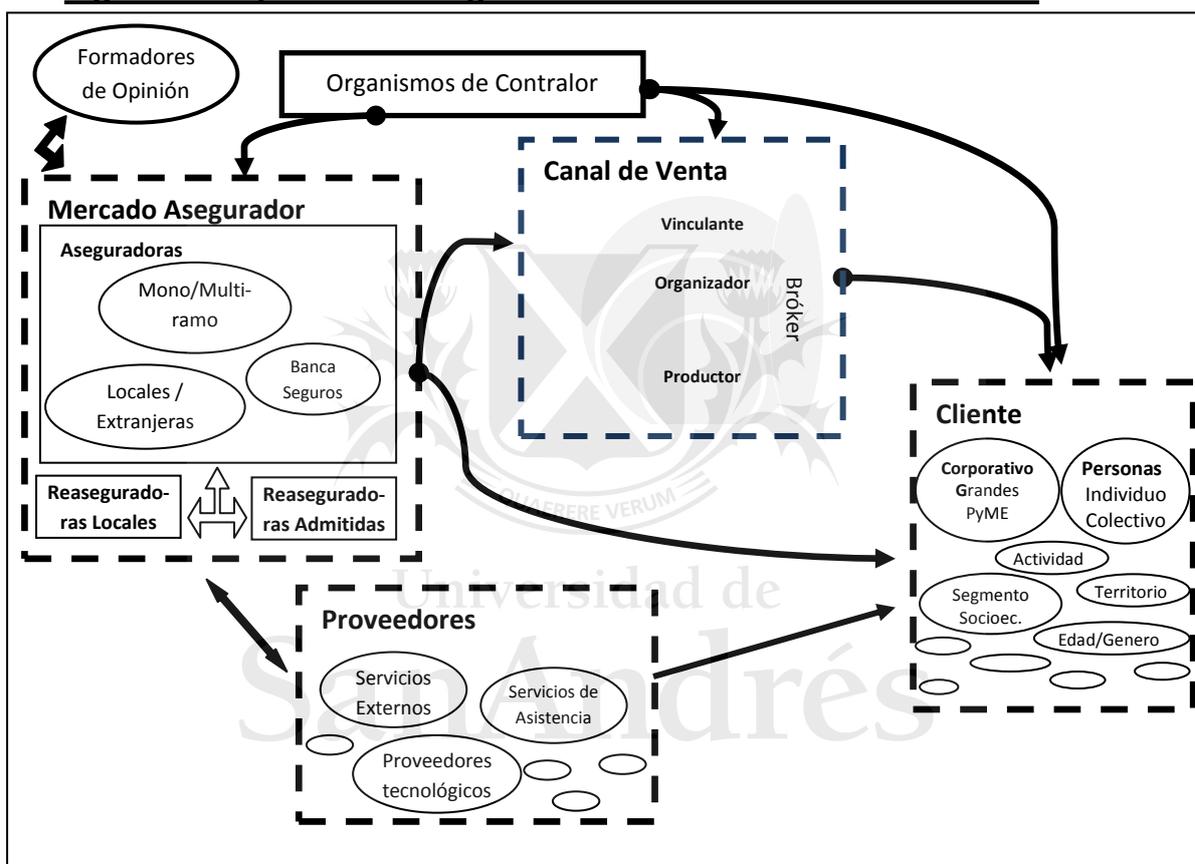


## Capítulo III – El mercado asegurador argentino

### 3.1 Ecosistema de la Industria

La industria del seguro, se corresponde con una industria tradicional que opera en un mercado abierto, a través de la intervención de un conjunto de actores que interactúan entre sí. La figura 1 expone sus principales características.

**Figura 1 – Representación gráfica del ecosistema de la industria**



Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por revista estrategias<sup>6</sup>

Se describe, en términos generales, a los principales actores de la industria de la siguiente manera:

**Formadores de Opinión:** Es un actor clave en la industria, dado su influencia en el atributo confianza. Nos referimos a la prensa gráfica, web y de medios audiovisuales, tanto medios masivos (como puede ser la televisión abierta) como medios especializados dirigidos a las personas vinculadas al sector.

**Canal de Ventas:** Nos referimos al canal de distribución. El seguro puede llegar al cliente final de manera directa o a través de intermediarios. Entre los

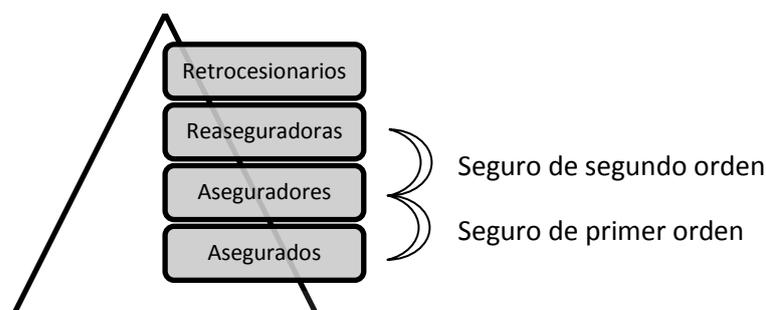
intermediarios distinguimos entre el canal de los grandes bróker, en referencia a aquellas instituciones que intermedian los seguros de los grandes riesgos industriales y de energía, del canal tradicional de productores, en referencia a personas físicas o jurídicas con matrícula habilitante y que manejan carteras de distintos tamaños. Existen productores que trabajan con exclusividad para la aseguradora, como aquellos que tienen libertad para seleccionar la aseguradora de su conveniencia. La figura del organizador, aparece como una persona que administra y concentra a una red de productores, y el vinculante aplica el mismo criterio que el organizador pero a un nivel superior.

Proveedores: De diversos orígenes, destacando a los servicios de consultoría y auditoría externa, liquidadores de siniestros, proveedores de IT. Hay proveedores que brindan servicios directamente al cliente final, como los servicios de asistencia mecánica del automotor, talleres de reparación del automóvil, centros de asistencia médica y otros.

Mercado Asegurador: La actividad aseguradora ofrece un abanico de coberturas muy disimiles entre sí. Se diferencia entre tres grandes modalidades de seguros: los seguros de daños o patrimoniales, donde se brinda cobertura ante determinados riesgos que afectan el patrimonio del asegurado, los seguros de personas, donde el objeto asegurado es la persona, y los seguros de riesgo del trabajo, que si bien podría agruparse dentro de los seguros de daños, se lo distingue por su volumen de primas y su doble función: brindar cobertura al patrimonio del empleador y prevenir y reparar los daños ante la ocurrencia de accidentes de trabajo y/o enfermedades profesionales. En el [Anexo A](#) se enumeran las principales ramas de seguro por modalidad. Ramas como Automotores, Caución, Responsabilidad Civil y Riesgos del Trabajo, se los identifica como ramos de “cola larga” debido al extenso periodo que transcurre entre la ocurrencia del siniestro y el pago final del mismo. Otros ramos como Combinado e Integrales, Transporte, Incendio, se los conoce como ramos de “cola corta”, dado que el egreso (liquidación del siniestro) en promedio se materializa dentro de los primeros meses de ocurrido el siniestro.

Distinguimos entre distintos niveles de operación. Las aseguradoras, quienes brindan coberturas de seguro a sus clientes con el propósito de proteger su patrimonio, deben contratar a su vez, coberturas de seguros que

protejan su propio patrimonio. Estas coberturas se conocen como coberturas de reaseguro (o de seguro de segundo orden) y son otorgadas por compañías de reaseguros. A su vez las reaseguradoras pueden proteger su patrimonio con otros reaseguradores a través de la contratación de contratos de retrocesión, por lo que el sistema se retroalimenta entre sí a grandes escalas cumpliendo con el principio estadístico del seguro: La Ley de los grandes Números<sup>1</sup>.



Fuente: elaboración propia

Organismo de Contralor: Si bien el actor principal es la Superintendencia de Seguros de la Nación, quién tiene un rol elemental al ser la encargada de garantizar la solvencia de la industria, debemos mencionar en este grupo a la UIF, las asociaciones que protegen los derechos de los consumidores, al Banco Central, la Superintendencia de Riesgo del Trabajo (SRT) y a cualquier otro organismo público que regule y controle la actividad, tanto de las aseguradoras, como de los intermediarios.

Cliente final: El seguro puede brindar cobertura tanto a personas físicas (en forma individual o para un colectivo) como jurídicas. A los clientes se los identifica en base a diferentes características cualitativas como cuantitativas.

Si bien se representa al canal de ventas y al cliente final como dos actores diferentes, en muchos casos, los roles de estos actores están entrelazados, y el canal de ventas opera como el verdadero cliente y el asegurado meramente como un consumidor, que confía plenamente en su productor de seguros delegándole la elección de la compañía. En estos casos, se trabaja en fidelizar la relación con el canal de ventas y no con el asegurado. Esto genera una serie de inconvenientes para la industria, entre los que destacamos: el conflicto de intereses, dado que el canal intenta maximizar su precio de intermediación, en

---

<sup>1</sup> La Ley de los Grandes Números establece que a mayor cantidad de riesgos menor el desvío en los resultados esperados, lo que implica transformar la incertidumbre individual en certeza colectiva.

perjuicio muchas veces del precio que paga el asegurado final y el poder de negociación que adquiere el canal de ventas, a medida que incrementa su cartera de asegurados.

### 3.2 Marco Normativo y Organismo de Contralor

Del conjunto de leyes y normas que componen el marco normativo de la industria se destacan la Ley de Seguros Nro. 17.418, que establece las disposiciones generales y específicas para las distintas ramas del seguro, la Ley de Entidades de Seguros y su Control Nro. 20.091, que define a la Superintendencia de Seguros de la Nación (en adelante SSN) como el organismo de contralor y establece el marco regulatorio para las aseguradoras y la Resolución Nro.21.523 que establece el Reglamento General de la Actividad Aseguradora.

La SSN, creada en el año 1937, es un organismo público descentralizado dependiente del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas, a cargo de la regulación y supervisión integral del mercado de seguros y reaseguros argentino. En este marco, la SSN realiza distintas actividades de evaluación, control y fiscalización a los distintos operadores del mercado, establece los requisitos mínimos de capital y de reservas en protección de los intereses de los asegurados.

### 3.3 Principales Indicadores y su evolución

El grado de penetración de la actividad aseguradora en los países emergentes resulta muy inferior al de los países desarrollados, según se aprecia en el [Anexo B](#), donde se muestra la producción de la industria del seguro de diversos países en relación a su Producto Bruto Interno (PBI). La baja conciencia aseguradora sumado a la ausencia de mercados sólidos, son determinantes en este sentido.

Al cierre del ejercicio económico 2015-2016, el mercado asegurador argentino cuenta con 184 entidades autorizadas para operar en seguros, alrededor de treinta mil empleados permanentes en relación de dependencia y una producción cercana a los 212 mil millones de pesos (SSN 2016<sup>2</sup>). Si bien la

---

<sup>2</sup> SSN, Comunicación 5002 " Personal del Mercado Asegurador y Distribución Geográfica de los Locales de las Entidades", <http://www.ssn.gov.ar/storage/files/circulares/9589.pdf> (Consultado:19/09/2016).

cantidad de operadores se asimila al de un mercado altamente atomizado, existe un grado de concentración elevado, en el que las primeras cinco compañías concentran el 26,8% de la producción total del mercado, las primeras diez acumulan el 42,9% y las primeras quince el 54,4%.

Según Comunicación SSN Nro. 5002 publicada el 25 de Febrero de 2016, la cantidad de empleados permanentes aumentó un 20% en los últimos siete años, mientras que la cantidad de operadores fluctuó levemente entorno al nivel actual. El 85% de los operadores corresponden a sociedades anónimas, un 12% a cooperativas y mutuales, un 2% a organismos estatales y solo un 1% a sociedades extranjeras. La mayoría de los operadores son compañías mixtas que operan en varias ramas de seguro. Dicho segmento de compañías contrata al 70% del personal de la industria.

En términos de composición, el 81% de la producción se corresponde a seguros patrimoniales, con una alta incidencia de Automotores (36%) y Riesgos de trabajo (28%). El seguro de Personas representa solo un 19% del total, evidenciando la falta de maduración en este segmento. En el [Anexo C](#) se presenta la evolución de dicha composición durante los últimos diez años, evidenciándose un mayor peso relativo en líneas como Automotores y Riesgo del Trabajo, en contraposición al Seguro de Personas. En el ramo Automotor, las primeras cinco entidades concentran el 42,3% y en Riesgos de Trabajo las primeras tres compañías representan casi el 50% del mercado<sup>3</sup>.

Cabe remarcar que, al analizar el resultado del negocio de una aseguradora, o del mercado en su conjunto, resulta necesario distinguir entre el resultado técnico, asociado a la calidad de suscripción y valoración de los riesgos, y el resultado financiero, vinculado con la eficiencia en el manejo de los fondos propios y de terceros. En el [Anexo D](#) se distinguen los principales conceptos que forman parte del resultado del negocio.

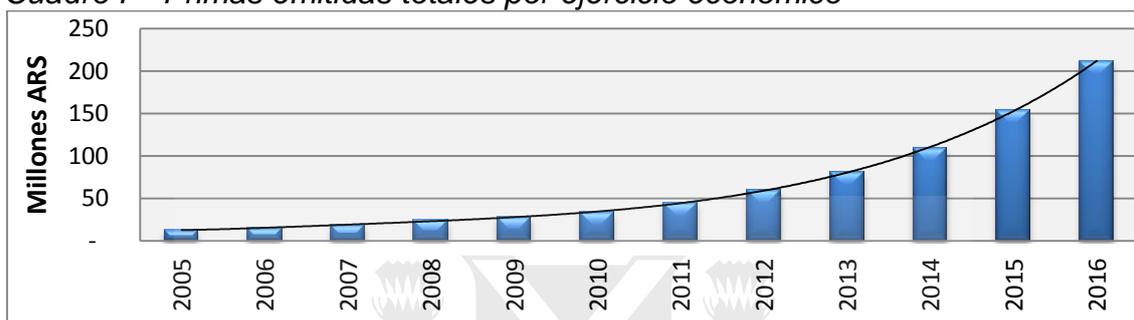
En el [Anexo E](#) figuran los resultados alcanzados por la industria al cierre de los últimos doce ejercicios económicos. Según se aprecia en el cuadro I, la tasa de crecimiento de la producción se ubicó por encima de los índices inflacionarios, evidenciando una fuerte correlación con los prolíferos niveles de

---

<sup>3</sup> SSN, Comunicación 5219 Boletín Estadístico N° 118  
<http://www.ssn.gov.ar/Storage/files/circulares/9806.pdf> (Consultado:19/09/2016)

actividad económica, consumo y empleo observados en la última década. Este crecimiento sostenido en los niveles de producción contribuyó a que la industria muestre resultados netos positivos. Sin embargo, y como se puede observar en el cuadro II, el resultado técnico evidencia un deterioro creciente, compensado por buenos resultados financieros, poniendo en manifiesto la creciente importancia que tiene el correcto manejo de la cartera de inversiones por parte de las entidades que operan en el sector.

*Cuadro I – Primas emitidas totales por ejercicio económico*



Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por revista estrategias<sup>6</sup>

*Cuadro II – Resultado del Negocio por ejercicio económico*



Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por revista estrategias<sup>6</sup>

El ejercicio económico cerrado en Junio 2016, conjuga dos hechos muy significativos: por un lado se observa el mayor resultado neto positivo de la última década (20 mil millones de pesos, lo que representa un 11,9% de las primas devengadas y un 28% sobre el patrimonio neto) y por el otro, el peor resultado técnico de la última década (registrándose una pérdida cercana a los 24.500 millones de pesos argentinos, un 47% mayor a la pérdida registrada en el ejercicio 2015). El efecto inflacionario creciente en los últimos años se trasladó tanto a los siniestros incurridos, empeorando el resultado técnico, como a las tasas de interés, mejorando el resultado de inversiones. La

devaluación del tipo de cambio a fines del 2015, generó importantes resultados financieros que compensaron lo que fue el peor resultado técnico de los últimos doce años. Si bien el resultado total del negocio es positivo, mantener resultados técnicos negativos en el tiempo debilita a la industria y atenta contra la sustentabilidad del sistema, sobre todo cuando la expectativa inflacionaria para los próximos años es decreciente.

El patrimonio neto del sector no acompañó el exponencial crecimiento en las primas emitidas, generando un deterioro en los índices de solvencia (relación entre la producción y el patrimonio neto), con un leve repunte durante el último ejercicio económico pero aún lejos de los niveles del 2007. El ratio de gastos muestra un comportamiento oscilante en torno a los 47 puntos, atribuibles al peso que tiene el canal de venta en esta industria.

La expectativa de un nuevo rumbo económico y político, luego de la asunción de un nuevo gobierno en Octubre 2015, plantea interrogantes respecto a la evolución del negocio considerando el deterioro que podría sufrir la industria en caso de un estancamiento en la producción que podría desacelerar o incluso reducir los ingresos del sector, sin que esto se acompañe de una disminución de los egresos. De hecho, los mismos podrían incrementarse debido a diversos factores como distorsiones inflacionarias, aumento de la industria del juicio, aumentos desproporcionados en las tasas de justicia, nueva jurisprudencia en base al nuevo Código Civil y Comercial, o a una combinación de todas estas causales.

En cuanto al resultado y rentabilidad que se expone en los balances estatutarios de las compañías de seguro, resulta fundamental para la toma de decisiones distinguir entre los resultados que se corresponden con el negocio actual y los resultados que se corresponden con el reconocimiento de pérdidas y/o ganancias de años anteriores. En este sentido, el reconocimiento de un ajuste de reservas correspondiente a ejercicios anteriores, puede ocasionar resultados contables negativos en el ejercicio en el cual se reconoce, sin que este resultado implique que el negocio actual sea deficitario.

Del párrafo anterior se desprende que si una compañía de seguros subestima el nivel de egresos futuros, podría estar mostrando de manera

ficticia un resultado técnico positivo y de esta manera basar sus decisiones de negocio en información incorrecta. No se puede corregir lo que no se puede medir o peor aún, mediciones incorrectas implican decisiones incorrectas. Interrogantes que se tornan más complejos cuando consideramos el efecto en el negocio ocasionados por cambios en el macro entorno, como el aumento de costos vía inflación, decisiones gubernamentales y/o judiciales que afecten directamente el negocio (como ser cambios de reglamentación impulsados por diferentes organismos de contralor) o que lo afecten indirectamente (como ser modificaciones sobre los impuestos a los automóviles, nuevas restricciones a las importaciones, el nuevo Código Civil y Comercial, modificaciones en las tasas de justicia y otras)

Lamentablemente, el mercado tiene sobradadas experiencias de compañías que a lo largo de la historia, se han visto tentadas a subestimar los egresos esperados, de manera de poder competir a precios más bajos mostrando artificialmente resultados técnicos positivos. De esta manera logran una mayor participación de mercado, lo que retroalimenta la ganancia técnica ficticia hasta llegar al momento donde los egresos se empiezan a materializar en forma acelerada. Sin embargo, la mayor alimentación de primas atrasa la adopción de medidas correctivas, generándose un círculo vicioso en el que se profundiza un crecimiento desmedido (para lo cual es necesario bajar aún más los precios) para disimular el problema y evitar reconocer las pérdidas que indudablemente se generaron en base a una estrategia de negocios incorrecta.

Este tipo de comportamiento lesionan al mercado y a aquellas compañías optan por competir con atributos reales. Solo a través de un management profesional, con una visión de largo plazo, que mida el negocio de la manera correcta, corrigiendo a tiempo los desvíos que genera tanto el micro como el macro entorno, y que se posicione competitivamente en base a atributos reales y con herramientas propias, se logrará que la industria consiga un crecimiento sólido y sostenible en el tiempo.

Bajo este entorno, Intégrity Seguros aspira presentarse como una empresa benchmark dentro de su segmento, actuando con integridad e idoneidad, de modo de generar una operación sustentable en base a atributos reales que satisfagan a sus stakeholders.

## Capítulo IV - Presentación del caso de estudio

### 4.1 Orígenes de la empresa

En 1995, como consecuencia de la sanción de la Ley Nacional Nro. 24.557 de Riesgos de Trabajo, el grupo americano Liberty Mutual Insurance Company (LMIC) decide desembarcar en Argentina mediante la creación de Liberty ART S.A., empresa que rápidamente se ubica entre las compañías líderes en el mercado. Seis años más tarde, la firma decide expandir su negocio hacia riesgos patrimoniales dando origen a una nueva compañía llamada Liberty Seguros S.A., empresa que operó en una primer etapa en los ramos de automotor y combinado familiar y que, a medida que fue consolidándose en el mercado asegurador fue enriqueciendo su negocio sumando las ramas de integral de comercio, consorcio, seguro técnico, transporte y caución entre otras. De esta manera, Liberty Seguros a mediados del 2005 era considerada como una compañía líder en el mercado asegurador, con 1,8% de market share y ubicada en la posición 14<sup>4</sup>, brindando coberturas integrales tanto para personas como para empresas<sup>5</sup>

No obstante, a mediados del 2012 y en línea con la estrategia global de su casa matriz, Liberty se retira del negocio de ART en Argentina, vendiendo su operación a un grupo local. Dos años más tarde y luego de varios años consecutivos de resultados negativos, decide vender la totalidad de sus operaciones en Argentina al grupo Kranos Capital, de origen americano. Kranos Capital se corresponde con un *private equity fund* focalizado en desarrollar una red de empresas financieras en Latinoamérica, incluyendo compañías de seguros y de servicios financieros para individuos.

### 4.2 Información General

Integrity Seguros se corresponde a una empresa de seguros local de capitales extranjeros que opera principalmente dentro del segmento de daños patrimoniales, tanto en líneas de seguros masivos e integrales como en líneas

---

<sup>4</sup> Al cierre de Junio 2005 y en base a prima emitida por Liberty Seguros y Liberty ART.

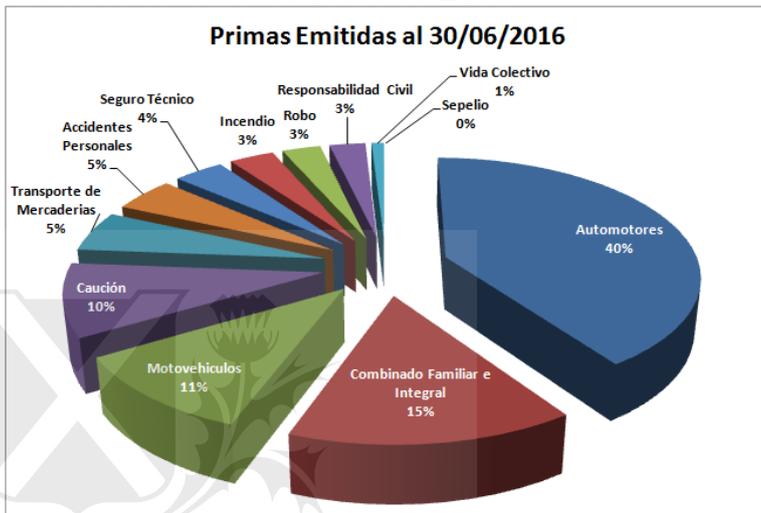
<sup>5</sup> Al cierre de Junio 2005, la suma de Liberty Seguros y Liberty ART en Argentina se encontraba entre las primeras 15 compañías con una participación de mercado superior al 1,7%

de seguros especializadas como Caución, Seguro Técnico, Responsabilidad Civil y Transporte.

Como se puede observar en el cuadro III, la empresa cerró el último ejercicio económico 2015/16 en la posición 56, con una producción cercana a los ARS 650 millones distribuida en varias líneas de negocio. El 40% de su producción proviene del ramo Automotor y 51% si incluimos Moto-vehículo.

Cuadro III – Posicionamiento en el mercado al cierre de Junio de 2016

Ramo	Pos.	Share (%)	Prima Emit.
Automotores	36	0,35	262
CF e Integral	25	1,21	99
Moto vehículos	6	4,54	70
Caución	14	2,59	64
Transporte Merc.	16	1,74	36
Acc. Personales	28	0,67	30
Seguro Técnico	19	1,22	24
Incendio	27	0,32	22
Robo	18	1,23	19
Resp. Civil	25	0,61	18
Vida Colectivo	74	0,05	6
<b>Total</b>	<b>56</b>	<b>0,31</b>	<b>649</b>



Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por revista estrategias<sup>6</sup>

### 4.3 Visión de la empresa

Ser una empresa sustentable y autofinanciable, en base a una rentabilidad sostenida basada en la correcta toma de decisiones (valor de comportamiento), actuando con integridad (valor de marca), de manera de ser considerada benchmark dentro del mismo segmento de mercado.

### 4.4 Configuración estructural y dimensión cultural

El panorama interno muestra a una compañía que transita un proceso de cambio drástico y profundo motivado tanto por el cambio de accionistas, como por el reemplazo íntegro del top management y la implementación de las diferentes tácticas estratégicas tendientes a sanear el resultado de la compañía. J. Balogun y Hopey (1999), quienes estudiaron los procesos de cambio posibles resultantes de la implementación estratégica, definieron una matriz con cuatro tipos de cambio, vinculando la naturaleza del cambio con el tipo de resultado final. En línea con dicho enfoque ortodoxo, se considera que la compañía está inmersa en un tipo de cambio “Revolución”, dado los cambios

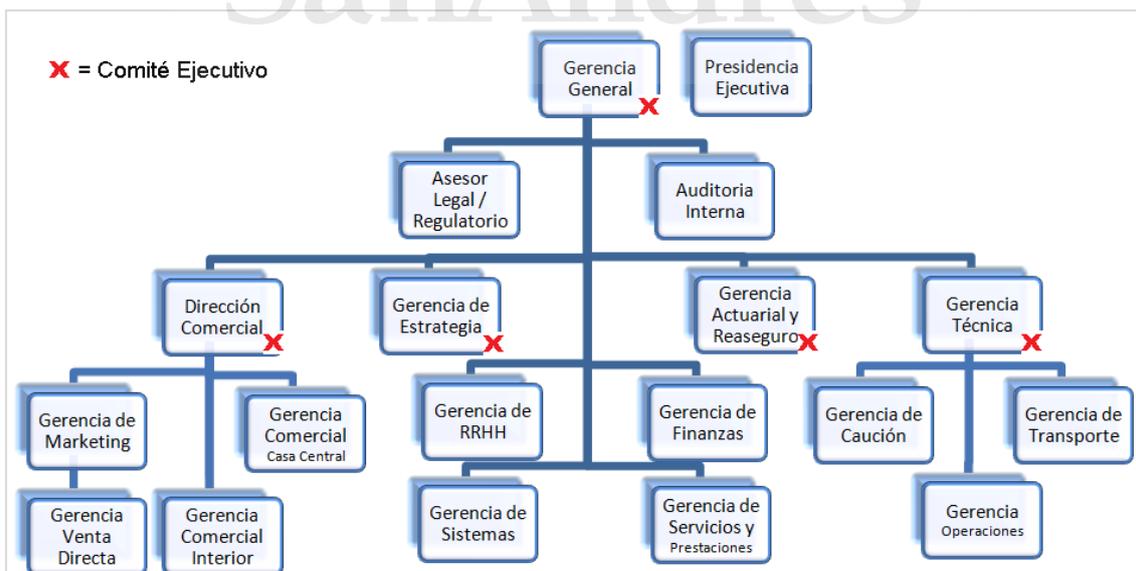
profundos y transformadores que se realizaron (cambio de accionistas, cambio de top management, control de costos, entre otros) y la rapidez con la que se llevaron a cabo (naturaleza Big Bang).

La cultura corporativa imperante en la compañía hasta el 2014, obedecía al estilo jerárquico “Familia” (Trompenaars 1993) con un dominio del poder centralizado en su top management. Con el reemplazo del mismo y la adopción de una configuración estructural del estilo burocracia profesional (Mintzberg 1979) descentralizada horizontal y verticalmente, la cultura corporativa se empieza a orientar hacia los roles con la coordinación de una jerarquía central llevada a cabo por el Gerente General, del estilo “Torre Eiffel”.

Como se visualiza en el organigrama descrito en el cuadro IV, Intégrity define una estructura descentralizada tanto en la dimensión vertical como horizontal coordinada por la Gerencia General con el soporte de un comité ejecutivo conformado por cuatro gerencias identificadas como áreas clave para el éxito de la organización. Dicho comité ejecutivo ejerce poder informal sobre el resto de las gerencias y es el encargado de transmitir, junto al gerente general, los lineamientos estratégicos al resto de las gerencias.

Dicha estructura organizacional resulta adecuada para hacer frente al contexto complejo de una industria de seguros de características tradicionales.

Figura II – organigrama Intégrity Seguros



Fuente: elaboración propia

## 4.5 Evolución del negocio

En el cuadro V se presentan los resultados alcanzados por la firma durante los últimos 12 ejercicios económicos. En una primer lectura se observa que la firma a partir del año 2009, año en el que consigue su nivel máximo de participación de mercado, empieza un sendero levemente decreciente en términos de participación hasta el ejercicio 2015, donde cae abruptamente quince posiciones en el ranking bajando su participación a la mitad.

*Cuadro IV – Resultados Intégrity Seguros (miles de pesos argentinos)*

Año	Ranking		Primas		Patri- monio Neto	Sinies- tros Netos	Gastos Totales	Resultado		
	P.	%	Emitida	Ganada				Técnico	Financiero	Ejercicio
2005	37	0,83	106.257	96.264	33.537	-56.830	-44.991	-5.355	-335	-5.990
2006	31	1,06	159.992	119.505	41.592	-78.874	-76.455	-35.712	4.108	-32.055
2007	37	0,95	179.467	150.682	35.594	-105.063	-86.946	-39.258	7.074	-32.704
2008	30	1,11	265.445	202.919	39.293	-114.425	-107.607	-19.113	-3.577	-21.315
2009	28	1,12	309.574	272.569	69.544	-198.085	-129.611	-54.990	16.765	-38.995
2010	32	0,99	330.799	287.652	35.784	-204.633	-135.378	-51.068	-1.023	-52.861
2011	34	0,80	361.697	313.716	87.797	-181.243	-152.202	-19.497	12.420	-6.396
2012	38	0,78	464.146	378.039	100.490	-192.880	-202.075	-16.916	9.392	-8.053
2013	39	0,75	606.354	470.787	151.063	-206.463	-301.591	-37.259	14.533	-22.628
2014	38	0,70	766.512	603.237	145.698	-328.466	-400.763	-125.990	72.447	-54.368
2015	55	0,35	531.418	520.006	110.406	-312.557	-350.577	-143.128	77.178	-65.976
2016	56	0,31	649.315	574.169	284.372	-348.976	-342.272	-117.079	186.484	68.052

Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por revista estrategas<sup>6</sup>

Este descenso en la producción implicó, como se puede observar en el cuadro VI, una caída de primas del 31% en términos nominales y, si contemplamos los niveles de inflación registrados para ese periodo, el descenso en la producción real supero el 50%. Esta caída guardó estrecha relación con la caída en el posicionamiento de mercado (market share), el cuál bajó del 0,70 en Junio 2014 al 0,35 en Junio 2016.

En el cuadro VII se puede visualizar la evolución de la prima emitida por ramo de negocio. Se observa que todos los ramos evidenciaron un descenso en la producción, destacándose la caída en la producción en el ramo de Incendio y Misceláneos, producto a la salida del negocio de microseguros<sup>7</sup> comercializado por el canal de sponsor.

<sup>6</sup> Revista Estrategas, "Ranking de Seguros", Revista Estrategas, <http://www.revistaestrategas.com.ar/ranking-de-seguros.php> (Consultado: 19/09/2016)

<sup>7</sup> Seguros de bajo costo con bajas sumas aseguradas

Cuadro VI – Principales Ratios Intégrity Seguros

Año	Variación Primas Emitida	Índice de Solvencia	Ratio de Siniestral	Ratio Gastos de	Ratio Combinado	Ratio Inversiones
2005		32%	59%	47%	106%	-0%
2006	51%	26%	66%	64%	130%	3%
2007	12%	20%	70%	58%	127%	5%
2008	48%	15%	56%	53%	109%	-2%
2009	17%	22%	73%	48%	120%	6%
2010	7%	11%	71%	47%	118%	0%
2011	9%	24%	58%	49%	106%	4%
2012	28%	22%	51%	53%	104%	2%
2013	31%	25%	44%	64%	108%	3%
2014	26%	19%	54%	66%	121%	12%
2015	-31%	21%	60%	67%	128%	15%
2016	22%	44%	61%	60%	120%	32%

Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por revista estrategas<sup>6</sup>

Cuadro VII– Evolución Prima Negocio Intégrity por línea de negocio (valores en miles de pesos argentinos)

Año	Automotor		Incendio y Misceláneos		Crédito y Caución		Transporte		Personas		Total Intégrity	
	Prima Emit.	Mkt Share	Prima Emit.	Mkt Share	Prima Emit.	Mkt Share	Prima Emit.	Mkt Share	Prima Emit.	Mkt Share	Prima Emit.	Mkt Share
2007	132	2,3%	39	1,5%	1	0,1%	6	1,6%	1	0,0%	179	1,5%
2008	187	2,4%	62	2,0%	2	0,4%	11	2,3%	3	0,1%	265	1,7%
2009	209	2,1%	76	2,0%	3	0,6%	15	2,8%	6	0,1%	310	1,6%
2010	201	1,7%	89	1,8%	6	0,9%	25	4,2%	11	0,2%	331	1,4%
2011	199	1,3%	96	1,6%	10	1,2%	43	5,6%	13	0,2%	362	1,1%
2012	244	1,2%	128	1,7%	14	1,3%	49	5,2%	29	0,3%	464	1,1%
2013	321	1,1%	164	1,6%	20	1,5%	50	4,7%	51	0,4%	606	1,1%
2014	316	0,8%	303	2,1%	41	2,3%	38	2,8%	68	0,3%	767	1,0%
2015	329	0,6%	97	0,5%	56	2,5%	31	1,8%	18	0,1%	531	0,6%
2016	333	0,4%	181	0,7%	64	2,3%	36	1,5%	36	0,2%	649	0,5%



Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por revista estrategas<sup>6</sup>

Dado que la empresa adoptó un cambio de rumbo luego del proceso de venta del 2014, resulta conveniente analizar la evolución del negocio en la etapa previa a la compra de la operación (hasta el ejercicio 2013/2014), identificando los principales motivos del fracaso de la estrategia adoptada por Liberty Seguros, y definir la estrategia adoptada por Intégrity Seguros en estos primeros dos años de gestión.

#### 4.5.1 Primer etapa: La estrategia como posicionamiento

Esta etapa se corresponde a la evolución del negocio desde sus inicios hasta el cierre del ejercicio económico 2013/14.

Considerando al mercado como una industria tradicional y un 'blanco amplio' en el sentido desarrollado por Porter, M. (1985), los ejecutivos de la empresa definieron un posicionamiento competitivo basado en "precios bajos" para ganar participación de mercado. Esta estrategia se llevó a cabo mediante un conjunto de tácticas entre las que se destaca: implementar un esquema tarifario agresivo y técnicamente insuficiente, competir en todos los segmentos de mercado (tanto los riesgos masivos como en los grandes riesgos corporativos) y a través de todos los canales de venta imperantes (tanto grandes organizadores como pequeños productores), ofreciendo esquemas de comisiones e incentivos elevados y por arriba de la media del mercado.

Si bien estas acciones tendieron a generar un crecimiento en la producción durante los primeros años, no lograron generar la sustentabilidad necesaria. A medida que los siniestros maduraron dejaron en evidencia que las tarifas cobradas eran insuficientes para los riesgos asumidos, por lo que se generó un círculo vicioso, en el que la compañía vio la necesidad de captar una mayor cuota de mercado (principalmente ofreciendo mejores incentivos al canal de ventas) de manera de poder lograr los ingresos necesarios para afrontar sus crecientes egresos, dilatando los ajustes de fondo necesarios, tal vez con la expectativa de cambios en el macro entorno que logren revertir de manera exógena la proyección evidente de los malos resultados. Esta pérdida técnica no se logró revertir mediante los resultados financieros debido a la adopción de políticas de inversiones ineficientes, dadas las restricciones impuestas por su casa matriz. En el cuadro VIII del apartado 4.5.1.1 se presentan los principales resultados del negocio alcanzado por la empresa y por el mercado en su conjunto, donde se observa rendimiento financieros por debajo de la media de mercado y peores resultados técnicos.

Con el correr del tiempo los errores en la ejecución de la estrategia se evidenciaron en los resultados, lo que llevó a reconocer las pérdidas y tomar medidas correctivas que resultaron insuficientes, siempre que obedecieron a ajustes cuantitativos y no cualitativos. Reducir los niveles de producción, sin

ejecutar cambios profundos y drásticos en la estrategia como la adecuación del esquema de incentivos ofrecido al canal de ventas, o la correcta selección y tarificación de riesgos, implicó empeorar los ratios técnicos y financieros de la firma sin vislumbrar un próspero horizonte.

Esta estrategia, con ciertos vaivenes, prevaleció en la empresa en el pasado, y aunque los resultados no acompañaban, la inmunidad al cambio por parte de su top management, junto a la ausencia de un comportamiento emprendedor, reactivo y flexible (común en las grandes organizaciones), fueron las principales causas que desencadenaron el proceso de venta por parte de los antiguos accionistas.

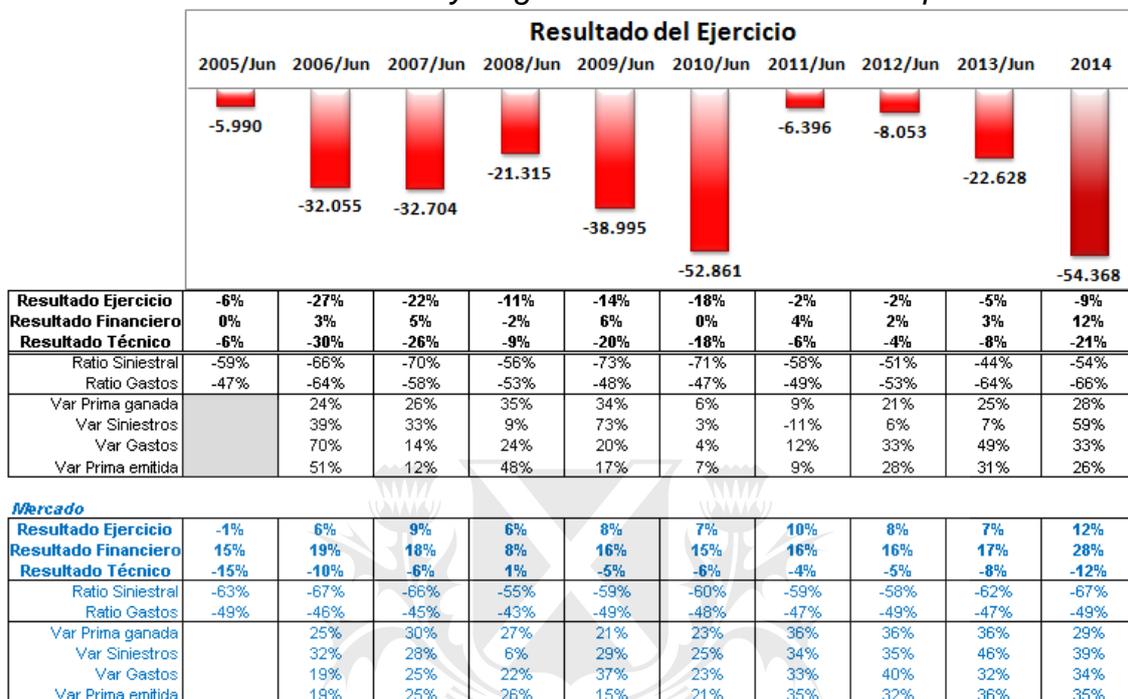
Dado que la tarificación en esta industria obedece a expectativas futuras, es muy frecuente observar compañías que bajan los precios de sus productos por debajo de su piso técnico (costo siniestral esperado), con el objetivo de volverse “artificialmente” competitivos y mostrar resultados positivos en el corto plazo apalancados en crecimientos desmedidos. Si bien este comportamiento no es sostenible en el tiempo, logra lesionar al mercado y a las buenas prácticas, ya que ejerce una presión a la baja de los precios, que posiciona a toda la industria en una situación de vulnerabilidad. No resulta extraño observar este comportamiento en grandes empresas multinacionales, en las cuáles, a pesar de estar inmersas dentro de las “*best practices*” internacionales y de tener controles matriciales exhaustivos, no logran interpretar lo complejo del mercado argentino, al mismo tiempo que definen participaciones de mercado mínimas para cada región, lo que genera presiones para crecer rápido y masivamente.

Cabe remarcar que la estrategia de competir por costos es válida siempre que se logre mejorar la competitividad de forma genuina. Es decir, que el liderazgo en costos se genere a través una mayor eficiencia operativa, de una reducción de los costos asociados al canal de ventas, de una correcta suscripción de riesgos, de la innovación tecnológica y de producto, u otras medidas similares aunque las mismas atenten contra un crecimiento desmedido y cortoplacista.

#### 4.5.1.1 Principales resultados observados durante el periodo

En el cuadro VIII se puede observar la evolución del resultado del negocio desde el cierre del ejercicio 2004/05 al cierre del ejercicio 2013/14.

Cuadro VIII – Resultados Liberty Seguros últimos diez años de operación



Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por revista estrategias<sup>6</sup>

Durante el ejercicio 2006, la compañía registró un crecimiento del 51% en las primas emitidas, muy por encima del promedio del mercado que se ubicó en el 19%. Dicho crecimiento en la producción, fue la consecuencia de una estrategia comercial agresiva que implicó ofrecer incentivos desmedidos al canal de ventas. Este comportamiento implicó un aumento en los gastos totales del 70% (mientras que para el mercado total este aumento no superó el 19%) mientras que los siniestros aumentaron un 39% y la prima devengada (ganada) tan solo un 24%, generando un empeoramiento significativo en el resultado técnico, el que llegó a 30 puntos de pérdidas sobre las primas devengadas. Si bien, la compañía logró incrementar su cuota de mercado, el resultado final fue negativo implicando una pérdida total de ARS 32 millones.

Durante el ejercicio 2007, la compañía tomó algunas acciones correctivas que no lograron revertir el resultado y que implicaron un crecimiento en las primas emitidas por debajo del mercado (12% vs 25%). Sin embargo, el ratio de gastos se mantuvo elevado y los siniestros evidenciaron nuevamente

un crecimiento superior al de las primas devengadas, generando nuevamente un resultado deficitario de ARS 32,7 millones.

El ejercicio 2008 volvió a arrojar un resultado neto negativo, aunque el mismo se redujo a 11 puntos de las primas devengadas, evidenciando una mejora respecto a los años anteriores. Sin embargo, dicha mejora no se correspondió a una mejora “cualitativa”, sino que provino de un doble efecto: por un lado un crecimiento de las primas devengadas del 35% (relacionadas con un crecimiento en las primas emitidas del 48%), y por el otro un ratio de siniestralidad bajo respecto a los años anteriores, evidenciando un potencial déficit en el reconocimiento y constitución de las reservas de siniestros. Esta menor constitución de reservas, favoreció ficticiamente el resultado del ejercicio 2008, trasladando el déficit para los años posteriores, principalmente para el año 2009.

El ejercicio económico del 2009, volvió a arrojar pérdidas millonarias similares a los ejercicios 2006 y 2007, revirtiendo la mejora observada durante el 2008. Dicho ejercicio acreditó un ratio siniestral igual a 73 puntos de la prima devengada, la mayor tasa de siniestralidad observada en toda la serie. Liberty vuelve a tomar acciones correctivas tendientes a revertir el resultado del negocio. Pero en esta oportunidad, no solo se toman acciones correctivas sobre la cartera de riesgos, sino que se realiza un ajuste significativo en las reservas correspondientes a la cartera de juicios pendientes de cierre. Si bien estas acciones afectaron notoriamente el resultado del ejercicio 2010, reconociendo una pérdida superior a los ARS 50 millones, dejó mejor posicionado a la compañía para los años siguientes.

Si bien durante los años 2011 y 2012 Liberty Seguros obtuvo resultados técnicos similares al mercado, no logró obtener resultados netos positivos, debido a la ineficiente política de inversiones.

Finalmente, cabe mencionar que a partir del ejercicio económico 2012, la compañía incursionó en un nuevo plan de negocios que implicó la comercialización de *microseguros* a través del canal de sponsor. Este canal de venta tiene asociado un ratio de gastos muy elevado pero al mismo tiempo, los *microseguros* generan un ratio de siniestralidad menor a los seguros

tradicionales según se puede observar a partir del año 2012. El aumento de la siniestralidad para el 2014, tiene su principal causa en la aceleración inflacionaria que se evidenció para ese periodo<sup>8</sup>, que se trasladó al resultado técnico (vía aumento de las reservas pendientes) por un lado, y al rendimiento financiero por el otro.

#### 4.5.2 Segunda etapa: Saneamiento de la compañía

Luego de la venta de la compañía y bajo su nueva razón social, Intégrity Seguros inicia un proceso de saneamiento de la operación con foco en los siguientes pilares de gestión:

- 1) re-suscripción integral de todas aquellas carteras deficitarias: ajustando tarifas y/o renegociando los convenios de producción (comisiones) con el canal de venta. De no lograr ajustar dichas condiciones, se procedió a anular los negocios.
- 2) Control de Gastos: Reducir lo máximo posible los costos operativos y eliminar aquellos costos que no se relacionan con un mejor servicio al cliente
- 3) Política de Inversiones: Optimizar el manejo de las inversiones
- 4) RRHH: Definir una estructura acorde al tamaño de la compañía. Identificar y reemplazar a recursos ineficientes.
- 5) Solvencia: Se aportó el capital necesario para garantizar la solidez y estabilidad financiera

##### 4.5.2.1 Principales resultados observados durante el periodo

En el cuadro IX, se observa una caída en la prima emitida del 31% durante el ejercicio 2014/15, mientras que el mercado generó un crecimiento del 41% para el mismo periodo. Esta caída se debe principalmente al proceso de renegociación de los convenios de producción de carteras deficitarias, que implicó la cancelación de negocios vigentes, como también a la retirada casi total del negocio de *microseguros*, que se comercializaba bajo el canal de sponsor con condiciones comerciales muy desventajosas para la compañía. Estas acciones impactaron negativamente en la prima devengada del ejercicio, sin reducir el elevado ratio de gastos que se siguió ubicando en torno a los 67

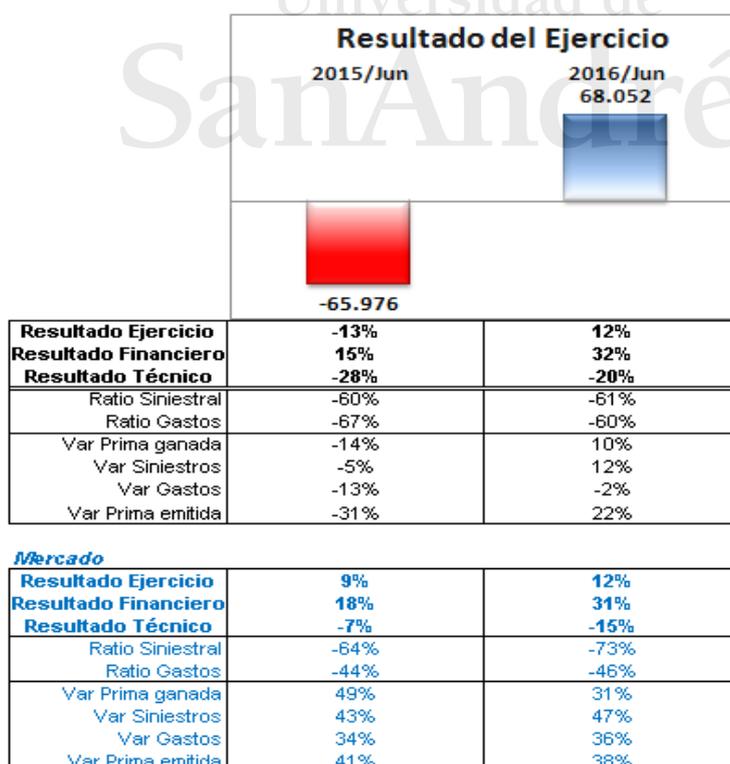
---

<sup>8</sup> Según mediciones privadas, la tasa de inflación anual para el año 2014 se ubicó en torno a los 38,5% (10 puntos por encima de la inflación observada durante 2013).

puntos, como los últimos ejercicios económicos (23 puntos por encima del promedio de mercado). El resultado técnico arrojó una pérdida de 28 puntos, que no pudo ser compensada por el resultado financiero que se elevó a los 15 puntos, obteniendo una pérdida neta cercana a los ARS 66 millones, que representan un 13% sobre las primas devengadas en el periodo.

El crecimiento en la prima devengada del ejercicio 2015/16 fue positivo en términos nominales (10%), pero se ubicó por debajo del crecimiento del mercado total (31%) y por debajo de los índices inflacionarios. Esta caída en la producción en términos reales, observada durante los últimos ejercicios económicos, ejerce un efecto negativo sobre el ratio de gastos fijos, dado que los mismos aumentan en relación a los índices inflacionarios (sin guardar relación directa con los niveles de producción). El rendimiento financiero del ejercicio fue muy superior al de los años anteriores e igual al rendimiento promedio del mercado. El ratio siniestralidad se ubicó en un valor similar al del ejercicio económico anterior y 12 puntos por debajo del ratio de mercado. El resultado neto del ejercicio arrojó una ganancia de ARS 68 millones, lo que representa un 12% de la prima devengada (en línea con el mercado total).

Cuadro IX – Resultados Intégrity Seguros 2015 y 2016



Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por revista estrategas<sup>6</sup>

## 4.6 Fortalezas y Debilidades<sup>9</sup>

### 4.6.1 Fortalezas

Integrity ofrece soluciones integrales en la mayoría de las ramas del seguro, considerándose una compañía mixta de daños patrimoniales. La compañía opera en líneas como Caución, Ingeniería (Seguro Técnico) y Transporte, ramos que requieren un nivel de especialización elevado y que distinguen a la compañía, como una compañía especializada en el mercado. Integrity se ubica en el selecto grupo de 28 compañías de mercado (de las 171 que tuvieron producción durante el ejercicio económico 1015/16 según se observa en el cuadro X), que operan en múltiples ramas del seguro. A su vez, Integrity tiene equipos técnicos de reconocida trayectoria en el mercado y ofrece una gama de productos y cobertura a medida de las necesidades de sus clientes.

La compañía posee un mix balanceado de cartera entre las ramas de cola larga (Automotor) y las ramas de cola corta (del cuadro VII se desprende que el 51% de la cartera corresponde al ramo Automotor, incluyendo Motos).

La compañía presenta superávit en todas las relaciones técnicas exigidas por la SSN y cuenta con el respaldo de un panel de reaseguradores de renombre y reconocida trayectoria a nivel mundial, garantizando la solvencia requerida. A su vez, cerró el último balance con resultado neto positivo, luego de más de una década de resultados negativos, generando una percepción positiva por parte de los medios especializados y del canal de venta.

Es una empresa flexible, de puertas abiertas y orientada a la satisfacción del cliente, el cual tiene acceso a las autoridades jerárquicas de la organización, ya que se lo considera como el principal socio estratégico. Cuenta con un equipo gerencial integrado tanto por profesionales de amplia trayectoria en el mercado y jóvenes profesionales con espíritu emprendedor.

Empresa ágil y con rápida toma de decisiones. Las decisiones de negocios se toman a nivel local, por medio de mecanismos simples.

---

<sup>9</sup> En el punto 6.2 se presentan las Oportunidades y Amenazas y en el ANEXO F se presenta la matriz FODA

La compañía cuenta con sistemas tecnológicos de última generación y posee talentos internos en el área de tecnología y marketing, para emprender los nuevos desafíos que plantea la industria.

La compañía cuenta con una cartera depurada, bien reservada (sin déficit en la valuación de sus pasivos), con fondos financieros suficientes y con capacidad ociosa en lo que respecta a sus recursos humanos (luego de la depuración de la cartera de negocios), lo que le permite a la compañía crecer en los segmentos seleccionados, sin ningún tipo de condicionamiento financiero o de limitación de recursos.

#### **4.6.2 Debilidades**

Compañía sobredimensionada en función del nivel actual de negocios. En el cuadro IX se observa que un ratio de gastos totales muy por encima del resto de los competidores, lo que genera una pérdida de competitividad (60% Intégrity vs. 46% del mercado).

Si bien hubo una gestión de depuración de carteras deficitarias, aún quedan algunos productores acostumbrados a percibir condiciones comerciales superiores al promedio del mercado.

Se evidencia un bajo atributo de marca, relacionado al poco tiempo transcurrido desde el cambio de razón social (el nombre Intégrity surge a mediados del 2014) y a la limitada presencia física (sucursales) en el interior del país.

Existen ciertos cuestionamientos por parte de la red de venta y de los competidores respecto al horizonte de vida de la compañía, atribuido al desconocimiento que existe sobre los accionistas de la firma (Intégrity Seguros es la primer operación de Kranos Capital). La salida intempestiva de Liberty colabora a esta falta de confianza. La empresa cuenta con un presupuesto acotado para invertir en campañas que se direccionen al posicionamiento de marca.

Intégrity Seguros se presenta como una compañía multicanal, pero tiene poca presencia en el canal directo. Los recientes cambios que implementó la empresa en su etapa de saneamiento generaron incertidumbre tanto en el

plano interno (transición cultural) como externo. Se evidencian fallas en la comunicación interna y externa.

Tiene dificultades para atraer talentos en lo que respecta a tecnología digital y ciencias de la información, ya que la compañía no cuenta con laboratorios propios en materia de innovación, a diferencia de competidores globales que poseen centros de innovación en sus casas matrices.

Existe cierto descontento con el nivel de atención y respuesta al productor (ver Anexo J).

Los productos y coberturas ofrecidos en el ramo automotor no resultan atractivos para el canal. Poca segmentación, coberturas acotadas y precios distorsionados para ciertas coberturas. La compañía solo tiene productos competitivos en el segmento de menor diferenciación (Coberturas de RC solamente).

La estructura descentralizada provocó cierta desconexión entre las diferentes gerencias medias de la compañía, provocando fallas en la gestión y atrasos en la implementación de diferentes proyectos.

La compañía tiene dificultades para generar nuevos negocios. Deficiencia en la estrategia comercial. El ratio de caída de negocios es superior a la generación de nuevos negocios, lo que ocasiona una pérdida incremental de negocios.

## Capítulo V – Análisis del macro entorno

### 5.1 Entorno Político / Regulatorio

En el mes de Diciembre 2015, asumió un nuevo gobierno nacional con signo político contrario al que estuvo en el poder durante los últimos 12 años. Este cambio de gobierno impactó en la industria del seguro casi de inmediato, a través del reemplazo, a principios del 2016, de las autoridades en la SSN.

Con la asunción de las nuevas autoridades, y casi de inmediato, se llevaron a cabo una serie de medidas tendientes a garantizar una mayor solvencia del sector. Por un lado, se flexibilizó la norma que obligaba a las aseguradoras a invertir en activos productivos y de infraestructura (inciso K) que se encontraba vigente desde fines del 2012. Por el otro, a mediados de 2016, se definieron nuevos requerimientos de capitales mínimos para poder operar en el sector (luego de cuatro años sin actualizaciones), con subas muy significativas en los montos mínimos exigibles, en línea con el compromiso de la SSN de establecer criterios mínimos de solvencia que se asimilen gradualmente al esquema de Solvencia II (modelo de requerimiento de capital basado en riesgos) vigente en la Unión Europea y propuesto por la *International Accounting Standard Board* (IASB).

La normativa vigente (Ley Nro. 20.091 y Reglamento General) define el criterio para la determinación del capital mínimo como el máximo entre: i) un monto mínimo requerido por el volumen de primas emitidas, ii) un monto mínimo por el volumen de siniestros. y iii) un monto fijo por rama. Mientras los primeros dos factores se actualizan automáticamente, el tercero depende de la actualización de montos que establezca la SSN.

A mediados del 2016, se elevó, en promedio, un 200% los montos mínimos establecidos en el punto iii). En el caso de compañías que operan en varias ramas de Daños Patrimoniales (cómo es el caso de Intégrity), se pasó de un requerimiento de 18 millones por rama a 54 millones. Estos nuevos límites mínimos representan, por un lado, una barrera de entrada para nuevos operadores y por el otro, incumplimientos por parte de operadores chicos que no estén en condiciones de acreditar dichas sumas exigibles. Las compañías de seguros medianas y grandes, en su gran mayoría, establecen su

requerimiento de capital mínimo en relación al volumen de primas emitidas o siniestros incurridos.

Mediante Resolución 40163, publicada en Noviembre 2016, se modificó la normativa de reaseguro vigente, eliminando gradualmente la obligatoriedad de reasegurarse localmente. Medida reclamada por la mayoría del sector asegurador y que tenderá a mejorar la solvencia del sector y a disminuir la prima cedida a los reaseguradores (con impacto positivo tanto en el resultado técnico como financiero).

Se aprecia cierta tendencia por parte de la SSN en reforzar el fin social del seguro (en línea con cierta interpretación de los jueces) vinculado a resarcir los daños causados a los damnificados, sin descuidar el fin primario de proteger el patrimonio de los asegurados. En esta línea, se puede mencionar la intención de la SNN de generar mecanismos de cobertura para víctimas de accidentes de tránsito que sean consecuencia de una falta grave del asegurado (como alcoholemia, circular con registro no habilitante o vencido y otras).

En el entorno político regulatorio se destacan la intención, por parte de las diferentes autoridades, en mejorar la solvencia y solidez del sector, lo que tenderá a un mayor nivel de concentración (debido al cierre de operadores chicos) y a generar un mercado más cerrado.

En el plano judicial, la industria del juicio se encuentra en constante crecimiento generando pérdidas enormes a las aseguradoras (representa una de las principal causa del resultado técnico negativo, junto a la inflación) que participen en ramos como Riesgos de Trabajo y Automotor. A su vez, producto de las distorsiones ocasionadas por la inflación, los jueces de las distintas jurisdicciones del país empezaron a asumir criterios diferentes respecto a la tasa de justicia aplicable para la actualización de los montos reclamados, agregando un factor adicional de incertidumbre. En esta línea, la falta de jurisprudencia sólida respecto al nuevo Código Civil y Comercial argentino vigente desde Agosto 2015, genera un grado de incertidumbre adicional al negocio de seguros.

## 5.2 Entorno Económico

Las nuevas autoridades del poder ejecutivo nacional asumieron su mandato con una visión de una economía abierta y de libre mercado y se proponen erradicar la inflación, con acciones concretas como la liberación del tipo de cambio, el acuerdo con los holdouts y la normalización en la publicación de las estadísticas locales.

Un contexto económico de mayor estabilidad y reglas de juego claras, favorece ampliamente a la actividad aseguradora, siempre que logra generar una visión de largo plazo. El efecto inflacionario observado y sostenido durante los últimos años distorsionó los resultados del negocio y deterioró los márgenes de solvencia, con valores de capital que se redujeron en términos reales. Las proyecciones inflacionarias oficiales muestran una reducción gradual de la inflación llegando a solo un dígito al término del mandato actual<sup>10</sup>.

El Banco Central de la República Argentina, al mando de las nuevas autoridades, definió nuevos instrumentos financieros que lograron generar una rentabilidad superior a la inflación observada para el mismo periodo, lo que permitió resguardar el valor de las reservas de siniestros pendientes del sector (principal pasivo de las compañías). Si bien, se espera una caída del rendimiento financiero, la misma seguirá ubicándose por encima de la inflación.

Si bien existe un consenso generalizado respecto a una reactivación económica para el 2017, al cierre del 2016 no se vislumbran tendencia alguna en este sentido, por lo que dicha reactivación podría demorar más de lo previsto, quedando supeditada a la llegada de nuevas inversiones y a la reapertura de la obra pública y privada, sin desmerecer el importante repunte que se espera del campo (bajo un tipo de cambio más competitivo). Los seguros vinculados a estas actividades, como el seguro de caución, transporte, seguro técnico y seguro agropecuario tienen expectativas al crecimiento.

En el plano internacional, la Reserva Federal de Estados Unidos, se encuentra aumentando gradualmente las tasas de interés durante el 2017, lo

---

<sup>10</sup> <http://www.cronista.com/economiapolitica/Sturzenegger-pronostico-una-inflacion-de-5-para-2019-20160511-0102.html>

que endurecerá el mercado de reaseguro (aumento de costos para los operadores locales) y puede ralentizar la entrada de capitales al país.

### 5.3 Entorno Social / Demográfico

La reducción de la inflación y del déficit fiscal será un poco más lenta de lo previsto, dado el impacto social que estas medidas generan bajo un contexto de recesión económica como la observada durante el 2016. La caída del salario real, afectó el nivel de consumo de la población, impactando tanto en el nivel de actividad del país, como en la producción del sector (según se explicó en el Capítulo 1.1 estos indicadores están intrínsecamente relacionados). En este sentido los *microseguros*, direccionados a estratos sociales donde actualmente no llega el seguro, se perfilan como un producto estrella dentro del segmento de seguros masivos, por su bajo costo y limitada cobertura.

La irrupción de la tecnología ha modificado el perfil del consumidor de seguros. El sector cuenta con consumidores cada vez más digitales, con mayor nivel de información y que exigen una comunicación personalizada y concreta respecto a sus intereses. Los avances tecnológicos facilitaron el grado de comparación entre las distintas coberturas de seguros y sus precios, impactando en los mecanismos de compra de los consumidores.

El vínculo entre la aseguradora y el asegurado (consumidor) también ha experimentado un cambio considerable gracias al uso de las redes sociales, ampliando las posibilidades de establecer un contacto directo entre ambas partes, con independencia al canal de venta.

El cambio climático aumentó las probabilidades de ocurrencia de eventos de la naturaleza. La caída de granizo ya no se considera un hecho aislado y surgen nuevas necesidades de cobertura catastróficas como el seguro de Inundación. En el caso de los seguros de automotor, los altos niveles de urbanización y concentración en las grandes ciudades siguen elevando los ratios siniestrales por doble vía: una mayor frecuencia de siniestros sumado a una mayor agresividad comercial.

### 5.4 Entorno Tecnológico

El entorno tecnológico sin dudas está revolucionando a una industria que se consideraba estática. La transformación tecnológica implicará la adopción

de nuevos modelos de negocios por parte de los operadores. La tecnología no solo ha modificado el vínculo con el consumidor (como fue comentado dentro del entorno social) sino la gestión integral del seguro y su cadena de valor, desde la denuncia de un siniestro por parte del asegurado y el seguimiento del mismo, la solicitud de servicios de asistencia y coberturas adicionales, la comunicación con el cliente, la digitalización de la póliza y sus condiciones.

Los avances tecnológicos generan a su vez posibilidades de nuevos modelos de negocios. El *internet de las cosas*, permite conocer la existencia y el uso de, por ejemplo, los electrodomésticos de un hogar, y en base a esta información se podría tarifar el seguro de garantía extendida, actualizar el listado de equipos cubiertos dentro de la póliza de combinado familiar, o incluso generar automáticamente el aviso a la compañía de seguros en caso de desperfecto técnico. Las herramientas de *Big Data* permiten identificar nuevas oportunidades de negocio, a través de la correcta interpretación y segmentación de los perfiles y necesidades de los clientes partiendo de la decodificación de enormes bases de datos. La *tecnología telemática* permite, a través de un dispositivo instalado en los vehículos, tarifar el seguro de automotor en función del uso y comportamiento de manejo. A su vez, la *tecnología aplicada al transporte* de personas, como es el caso UBER, representa nuevos desafíos para el seguro automotor, en lo que respecta al armado de coberturas a medida y nuevos esquemas tarifarios.

La venta directa a través de internet viene en constante aumento. Cada vez resulta más sencilla la comparación entre los diferentes productos y la posterior contratación de coberturas a través de los sitios web de las aseguradoras. A su vez, la presencia de *agregadores* (sitios que reúnen la información de precios y coberturas de la mayoría de las aseguradoras), le permiten al consumidor comparar precios y condiciones entre los principales jugadores del mercado a la hora de seleccionar su cobertura de seguros.

El desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles, les permite a las aseguradoras conectarse con sus clientes las 24 horas del día, brindando soluciones rápidas y de calidad a sus necesidades, generando un vínculo cercano con el cliente final, independientemente del canal de venta seleccionado.

## Capítulo VI – Análisis del micro entorno

### 6.1 Cinco fuerzas de Porter

La industria del seguro es una industria tradicional compuesta por más de 180 compañías de seguro, con un grado de concentración elevado, dado que entre los primeros quince operadores se distribuyen más de la mitad de la producción total. Las primeras tres posiciones del ranking pertenecen a Federación Patronal, con mucho peso en los seguros obligatorios como los son Automotor y Riesgo del Trabajo, Sancor Seguros, compañía con fuerte presencia en el interior del país y que opera en todas las líneas, y Allianz Argentina, grupo internacional que tuvo un crecimiento muy importante en los últimos años debido a una estrategia comercial muy agresiva.

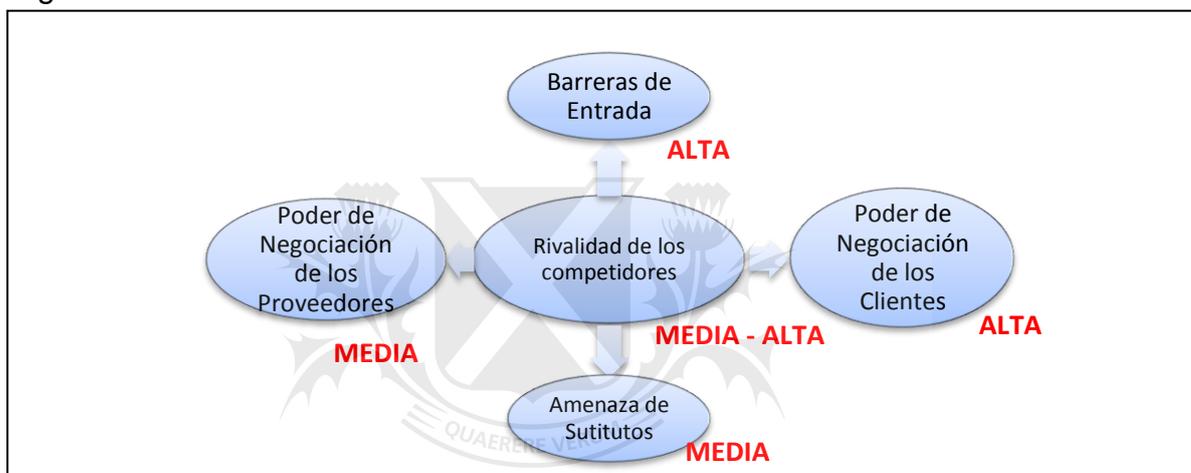
En lo que respecta a la rivalidad de los competidores, se identificó un subgrupo de 28 competidores directos de Intégrity, en donde Intégrity ocupa la posición 23. La rivalidad se vincula tanto a la capacidad de captar y retener a los intermediarios, como a lograr una diferenciación en base al lanzamiento de nuevas coberturas y/o productos (según las necesidades de los clientes). Se observa cierta falta de innovación en materia de productos y coberturas, incentivando las guerras de precios para captar nuevos clientes y nuevos intermediarios.

Las barreras de entrada y salida resultan altas, considerando que se trata de una industria fuertemente regulada por el estado y con una fuerte incidencia del factor confianza en la elección de la aseguradora (por parte del canal y de los clientes). Los proveedores son un factor clave para la industria del seguro, dado su incidencia en la calidad del servicio final. El poder de negociación de los proveedores resulta medio, dado que existe por lo general una oferta amplia de opciones, que facilita a las aseguradoras las negociaciones de los términos y condiciones. En lo que respecta a la rivalidad de los clientes, se identificaron dos tipos de clientes, los productores de seguros y los asegurados, identificando un poder de negociación alto para el primer caso y media para el segundo. Finalmente, dado la incidencia que empiezan a tener los avances tecnológicos en lo que respecta a la contratación de seguros, la amenaza de sustitutos se considera media. En este sentido, la tecnología podría evitar tanto

la necesidad de contratar coberturas de seguros, como la posibilidad de que dichas coberturas sean ofrecidas directamente por los fabricantes de los distintos productos asegurados.

En el [Anexo G](#) figura el análisis completo de las cinco fuerzas de Porter y se concluye que la perspectiva de rentabilidad de largo plazo es MEDIA. En la figura III se detalla el grado de rivalidad en torno a los diferentes competidores, que nos permiten concluir que, cuando la rivalidad en torno a los competidores es alta, disminuye la rentabilidad esperada de largo plazo.

Figura III – 5 Fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia

## 6.2 Oportunidades y Amenazas<sup>11</sup>

### 6.2.1 Oportunidades

Los avances tecnológicos ofrecen grandes oportunidades de negocios y diferenciación al crear ventajas competitivas que permiten extender el negocio más allá de las fronteras de los seguros tradicionales. El internet de las cosas, la inteligencia artificial, la telemática, los *analytics* predictivos y las nuevas tecnologías de comunicación e información generaran cambios disruptivos en los modelos de negocio actuales. El acceso a información relevante en tiempo real, permitirá a las aseguradoras, además de la sofisticación de sus modelos de riesgo y mejora de sus técnicas de gestión, generar un nuevo vínculo con los asegurados, ayudándolos a minimizar riesgos, evitando la ocurrencia de eventos no deseados y mejorando su calidad de vida.

<sup>11</sup> En el ANEXO F se presenta la matriz FODA que resume estos conceptos.

El mayor acceso a internet y a las redes sociales, implica el desarrollo de nuevos canales de distribución y oportunidades de contactarse en forma personalizada con los clientes, quienes demandan soluciones a medida y cercanía. Los microseguros y la venta directa se tornan más atractivos a medida que aumenta el grado de conectividad (web) de la sociedad.

Aparecen oportunidades de alianzas con empresas de sectores distintos al asegurador y relacionados con el uso de la tecnología, como Uber, empresa que ingreso al país a mediados del 2016, con un modelo de negocios novedoso que se basa en la tecnología para el transporte de personas.

Se espera una reactivación económica en el interior del país motivado por el repunte del campo. Intégrity tiene presencia importante en ese sector. Dicha reactivación sería consecuencia de obra pública y privada, generando oportunidades de negocio en el ramo Caución, Transporte y Seguro Técnico, ramos en lo que la compañía cuenta con equipos especializados y variedad de productos y coberturas. Otro ramo que espera una recuperación relevante es Riesgos Agropecuarios. A su vez, ramos integrales como Combinado Familiar e Integral de Comercio y Consorcio, mostrarían un repunte producto a una mayor conciencia aseguradora en la sociedad.

La reducción proyectada en el nivel de inflación, mejorará el resultado técnico del negocio. La apertura del reaseguro, aunque gradual, permitirá el acceso a los mercados internacionales en búsqueda de mejoras tanto en coberturas como en términos económicos.

### **6.2.2 Amenazas**

Existe una amenaza creciente ligada a la potencial entrada de nuevos jugadores provenientes de otras industrias. En los últimos años se han registrado avances tecnológicos en materia de seguridad muy importantes en el mercado automotriz por parte de distintos fabricantes, desarrollando plataformas que permiten conectar a los vehículos entre sí y prevenir a través de la auto conducción, las colisiones y accidentes fatales. Existe una amenaza de que dichos fabricantes decidan incursionar en la industria del seguro, impulsados por la propia dinámica de los avances tecnológicos. El internet de las cosas, traslada esta misma amenaza al resto de las industrias (fabricantes

de electrodomésticos otorgando coberturas de seguro ante rotura, desperfecto técnico y/o garantía extendida sobre sus productos).

El riesgo cambiario y la volatilidad financiera representan una amenaza para una industria que depende de los altos rendimientos financieros. Si bien existe un consenso respecto a la reactivación económica. Una recesión impactaría negativamente en el nivel de producción de la industria

La fuerte regulación que existe sobre la actividad aseguradora podría retrasar la adopción de nuevas tecnologías. Los nuevos modelos de negocio y de tarificación desafían a los actuales sistemas de supervisión y control por parte de los diferentes organismos de contralor (SSN y otros). Resulta necesario que dichos sistemas se flexibilicen y adapten a las nuevas tecnologías.

Existe cierta confusión entre seguridad social y el seguro por parte de cierto sector del poder judicial, que en sus fallos (sentencias) condenan a las compañías de seguros por encima de los límites de póliza y aplican criterios de actualización a discreción, poniendo en riesgo el resultado del negocio.

La industria del juicio sigue en crecimiento y aún no hay jurisprudencia que permita precisar sobre los efectos del nuevo código civil y comercial en la industria del seguro. En este sentido, existen preocupaciones respecto al aumento de los límites de cobertura de responsabilidad civil del ramo automotor (Resolución SSN Nro. 39.927), que podría no solo aumentar los montos reclamados sino alentar aún más a la industria del juicio.

La inflación no muestra signos sólidos de desaceleración e impacta en el resultado técnico de la industria. Los pasivos se incrementan por la actualización de las reservas pendientes. Estamos en presencia de un mercado blando, comercialmente muy agresivo, que dificulta el posicionamiento de aquellas compañías que busquen generar un resultado técnico positivo.

El canal de productores ejerce mucha presión a la baja de precios y al alza de los incentivos, siendo una amenaza para la rentabilidad del negocio. Existen campañas de desprestigio por parte de algunos competidores (asociado al bajo atributo de marca).

## Capítulo VII – Plan estratégico

En el siguiente apartado se propone la estrategia de negocios que deberá implementar Intégrity, acorde a los desafíos actuales que plantea la industria, y que implicará cambios disruptivos en su modelo de negocios actual.

### 7.1 La estrategia como capacidad distintiva

El enfoque estratégico de Intégrity se fundará en sus capacidades distintivas, definiendo estrategias de negocio que apunten a segmentos específicos, relacionado al concepto de 'blanco limitado' de M. Porter (1985) y que le permita a la firma desarrollar ventajas competitivas sustentables, mediante la eficiencia operativa, tecnológica y estratégica. En este sentido, el plan propuesto se sustenta en el enfoque estratégico desarrollado por Prahalad (2006), en cuanto a definir la estrategia a partir de las capacidades organizacionales de la empresa y a la idea de reinventar el negocio con una mirada en el largo plazo y en función a las posibilidades que se generan en un mercado muy inestable.

La competencia central de Intégrity radica en la calidad del servicio que ofrece, el cual se sustenta en los siguientes pilares:

- Soluciones integrales a su cliente objetivo: Intégrity se corresponde a una compañía mixta, que opera en la mayoría de los ramos de Daños Patrimoniales, incluyendo los ramos de Transporte, Caución e Ingeniería.
- Atención personalizada a sus clientes: Intégrity se orienta a la satisfacción del cliente, los cuales tienen acceso a las autoridades jerárquicas de la compañía.
- Rápida respuesta al canal debido a la toma de decisiones a nivel local
- Equipos de suscriptores de amplia trayectoria en el mercado y con un alto nivel de especialización

Esta combinación de competencias resultan diferenciales en el segmento de compañías en el que compite Intégrity.

La empresa posee una historia previa cercana a los veinte años de operación obedeciendo a una cultura organizacional fuerte y arraigada, lo que implica cierta inmunidad al cambio en parte de su management. La ejecución de la estrategia propuesta estará condicionada por la cultura, contemplando a la estrategia como un proceso interactivo de transformación (Mintzberg et al. 1997).

## 7.2 Formulación de la Estrategia

Teniendo en cuenta el análisis de los entornos externo e interno determinados en los capítulos precedentes se expone un modelo de negocios que intenta ser coherente en los distintos niveles de estrategia

### 7.2.1 Estrategia corporativa

Se propone un crecimiento rentable de nicho, focalizado en riesgos particulares, en territorios específicos y diferenciados por canal.

I) Respecto al canal de productores, se define un crecimiento en el interior del país (excluyendo grandes ciudades y zonas con alta tasas de judicialidad) a través de pequeños y medianos productores, en el segmento de empresas Pyme, donde se observan nichos de negocios rentables, que no resultan atractivos para las grandes compañías que buscan mayores volúmenes de negocio.

Según se observa en el cuadro X, el interior del país registra menores tasas de siniestralidad que las grandes ciudades, coherente con una menor agresividad comercial y con la posibilidad de establecer precios técnicos. De esta manera el índice combinado (sin considerar los gastos indirectos) resulta diez puntos inferior que el observado en las grandes ciudades, a pesar de que en el Interior del país el ratio de gastos se ubica cinco puntos por arriba del registrado en las grandes ciudades.

*Cuadro X – Resultados Integrity Año 2016 (Canal Productores)*

Zona	Ratio Siniestral	Comisiones (%)	Gastos Directos (%)	Impuestos (%)	Índice Combinado
<b>Interior</b>	53%	25%	9%	6%	93%
<b>Grandes Ciudades</b>	68%	26%	4%	6%	103%

Fuente: elaboración propia en base a información interna de Integrity

Del cuadro XI se observa el mayor poder de negociación que tienen los grandes organizadores. Dicho poder de negociación se grafica en un mayor ratio de comisiones (tres puntos por encima del resto de los productores asesores de seguros - PAS) y un mayor ratio de siniestralidad asociado a la presión que ejerce dicho canal para que las compañías bajen sus costos (agresividad comercial). Si bien este canal tiene un menor ratio de gastos directos asociado a los grandes volúmenes de producción que manejan, no se logra compensar el efecto conjunto de una mayor tasa de siniestralidad y de un mayor ratio de comisiones.

*Cuadro XI – Resultados Intégrity Seguros 2016/Jun*

Tamaño del Canal	Ratio Siniestral	Comisiones (%)	Gastos Directos (%)
Grandes Organizadores	67%	27%	3%
PAS y Organizadores Medianos	57%	24%	6%
Resto (Directo, Canales Alternativos)	15%	11%	3%

Fuente: elaboración propia en base a información interna de Intégrity

II) Respecto al canal Directo, se define explorar a través del canal directo y en las grandes ciudades, productos innovadores en base a las nuevas tecnologías disponibles y apuntando a consumidores con perfil tecnológico y digital. De esta manera, la mayor tasa de siniestralidad asociada a este segmento se logra compensar con la eliminación del costo de intermediación (comisiones del canal).

### 7.2.3 Marketing estratégico

La compañía debe actuar con integridad y transparencia, a través de una marca confiable, con reglas de juego claras y buscando desarrollar relaciones de largo plazo, de manera de fidelizar al cliente objetivo como su principal socio mediante un vínculo que trasciende a las condiciones de un negocio puntual. El posicionamiento de valor debe ser ofrecer un mejor servicio (cualitativo) tanto al cliente final (brindando soluciones a medida de sus necesidades), como al canal de venta (mediante convenios de producción que establezcan condiciones estándar de mercado).

#### 7.2.4 Estrategia competitiva

Diferenciación competitiva a través de los atributos Innovación, Capacidad de Respuesta y Atención Personalizada.

Generación de alianzas con el pequeño y mediano productor, con precios técnicamente suficientes y fijando objetivos comunes que permitan el crecimiento de las carteras de asegurados bajo esquemas de incentivos sujeto a resultados de manera de generar beneficios mutuos para ambas partes. Generar incentivos no económicos en base a objetivos anuales que promuevan la retención de clientes, el crecimiento de la cartera de negocios y el buen resultado siniestral.

Creación de productos innovadores que posicionen a la compañía como una compañía de vanguardia y promuevan la cercanía con el cliente, mediante el uso de herramientas de Big Data y telemática, en lo que respecta a la comprensión e identificación de sus necesidades como a la adecuación tarifaria en base a la real exposición a riesgo del mismo.

La estrategia competitiva prevé un crecimiento para el negocio que posicione a Intégrity en el 0,55% de participación de mercado. Resulta importante resaltar que la compañía efectuó la depuración principal de su cartera durante el ejercicio 2014/15. Para esta nueva etapa se proyecta un crecimiento sostenido en el segmento definido como objetivo. En el [anexo K](#) se presentan los resultados acumulados a Junio 2016 de dos competidores directos de Intégrity que tienen una mayor participación de mercado (50% y 100% superior a Intégrity). Comparando estas tres compañías, se observa que Intégrity tiene el menor ratio de comisiones (gastos de producción) pero el mayor de los gastos de explotación (costos fijos) asociados a la baja participación de mercado. A su vez, se observa que a mayor participación de mercado menores costos de explotación del negocio, por lo que si contemplamos el crecimiento previsto en los niveles de producción de la compañía, el ratio de costos de explotación se reduciría en 10 o 15 puntos (actualmente existe capacidad ociosa), ubicando al ratio combinado entre un 105% y un 110%, en línea con sus competidores.

### 7.2.5 Estrategia del Cambio

Adaptar la cultura organizacional de la empresa, en base a la nueva estrategia corporativa, representa el mayor de los desafíos de esta etapa de la compañía. En función del diagnóstico esgrimido en el Capítulo IV (Configuración estructural y dimensión cultural) sobre el proceso de cambio en la cultura organizacional, será necesario identificar la presencia de barreras de resistencia e inmunidad al cambio en las líneas gerenciales y jefaturas, y realizar los cambios necesarios, promoviendo talentos internos y complementándolos con la contratación de nuevos talentos externos.

Ya finalizado el tipo de cambio “Revolución” será necesario que la compañía inicie una segunda etapa más gradual de “*Adaptación*” (Balogun y Hailey 1999), acompañando a las gerencias medias, quienes tendrán que adecuarse a los cambios que se produjeron en el periodo 2015/16, y al mismo tiempo dar apoyo a sus equipos de trabajo de manera de crear un nuevo patrón de comportamiento orientado hacia los roles, consistente con el nuevo modelo de gestión propuesto.

### 7.3 Ejecución estratégica: Tácticas

En función del modelo de negocios propuesto, se definen las siguientes tácticas de ejecución:

#### **Cartera de Riesgos vigentes (canal productor):**

- 1) Análisis periódico de los resultados de los principales negocios de la compañía para identificar y corregir desvíos en forma temprana. Establecer un criterio de análisis sólido y transparente, que permita consensuar con el canal las medidas correctivas a adoptar.
- 2) Salida gradual del canal bróker y grandes organizadores (siempre que no acepten los esquemas comisionarios estándar ofrecidos por la empresa). La salida debe ser gradual para lograr el reemplazo por nuevos negocios evitando la caída en los volúmenes de producción.
- 3) Realizar acciones de retención, para evitar la caída de cartera que evidencie contribución marginal positiva.

### **Estrategia de Precio Justo:**

- 1) Considerar dentro de la estructura de precio, el ratio de gastos que se corresponda con un nivel de producción acorde al equipo de trabajo actual (para evitar pérdida de competitividad por una deficiencia de escala).
- 2) Segmentar la tarifa del segmento automotor en base a las características del producto y territorio, de manera de poder identificar nichos de negocios rentables
- 3) Incorporar nuevas fuentes de información producto de las nuevas tecnologías, tanto en la valoración de los riesgos como en la creación de nuevos productos. En el ramo automotor explorar el concepto de *telemática*<sup>12</sup> a través del lanzamiento de nuevos productos que incorporen esta tecnología.

### **Estrategia de Suscripción:**

- 1) Salir gradualmente de los grandes riesgos de energía que no cumplan con los requisitos mínimos de seguridad y/o que no tengan tarifas adecuadas.
- 2) Crear un comité de suscripción, integrado por las máximas autoridades técnicas y comerciales, para analizar riesgos que por su magnitud y/o características puedan explicar por sí solo niveles significativos de desvíos en los resultados del negocio, como también poner en riesgo la solvencia de la compañía.

**Estrategia Comercial:** La aplicación de las siguientes tácticas tienen como objetivo brindar soluciones integrales y de calidad, generando ventajas competitivas en el segmento target definido (foco en el interior del país)

- 1) Plan de viajes por alta gerencia: Reforzar el vínculo directo con el canal de ventas. Intégrity debe ser una empresa cercana a las personas. Si el productor es el principal socio estratégico, es clave generar un vínculo fuerte, en el cuál el productor conozca a las máximas autoridades de la compañía. Reforzar las redes formales e informales existentes.

---

<sup>12</sup> captura y transmisión de información en tiempo real (mediante la utilización de un dispositivo de hardware conectado al automóvil) que permite valorar el comportamiento de manejo de los clientes y tarifar en consecuencia

2) Redistribución de la red de sucursales: Relocalizar las sucursales del interior según la nueva estrategia comercial, de manera de poder establecer redes comerciales que permitan a la empresa abarcar todo el país.

3) Captar nuevos productores: Generar nuevas altas de productores, previendo que muchos de los productores actuales no van a aceptar los cambios de condiciones comerciales y migren hacia otras compañías

4) Campañas publicitarias en medios específicos a nivel nacional y provincial.

### **Marketing estratégico:**

1) Acciones de Marca: Posicionamiento y reconocimiento de la marca Intégrity a nivel nacional. Dado el presupuesto acotado que tiene la compañía se recomienda publicitar en medios gráficos, radiales y visuales de sitios especializados en la industria. Realizar acciones de RSE en base a los valores que promueve la empresa: Educación vial con eje en la colaboración con fundaciones a fines, y Cuidado del Medioambiente, con eje en el lanzamiento de la póliza digital).

2) Acciones Push: Acciones de incentivo, motivación y soporte al canal de venta: Plan de capacitación para pequeños productores y desayunos de trabajo con los directivos de la empresa

3) Acciones Pull: Acciones para generación de demanda y ventas directa de la compañía (Venta Directa). Inversión publicitaria en medios digitales y en diferentes plataformas para la generación de leads. Acciones de email marketing.

4) Implementar una aplicación móvil (Mobile APP) que favorezca la cercanía con el asegurado y permita la autogestión de Up Sell y Cross Sell.

**Estrategia de Inversiones:** En virtud de las expectativas de rendimientos financieros decrecientes se define: (y en línea las proyecciones de caída en las tasas de inflación).

1) Reducir los excedentes de caja. Generar presupuesto para los egresos normales de la compañía de manera de poder prever los volúmenes de cash-

flow necesarios para la operación del negocio e invertir eficientemente el excedente.

2) Dado la incertidumbre financiera mundial, contratar asesoramiento externo especializado en el manejo de las inversiones, con el foco en maximizar ROI de la empresa.

3) Gestión de Cobranza: En contextos inflacionarios como el actual resulta fundamental realizar una gestión activa de cobranza, para maximizar la disponibilidad de los fondos para invertir.

4) Reinvertir resultado del negocio, de manera de generar una operación autofinanciable

#### **Estrategia de Comunicación interna:**

1) Definir y comunicar claramente la visión y misión de la compañía para alinear a las gerencias en torno a las estrategias de negocios, contribuyendo con la consolidación de la nueva cultura organizacional.

2) Reuniones periódicas grupales con las gerencias intermedias, con el fin de alinear las gestiones de cada gerencia con la misión de la compañía y promover la coordinación entre los diferentes sectores.

3) Promover la mejora continua, reproduciendo entre los diferentes sectores las buenas prácticas y logros conseguidos.

#### **Estrategia Operativa:**

1) Esquemas de comisiones adicionales (CA) y participación de las utilidades (PDU): Renegociar y establecer nuevos convenios de producción con el objetivo de establecer comisiones estándar del mercado e introducir, de ser necesario, participación de utilidades ante buenos resultados, de manera de alinear los intereses del canal y la compañía, al mismo tiempo que se bajan los costos variables de la compañía.

2) Generar un nuevo presupuesto donde se imputen las partidas de egresos en función de la incidencia sobre las estrategias definidas. En este sentido se deben priorizar los costos que contribuyen a un mejor servicio al cliente y que contribuyan al logro de los objetivos estratégicos definidos.

- 3) Eficiencia operacional: Redefinición de los procedimientos internos de operación y automatización de los procesos.
- 4) Adquirir las nuevas tecnologías predictivas disponibles en el mercado para la detección temprana de fraudes.
- 5) Crear un laboratorio de innovación compuesto por talentos de las áreas de Marketing y Actuarial (task force), con foco en la búsqueda de soluciones no tradicionales a las necesidades insatisfechas de los clientes. Impulsar la innovación de dicho laboratorio a través de alianzas con empresas (emergentes) de tecnología.

#### **Estrategia de Recursos Humanos:**

- 1) Identificar y promocionar talentos con capacidades distintivas en base a la estrategia de negocios adoptada. Reemplazar y contratar nuevos talentos según necesidad.
- 2) Reasignar los recursos entre las diferentes áreas en función del nuevo modelo de negocios.
- 3) Definición de planes de incentivos para empleados en base al cumplimiento de la misión de la compañía.
- 4) Definir plan de capacitaciones direccionado a los expertos en tecnología, para mantenerse a la vanguardia.

### **7.4 Representación Gráfica de la estrategia**

Ramon Casadesus-Masanell y Joan Enric Ricart (2009), en el Working Paper "From Strategy to Business Models and to Tactics", diferencian dos tipos de elementos que componen al modelo de negocio desde un plano operacional; por un lado las decisiones efectuadas por el management respecto a la operación del negocio y por el otro las consecuencias de dichas decisiones. En dicho trabajo se hace mención a dos tipos de consecuencias: las consecuencias flexibles, relacionadas a las consecuencias que ocurren casi en simultáneo con las decisiones que la generan, y las rígidas, relacionadas a las consecuencias que se generan en un plazo más prolongado de tiempo.



La decisión de establecer productos a tarifas técnicas junto a la decisión de establecer esquemas de incentivos sujeto a resultado (esquema de PDU y CA por resultado), se corresponde con la estrategia competitiva definida en el punto 7.2.4 e implica una serie de consecuencias flexibles y rígidas claves para el logro del crecimiento sustentable. Por un lado genera consecuencias flexibles vinculadas a la implementación de técnicas de segmentación que favorece la captación de negocios con buen comportamiento siniestral y pérdida de la cartera con peor comportamiento siniestral, lo implica la salida del canal de grandes organizadores y de grandes riesgos (dado que en el cuadro XI del apartado 7.2.1 se evidencia el mayor ratio de siniestralidad y comisiones vinculado al canal de grandes organizadores), impactando en una reducción de los costos variables de la compañía, contribuyendo finalmente a obtener un mejor resultado del negocio. Por el otro lado, dichas decisiones generan consecuencias rígidas elementales para el posicionamiento pretendido por la compañía, dado que la implementación de precios técnicos de manera sostenida, junto con el pago de comisiones adicionales por buen resultado (en este sentido la suficiencia tarifaria generaría mayores probabilidad de reconocer comisiones adicionales al canal de venta, alineando los objetivos de ambas partes), genera en el mediano plazo la reputación de una compañía que establece “precios justos” (a diferencia de las compañías que compiten por bajo costo) y que ofrece un servicio de alta calidad (alimentado a su vez por otras decisiones claves como la atención personalizada y desarrollo de nuevos productos, competencias centrales de Intégrity).

La eficiencia operacional es otro de los pilares del modelo propuesto. En este sentido se plantean distintas tácticas entre las que se destacan la automatización de los procesos y la incorporación de nuevas tecnologías predictivas para la detección de fraude. Dichas acciones impactarán en una reducción de los costos fijos de la compañía y en una consecuente mejora del resultado técnico, lo que arrojará un mayor flujo de fondos disponibles para invertir, repercutiendo en una mejora del resultado del negocio, tanto por un mejor resultado técnico, cómo por un mejor resultado financiero. La reducción de costos fijos, sumado al crecimiento en los segmentos de buen comportamiento siniestral, mejorará la competitividad de la firma, impactando sobre las tarifas técnicas de la firma, lo que implicará un mayor volumen de

ventas y una menor incidencia en los costos fijos en relación a las producción del negocio, implicando una mejora del resultado técnico.

A su vez, la decisión de explorar el canal directo e incorporar nuevas tecnologías (como la tecnología telemática), contribuirá a una mayor segmentación tarifaria y al desarrollo de nuevos productos tecnológicos, que contribuirá a la percepción de servicios de alta calidad, a la reputación de precio justo y al posicionamiento de marca.

El resultado financiero es un componente clave del resultado del negocio, por lo cual se definen ciertas acciones como la gestión activa de cobranza, el asesoramiento externo respecto a la estrategia de inversión y la reducción de los excedentes de caja que contribuirán a generar un mayor flujo y rendimiento de las inversiones.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo VIII – Conclusión

Los crecientes resultados financieros alcanzados por la industria en estos últimos años lograron revertir los alarmantes y deficitarios resultados técnicos y explicaron, por sí solos, la creciente rentabilidad del sector. Perspectivas de una reducción en las tasas de rendimiento financiero sumados a una desaceleración en los niveles de actividad económica, plantean interrogantes respecto al resultado de la industria a futuro. Si bien las proyecciones muestran una reactivación para el 2017, un mayor estancamiento de la producción podría reducir el nivel de ingresos sin que se reduzca su nivel de egresos, atentando contra la rentabilidad del sector. Incluso, estos egresos, podrían incrementarse debido a la incidencia de diversos factores del macro entorno como las distorsiones inflacionarias, el aumento de la industria del juicio, los aumentos desproporcionados en las tasas que aplican los jueces (tasa de justicia) al momento de actualizar las sentencias judiciales, nueva jurisprudencia en base al nuevo Código Civil y Comercial, y/o la combinación de todos estos factores.

Integrity Seguros opera en un mercado de seguros tradicional, que no se caracteriza por la generación de propuestas diferenciales e innovadoras, y en el que se observa cierto grado de *comoditización*, impulsado por el canal de productores y por distintos operadores, con bajo atributo de marca, que promueven como ventaja competitiva el liderazgo en costo, atentando contra la rentabilidad de largo plazo.

Se ha definido un plan estratégico basado en tres ejes centrales, que permitirán cumplimentar con la visión de Integrity Seguros en lo que respecta a la rentabilidad y sustentabilidad del negocio. Por un lado, se estableció un posicionamiento competitivo de diferenciación con foco en las capacidades distintivas de la empresa, lo que traerá aparejado un reposicionamiento del negocio en el corto plazo. Se definió un crecimiento de nicho, focalizado en el interior del país, en el segmento Pyme y a través del canal de pequeños y medianos productores en base a la identificación de las siguientes ventajas competitivas: i) en el interior del país, se observa una menor agresividad comercial y mayores posibilidades de generar un vínculo de largo plazo con el

canal de venta (a diferencia de las grandes ciudades, donde existe mayor agresividad comercial dado el mayor volumen de negocios), ii) en el segmento Pyme se pueden establecer tanto mejores condiciones de cobertura como precios técnicos (a diferencia de las grandes empresas, que hacen competir la colocación de sus coberturas de seguros entre varias compañías y canales ejerciendo presión a la baja sostenida del precio); y iii) el canal de pequeños y medianos productores del interior, se caracteriza por establecer vínculos personales y de largo plazo con las compañías, lo que genera una ventaja competitiva para Intégrity dado que es una compañía de puertas abiertas, con trato personalizado con el canal. Al mismo tiempo, este segmento de productores tiene un menor poder de negociación dado los volúmenes de negocio que administran (en comparación a los grandes productores y/o bróker), por lo que la propuesta de valor de la compañía permitirá una mayor fidelización de este segmento de productores. A su vez, se definió la necesidad de realizar acciones de retención sobre los clientes actuales de la compañía, de manera de evitar la caída pronunciada de la cartera actual, y lograr un crecimiento basado en la generación de nuevos negocios correspondientes a la nueva estrategia comercial.

Los avances tecnológicos sin dudas están revolucionando a la industria del seguro y plantean nuevos paradigmas en el mediano plazo. El concepto *Big Data* dejó de ser una tendencia abstracta y se comienza a materializar en fenómenos concretos como la tecnología telemática y UBER, que desafían a la industria del seguro automotor y a un mercado de seguros tradicional que no se caracteriza por su grado de innovación. La innovación tecnológica representa uno de los pilares de crecimiento que tendrá la industria en el futuro, y quienes tomen la iniciativa podrán monetizar la oportunidad y posicionarse en el mercado. Por lo que el segundo eje central del modelo de negocios propuesto se corresponde con la exploración de este segmento a través del canal directo y mediante el desarrollo de productos innovadores sujeto a herramientas tecnológicas de vanguardia que permitan fidelizar al cliente en base a una atención personalizada y contribuir al posicionamiento de marca. El plan estratégico de Intégrity abarca la generación y adquisición de talentos, como también la asociación con empresas de tecnología emergentes, que le permita

innovar con la mayor rapidez posible, forjar nuevas capacidades distintivas y contribuir en la gestación de una nueva cultura corporativa que sepa adaptarse a los cambios disruptivos que provocan las tecnologías digitales. La fortaleza de Intégrity radica en poseer equipos gerenciales jóvenes y con espíritu emprendedor, que supieron transitar los últimos dos años de profundos cambios, y que están mejor posicionados para enfrentar los nuevos desafíos respecto a gran parte de las compañías de seguros tradicionales (compañías que poseen culturas corporativas inmunes al cambio y tienen mecanismos más burocráticos para la toma de decisiones).

Finalmente, y como tercer eje estratégico, se planteó la necesidad de una cultura corporativa flexible, que se adapte a los cambios y que evolucione constantemente en torno a las oportunidades que brinda el mercado y las tecnologías emergentes. Ser una empresa innovadora y orientada hacia lo digital, no es solo incorporar tecnologías a la empresa y adaptar sus procesos de gestión, es la manera en que la organización se vincula con sus stakeholders, por lo que resulta necesario forjar una cultura emprendedora, con foco en el aprendizaje y en la adaptación continua. El plan estratégico de Intégrity prevé la asociación con empresas de tecnología emergentes, composición de equipos de trabajo multi-areas liderados por las áreas de Marketing (con foco en las necesidades emergentes) y Actuarial (con foco en las nuevas tecnologías predictivas). Innovar significa animarse a lo desconocido, por lo que se plantea un crecimiento gradual y que acompañe al proceso de cambio en la cultura corporativa. Las fortalezas de Intégrity radican en una estructura organizacional descentralizada y simple, en un tamaño de empresa chica y flexible, en equipos gerenciales jóvenes, y con agilidad para la toma de decisiones.

## Bibliografía

- Balogun J. y Hope Hailey. 1999. Exploring Strategic Change. Europe: Prentice Hall Europe
- Bertagnini, Armando. 2014. Management: cómo entenderlo, aplicarlo y aprenderlo . Buenos Aires: Prentice-Hall
- Fons Trompenaars. 1993. Riding the Waves of Culture. Gran Bretaña: Economist Books
- Mintzberg, Henry, James Brian Quinn y John Voyer. 1997. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Mintzberg, Henry. 1979. The Structuring of Organizations. USA. Prentice Hall.
- Porter, Michael.1985. Competitive Advantage. The Free Press
- Porter, Michael.1996. What is Strategy?. Harvard Business Review Vol. 74, Nro. 6 (November–December 1996)
- Porter, Michael.1998. On Competition. Harvard business School Publishing
- Prahalad C.K y Hamel Gary. 1990. The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review Vol. 68, Nro. 2 (March–April 1990)
- Prahalad, C.K. 2006. The Fortune at the bottom of the pyramid. USA. Wharton School Publishing
- Ramon Casadesus-Masanell y Joan Enric Ricart. 2009. From Strategy to Business Models and to Tactics. Harvard Business School Working Paper Number: 10-036. November 2009

## ANEXO A – Ramas de Seguro



Nota: El Seguro de Riesgo del Trabajo corresponde a un seguro patrimonial.

Fuente: Elaboración propia



## ANEXO B – Producción de seguros (% PBI)

Región	País	% Negocio Total	% Negocio Vida	% Negocio No Vida
<b>Norteamérica</b>		<b>7,29</b>	<b>3,06</b>	<b>4,22</b>
<b>Europa</b>		<b>6,89</b>	<b>4,16</b>	<b>2,73</b>
	Gran Bretaña	9,97	7,53	2,44
	Francia	9,29	6,20	3,09
	Italia	8,68	6,62	2,06
	Alemania	6,24	2,88	3,36
	España	5,11	2,36	2,75
<b>Asia</b>		<b>5,34</b>	<b>3,59</b>	<b>1,74</b>
	Japón	10,82	8,27	2,55
	China	3,57	1,95	1,63
	India	3,44	2,72	0,72
<b>Latinoamérica y el Caribe</b>		<b>3,09</b>	<b>1,29</b>	<b>1,80</b>
	Chile	4,74	2,91	1,83
	Brasil	3,90	2,09	1,8
	Argentina	3,26	0,59	2,66
<b>África</b>		<b>2,90</b>	<b>1,97</b>	<b>0,92</b>
	Sudáfrica	14,69	12,00	2,70
<b>Oceanía</b>		<b>5,58</b>	<b>3,15</b>	<b>2,43</b>
<b>Mundo</b>		<b>6,23</b>	<b>3,47</b>	<b>2,77</b>

Fuente: Swiss RE, 2016. “Sigma 3/2016: El seguro mundial en 2015: crecimiento sostenido en un escenario de disparidades regionales”.<sup>13</sup>

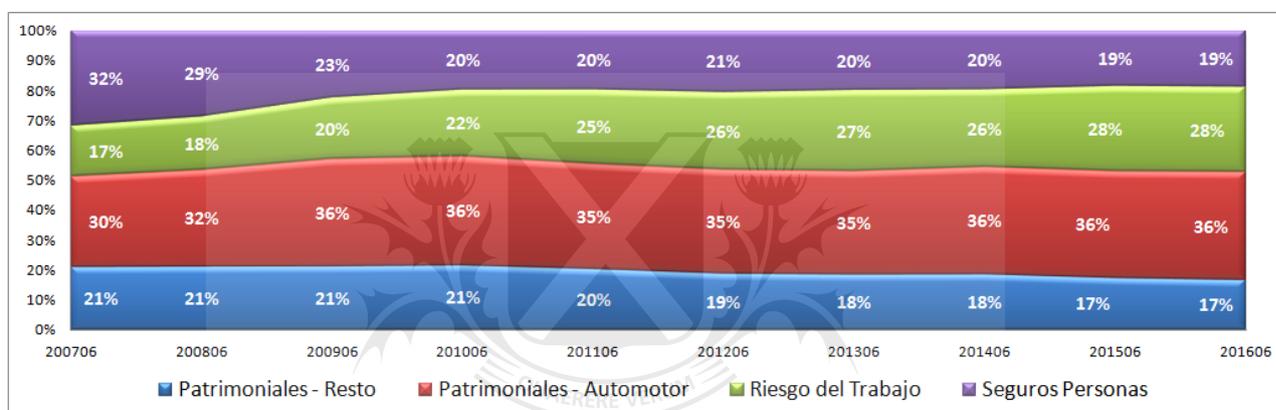
Universidad de  
San Andrés

<sup>13</sup> Tabla IX, pag 54, <http://www.swissre.com/sigma/>

## ANEXO C – Prima emitida para los diferentes ramos de seguro

(valores expresados en millones de ARS)

Rama	Línea	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
PATRIMONIALES	Automotor	5.748	7.730	9.907	12.164	15.811	20.688	27.942	39.194	54.903	76.495
	Incendio y Miscel.	2.562	3.134	3.839	4.890	6.068	7.660	10.356	14.343	19.698	26.099
	Crédito y Caución	392	497	590	647	862	1.083	1.328	1.757	2.262	2.810
	Transporte	397	492	546	582	771	946	1.077	1.367	1.742	2.385
	Resto	610	910	853	1.039	1.413	1.454	2.112	2.736	2.845	3.803
SEGURO DE RIESGOS DE TRABAJO		3.208	4.268	5.648	7.421	11.153	15.350	21.836	28.184	43.654	59.934
SEGUROS DE PERSONAS		6.049	6.904	6.229	6.655	8.950	12.387	16.215	21.700	28.789	40.281
<b>TOTAL</b>		<b>18.966</b>	<b>23.935</b>	<b>27.613</b>	<b>33.399</b>	<b>45.027</b>	<b>59.567</b>	<b>80.866</b>	<b>109.281</b>	<b>153.893</b>	<b>211.806</b>



Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por revista estrategias<sup>14</sup>

### Referencias:

**-Patrimoniales - Resto:** Incendio, Combinado Familiar e Integral, Transporte Público de Pasajeros, Riesgos Agropecuarios y Forestales, Responsabilidad Civil, Robo y Riesgos Similares, Crédito, Caución, Accidentes a Pasajeros, Aeronavegación, Seguro Técnico, Transporte de Cascos, Transporte de Mercaderías, Otros Riesgos Patrimoniales

**-Patrimoniales - Automotor:** Automotores y Moto vehículos

**-Seguros de Personas:** Salud, Vida Individual, Vida Colectivo, Vida Saldo Deudor, Vida Obligatorios, Sepelio Individual, Sepelio Colectivo, Accidentes Personales, Retiro, Rentas Previsionales y Vitalicias.

Los segmentos Automotor y Riesgo de Trabajo han crecido por encima del resto, sobretudo del ramo personas. El principal motor de crecimiento de la industria de los últimos diez años se relacionó con ramos de cola larga, y como se indica en el cuerpo principal del trabajo, esto implica una mayor exposición a cambios en el macro entorno.

<sup>14</sup> Revista Estrategas, "Ranking de Seguros", Revista Estrategas, <http://www.revistaestrategas.com.ar/ranking-de-seguros.php> (Consultado: 19/09/2016)

## ANEXO D – Principales indicadores del negocio

El Seguro representa una promesa de pago futura, y solo se materializa ante el suceso de un evento no deseado que comprometa el patrimonio de la persona asegurada. En este sentido las compañías de seguros reciben primas en forma adelantada al pago de los siniestros, lo que les permite manejar grandes sumas de dinero de terceros en beneficio propio, obteniendo ganancias financieras producto de la inversión de dichas sumas, y convirtiendo a la industria del seguro en uno de los jugadores más importante del mercado financiero mundial. A su vez, si las primas recibidas exceden al pago de los siniestros (y demás gastos operativos), se obtiene una ganancia técnica adicional a la financiera generando un retorno por doble vía.

Sin embargo, la incertidumbre está siempre presente en este negocio y puede transformar una supuesta ganancia por doble vía en pérdidas significativas, en caso de que no se haga una correcta estimación de los egresos futuros. Si los egresos superan a los ingresos, no solo no existe posibilidad de generar ingresos financieros sino que el negocio entra en pérdida técnica.

Cuando se analizan los principales indicadores del negocio se diferencian los resultados técnicos de los resultados financieros. A continuación se representa gráficamente la apertura del resultado total del negocio:



Fuente: Elaboración propia

Primas devengadas: Las ventas de seguros se asocian a primas emitidas, que a medida que transcurre el periodo de vigencia se va devengando, conformando la prima devengada (o ganada). La prima devengada puede o no coincidir con la prima cobrada

Siniestros Incurridos: Es la suma de los siniestros pagados y los siniestros reservados (incluyendo la reserva de IBNR<sup>1</sup>). Los siniestros se corresponden al principal egreso de las compañías de seguro ya que se corresponden con la estimación del daño y/o prestación proveniente de la ocurrencia de los eventos adversos cubiertos (objeto del seguro)

Gastos de Adquisición y Comercialización: En este concepto se incluyen todos los gastos directos e indirectos asociados al canal de ventas. No existe desfase temporal significativo con las primas devengadas

Gastos Administrativos: Se corresponde con los gastos de operación. Los gastos administrativos guardan relación directa con el funcionamiento de la compañía por lo que tienen un grado de asociación con la prima emitida. Sin embargo, el desfase temporal con la prima devengada en caso de empresas estables es mínimo.

Impuestos: Impuestos varios entre los que se destacan el impuesto a los ingresos brutos y el impuesto a las ganancias. Al igual que el ítem anterior el desfase temporal es mínimo.

Resultado Técnico: Es el resultado de deducirle a la prima devengada en el periodo los siniestros incurridos, los gastos operativos y de comercialización.

Resultado Financiero: Es el resultado obtenido por la inversión de las reservas de siniestros pendientes y demás activos de la organización.

Resultado del Negocio: La suma de ambos resultados neto de impuestos.

Un resultado técnico negativo, implica que la prima de riesgo cobrada a los asegurados fue insuficiente para cubrir los siniestros ocurridos y los gastos asociados a la operación. En caso de que los resultados financieros no logren compensar la pérdida técnica, el negocio presentara un resultado total negativo. Los ramos de cola larga presentan mayores rendimientos financieros respecto a los ramos de cola corta, producto al desfase temporal que existe entre los ingresos y los egresos, lo que permite un mayor plazo para invertir los

fondos de los asegurados. Al mismo tiempo, estos ramos se ven afectados por una mayor volatilidad e incertidumbre en sus resultados, producto a una mayor exposición a cambios en el macro entorno. En contextos inflacionarios como el actual, la inflación eleva el nivel de egresos, empeorando el resultado técnico, y aumenta el rendimiento financiero producto del aumento de la tasas de interés nominal. El riesgo macroeconómico se origina cuando la tasa de interés real es negativa, es decir cuando el ajuste en el nivel de egresos es mayor al rendimiento financiero que generan los ingresos de sector. Esta situación si se sostiene en el tiempo no solo erosiona el resultado de la industria sino su propia sustentabilidad.



Universidad de  
**San Andrés**

## ANEXO E – Evolución Resultado Consolidado del mercado

Año	Tamaño	Primas		Patrimonio Neto	Siniestros Netos	Gastos Totales	Resultado		
		Emitida	Ganada				Técnico	Financ.	Ejercicio
2005	192	12.729	8.580	5.189	-5.446	-4.189	-1.265	1.323	-116
2006	188	15.125	10.743	6.351	-7.199	-4.972	-1.056	2.061	686
2007	182	18.966	13.924	7.533	-9.183	-6.212	-889	2.449	1.242
2008	181	23.935	17.648	8.417	-9.733	-7.580	139	1.333	1.021
2009	169	27.613	21.384	10.024	-12.555	-10.382	-976	3.332	1.737
2010	177	33.399	26.399	11.624	-15.708	-12.787	-1.453	3.975	1.872
2011	179	45.027	35.969	15.041	-21.060	-17.039	-1.469	5.868	3.442
2012	178	59.567	49.048	18.322	-28.443	-23.863	-2.331	7.886	3.981
2013	182	80.812	66.769	23.079	-41.529	-31.534	-5.363	11.598	4.480
2014	180	109.281	86.028	33.633	-57.669	-42.203	-10.073	23.916	10.274
2015	183	153.893	128.032	44.314	-82.485	-56.586	-8.394	23.499	10.942
2016	184	211.806	167.216	71.018	-121.455	-76.825	-24.575	51.707	19.951

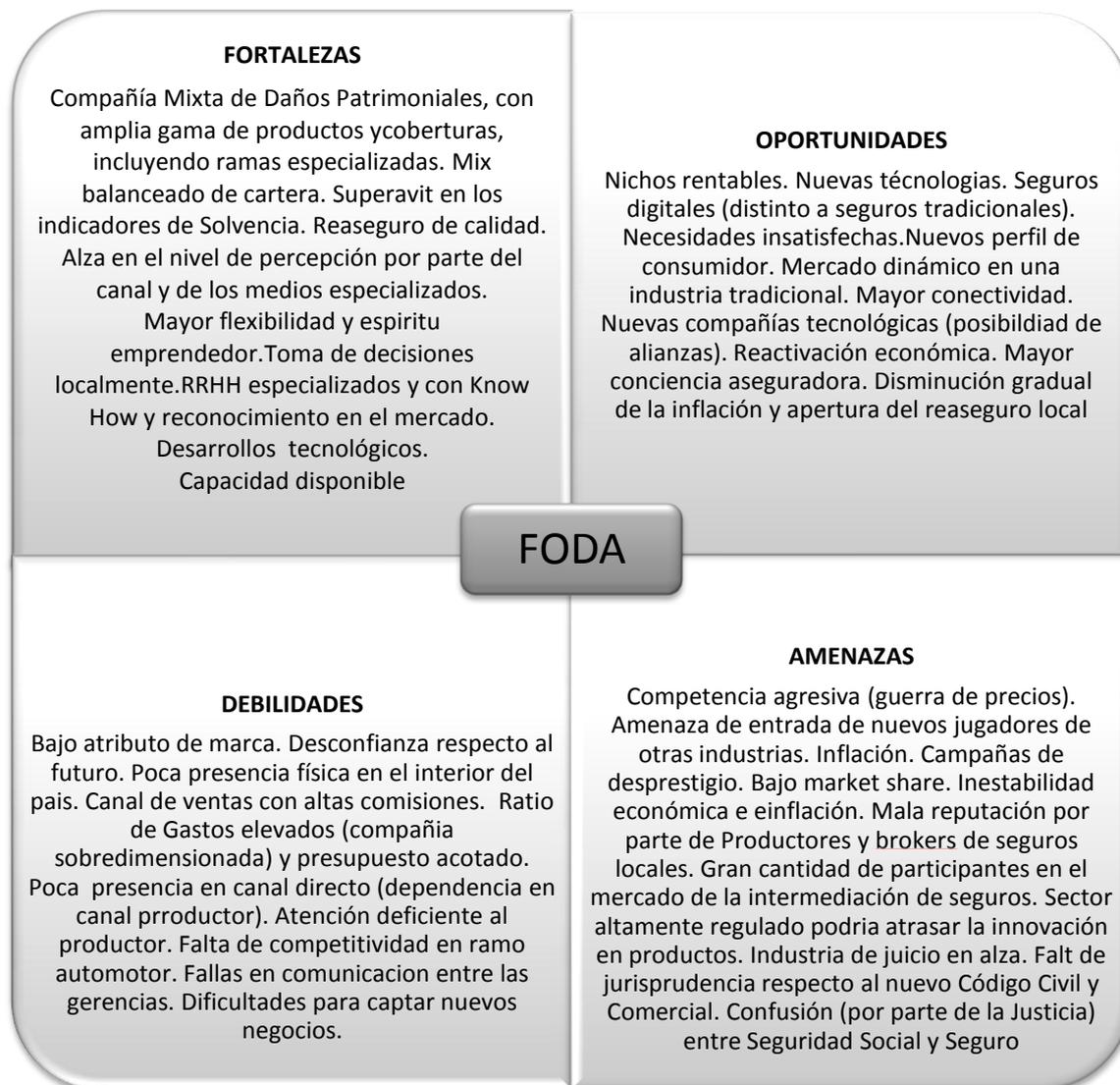
(en millones ARS)

Año	Variación Primas Emitida	Índice de Solvencia	Ratio Siniestral	Ratio de Gastos	Ratio Combinado
2005		41%	63%	49%	112%
2006	19%	42%	67%	46%	113%
2007	25%	40%	66%	45%	111%
2008	26%	35%	55%	43%	98%
2009	15%	36%	59%	49%	107%
2010	21%	35%	60%	48%	108%
2011	35%	33%	59%	47%	106%
2012	32%	31%	58%	49%	107%
2013	36%	29%	62%	47%	109%
2014	35%	31%	67%	49%	116%
2015	41%	29%	64%	44%	109%
2016	38%	34%	73%	46%	119%

Fuente: elaboración propia en base a datos publicados por revista estrategias<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Revista Estrategas, "Ranking de Seguros", Revista Estrategas, <http://www.revistaestrategas.com.ar/ranking-de-seguros.php> (Consultado: 19/09/2016)

## ANEXO F - Matriz FODA<sup>16</sup>



<sup>16</sup> Matriz FODA, <http://www.matrizfoda.com/>

## ANEXO G – Cinco Fuerzas de Porter

### G-1 Rivalidad entre competidores existentes

Se trata de un mercado heterogéneo, no solo respecto al tamaño, sino también a las diferentes coberturas que se ofrecen, existiendo compañías que operan de forma exclusiva en una rama específica (“monorrámicas”), otras que operan solo en ramas especializadas (Seguro Técnico, Responsabilidad Civil Profesional, Caución, Transporte, Riesgos Agropecuarios), otras que operan en seguros masivos e integrales (Combinado Familiar, Integral de Comercio y Consorcio) y otras que operan en varias líneas de negocios denominadas “multi-rama”. Intégrity se corresponde a este último grupo por ser una entidad que opera principalmente dentro de los ramos de daños patrimoniales, tanto en seguros masivos e integrales como en líneas especializadas como Caución, Seguro Técnico, Responsabilidad Civil y Transporte.

El mercado está compuesto por compañías locales, de capitales nacionales o extranjeros, compañías estatales y compañías internacionales. En esta última década, las compañías locales ganaron participación de mercado en detrimento de las compañías internacionales, quienes redujeron su cuota de mercado motivados por diversos factores tanto en el macro como en el micro entorno que contribuyeron tanto a la pérdida de competitividad como al menor apetito por captar negocios. Dado la amplitud y heterogeneidad del mercado, se estableció un sub-grupo de compañías que se consideran “competidores directos” de Intégrity por operar en las mismas líneas de negocio que la firma en cuestión. No se consideran competidores de Intégrity, y por lo tanto se excluyen de este grupo, a aquellas compañías que operan en forma exclusiva en los ramos de Riesgos del Trabajo, en Seguro de Personas y en Transporte Público de Pasajeros. A su vez se define un sub-grupo de compañías que solo resulta “competidor” de Intégrity para ciertas líneas de negocios particulares, como puede ser la especialistas en Caución o Automotor.

En el [Anexo H](#) figura el listado de operadores del mercado con la distribución de la prima emitida por rama de actividad durante el ejercicio económico 2015/16. En las últimas dos columnas del listado se especifican los distintos grupos de análisis. Se identifica en la columna incluir con un “SI” a

aquellas compañías consideradas competidores directos de la firma y con “Parcial” al grupo de compañías que se consideran como competidores para ciertas ramas específicas de negocio.

Dentro de grupo de compañías consideradas como competidores directos se diferencia a las entidades relacionadas directamente con un banco (banca seguros), debido a que, si bien existe una competencia por el cliente final, obedecen a un modelo de negocios sustancialmente distinto al de la industria de seguros tradicional. En su gran mayoría, estas compañías ofrecen sus servicios en forma directa a los clientes cautivos del banco. Para el resto, se diferencia aquellas compañías que operan en forma local solamente, de aquellas compañías internacionales (sin considerar el origen del capital).

Según se observa en el cuadro G1, solo 28 de las 171<sup>17</sup> entidades que tuvieron producción durante el ejercicio 2015/16, operan en el mismo segmento (excluyendo banca seguro) en el que opera Intégrity. Las diez compañías que se corresponden a grupos internacionales tienen el 15% de las primas totales del mercado y las 18 compañías que operan en forma local tienen un 25%. Intégrity Seguros figura en la posición 23 en este subgrupo, con un 40% de su producción proveniente del segmento automotor y el resto atomizado en el resto de las ramas (salvo Riesgos Agropecuarios y Riesgo del Trabajo).

### Cuadro G1 – Segmentación del mercado asegurador

Competidor	Característica	Operadores	Primas emitidas	Mix
NO		95	75.103	35%
Parcial		44	44.881	21%
SI	Banca Seguros	4	7.117	3%
	Multi-ramo // Internacional	10	32.553	15%
	Multi-ramo // Nacional	18	52.154	25%
SI		32	91.824	43%
<b>Total</b>		<b>171</b>	<b>211.808</b>	<b>100%</b>

Característica	Ramo	Primas emitidas	Mix
Banca Seguros	Patrimoniales - Resto	2.541	36%
	Personas	4.576	64%
Banca Seguros		7.117	8%
Multi-ramo // Internacional	Patrimoniales - Automotor	17.510	54%
	Patrimoniales - Resto	12.492	38%
	Personas	2.551	8%
Multi-ramo // Internacional		32.553	35%
Multi-ramo // Nacional	Patrimoniales - Automotor	29.522	57%
	Patrimoniales - Resto	12.044	23%
	Personas	6.941	13%
	Riesgos del Trabajo (mixtas)	3.646	7%
Multi-ramo // Nacional		52.154	57%
<b>Total</b>		<b>91.824</b>	<b>100%</b>

<sup>17</sup> Al cierre de Junio 2016 de las 184 entidades habilitadas por la SSN, 171 registraron producción durante el último año.

Nro	Entidades	SI	Característica	PART. TOTAL (%)	Seg. Daños Patrimoniales											RT	SP
					Auto	Moto	Int	Trans	C&C	Técnc	RC	Inc	Agro	Robo	Otros		
1	FED. PATRONAL	SI	Local	6,89	62,0	0,6	4,3	0,5	0,3	0,8	1,8	1,9	0,6	0,1	0,7	22,4	4,0
2	SANCOR	SI	Local	4,19	51,5	0,4	8,0	1,8	0,6	2,1	2,4	5,6	4,6	2,1	0,7	0,0	20,2
3	ALLIANZ	SI	Internacional	3,37	56,4	1,2	8,0	2,6	2,0	1,4	1,9	9,3	7,8	0,6	2,1	0,0	6,8
4	NACIÓN	SI	Local	2,66	26,8	1,3	1,6	0,6	0,5	8,3	4,3	19,5	0,9	0,6	2,3	0,0	33,2
5	PROVINCIA	SI	Local	2,48	60,8	0,3	3,1	0,3	0,4	1,0	1,0	1,8	0,3	1,4	1,3	0,0	28,1
6	QBE BUENOS AIRES	SI	Internacional	2,29	67,9	0,1	9,3	9,2	0,0	2,7	0,9	6,6	1,9	1,4	0,1	0,0	0,0
7	ZURICH	SI	Internacional	2,20	56,1	0,0	6,4	1,8	2,1	1,8	3,7	17,6	3,3	1,3	0,0	0,0	5,8
8	SEGUNDA	SI	Local	2,11	70,8	0,9	5,7	1,4	0,1	1,0	1,9	3,3	14,5	0,3	0,0	0,0	0,0
9	MERCANTIL ANDINA	SI	Local	1,92	80,9	0,9	6,7	0,7	1,4	0,8	1,0	1,2	4,2	0,1	0,0	0,0	2,1
10	ROYAL & SUN ALLIANCE	SI	Internacional	1,91	57,7	1,2	9,8	4,7	0,0	3,1	1,4	4,1	1,9	0,4	3,9	0,0	11,9
11	MERIDIONAL	SI	Internacional	1,78	49,0	0,0	7,4	3,4	0,0	2,1	7,4	18,6	0,0	0,1	7,4	0,0	4,8
12	MAPFRE	SI	Internacional	1,67	64,6	0,7	11,4	1,8	0,4	0,4	0,6	17,4	0,4	0,5	1,8	0,0	0,0
13	ACE	SI	Internacional	0,75	0,3	0,0	7,0	10,5	0,4	9,1	12,2	13,5	0,0	4,8	0,0	0,0	42,2
14	SMG	SI	Local	0,71	46,3	0,0	7,3	4,1	3,7	1,5	15,0	20,1	0,0	0,4	0,4	0,0	1,1
15	HOLANDO SUDAMERICANA	SI	Local	0,63	32,6	0,1	7,9	9,3	0,9	4,2	1,7	8,1	2,8	1,0	2,8	21,2	7,6
16	PARANÁ	SI	Local	0,59	77,0	2,6	1,0	0,2	1,8	0,1	0,3	0,1	0,0	0,1	0,0	0,0	16,9
17	BERKLEY	SI	Internacional	0,57	52,0	0,1	15,5	3,7	5,6	3,4	5,8	5,3	0,0	0,7	0,4	0,0	7,4
18	BOSTON	SI	Local	0,51	66,5	0,5	4,9	5,9	0,1	1,1	3,4	3,7	0,0	0,3	0,9	0,0	12,9
19	HDI	SI	Internacional	0,49	30,2	0,0	20,4	2,9	0,0	0,7	3,3	8,6	0,0	0,4	0,2	0,0	33,2
20	NORTE	SI	Local	0,44	76,4	3,1	5,4	1,1	0,6	0,3	0,8	1,1	5,9	0,1	0,0	0,0	5,2
21	CHUBB	SI	Internacional	0,39	25,8	1,3	5,8	2,6	27,7	4,1	14,8	4,9	0,0	4,8	2,8	0,0	5,4
22	SEGUROCOOP	SI	Local	0,33	46,2	0,1	17,9	0,2	0,0	1,7	0,1	1,0	0,0	2,4	4,0	0,0	26,6
23	INTEGRITY	SI	Local	0,31	40,4	10,8	15,2	5,5	9,8	3,8	2,7	3,3	0,0	2,9	0,0	0,0	5,6
24	GENERALI	SI	Local	0,30	41,4	0,0	7,7	7,6	0,0	6,0	2,5	9,2	0,0	1,6	0,4	0,0	23,4
25	VICTORIA	SI	Local	0,24	39,5	0,0	7,8	3,5	0,6	0,4	0,8	6,7	10,2	1,2	0,1	22,4	6,8
26	EQUITATIVA DEL PLATA	SI	Local	0,22	46,5	0,8	5,5	1,7	1,6	0,7	1,1	4,9	5,4	0,9	0,2	0,0	30,8
27	PRUDENCIA	SI	Local	0,16	18,8	0,0	0,0	0,3	24,6	0,6	21,2	15,8	0,0	1,2	0,0	0,0	17,5
28	CAMINOS PROTEGIDOS	SI	Local	0,02	9,6	0,1	5,1	0,0	1,2	4,4	4,1	10,3	0,0	0,9	0,0	0,0	64,3

Fuente: Elaboración propia en base a informe SSN<sup>18</sup>

Actualmente, la diferenciación entre competidores se limita a la capacidad de lanzar nuevos productos, coberturas y/o servicios en pos de cubrir necesidades insatisfechas de los clientes. Sin embargo, las nuevas tecnologías aplicadas al seguro y desarrolladas en profundidad en el punto 5.4 se presentan como el próximo gran diferencial en la industria del seguro. El mayor volumen de negocios del sector proviene del canal de intermediarios, por lo que gran componente de la rivalidad entre los competidores radica en la captación y sostenimiento de productores y organizadores. No existe mucha innovación en materia de productos y coberturas, por lo que existe una especie de "comoditización" de la industria que se traslada a una guerra de precios.

La recesión económica de los últimos años, junto a la perspectiva de un leve crecimiento para el 2017 atentan contra un crecimiento real en el nivel de producción del mercado y, por lo tanto, se vislumbra una rivalidad entre los competidores MEDIA - ALTA.

## G-2 Barrera de Entrada

La principal barrera de entrada se corresponde con el cumplimiento de las normas establecidas por la SSN en cuanto a los requerimientos de capitales mínimos por entidad y por rama detalladas en el capítulo VI (entorno político

<sup>18</sup> SSN, Comunicación 5434 "Estructuras de las Carteras", <http://www.ssn.gov.ar/Storage/files/circulares/10021.pdf> (Consultado: 29/11/2016).

regulatorio). Por otro lado, como se expuso en el punto 6.1.1, el valor de marca y reputación juega un rol clave en este tipo de industria donde el factor confianza y visión de largo plazo juega un rol clave. Este elemento dificulta la entrada de nuevos operadores en la industria que quieran crecer de manera orgánica.

Otra barrera de entrada a la industria se relaciona con el costo de los recursos humanos. El Seguro, al ser una industria de servicios, tiene costos elevados de recursos humanos, lo que hace necesario cumplir con ciertos niveles mínimos de producción para poder licuar los mismos y disminuir su incidencia en el precio final del seguro. Esta característica representa una barrera de entrada natural para los pequeños operadores, dado que si no generan un volumen de negocios que permita licuar sus gastos fijos, indefectiblemente tendrán que trasladar dicha ineficiencia a su estructura de costos, lo que reducirá su posicionamiento de mercado (dado la pérdida de competitividad), aumentando aún más el peso relativo de sus gastos fijos y sentenciando el fracaso del negocio.

Respecto a las barreras de salidas, cabe remarcar que dado la naturaleza del negocio que implica la administración de siniestros que pueden tardar más de diez años en liquidarse, y al ser una industria fuertemente regulada, es muy dificultoso salir de la industria, salvo la venta de la operación.

Las barrera de entrada y salida resultan ALTAS.

### **G-3 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores juegan un rol clave en las empresas de seguros, ya que inciden en la percepción de calidad del servicio de los clientes. Dentro del panel de proveedores se destacan:

Estudios contables y de auditoría externa: Contar con auditores externos y contables de jerarquía contribuye con el grado de confiabilidad que debe tener una compañía de seguros ante los diferentes stakeholders, principalmente ante los accionistas, ante los distintos medios formadores de opinión y ante el organismo de control. El poder de negociación de los proveedores resulta alto.

Estudios de Legales: Son los encargados del seguimiento y gestión de la cartera de juicios de la compañía. Existen distintos tipos de estudios, desde

estudios grandes con presencia en todo el país, hasta estudio chicos con presencia parcial en ciertas jurisdicciones. Si se trabaja con proveedores chicos y medianos, el poder de negociación de los proveedores resulta bajo.

Estudio de liquidadores de siniestros: A Julio 2016, la nómina de liquidadores de siniestros inscriptos en la SSN<sup>19</sup> se eleva a 413 operadores matriculados. La función del liquidador se limita a la determinación, valuación y liquidación de los daños y pérdidas ocasionados por eventos amparados por el contrato de seguro. El poder de negociación de los proveedores resulta moderado.

Asistencia Mecánica: Incluye los servicios de grúas. El poder de negociación es alto, dado que existen pocos proveedores de este tipo de servicio.

Reaseguradores: Proveedor estratégico para la firma, dado la relación técnica que existe entre ambos jugadores. Contar con un panel de reaseguradores de jerarquía contribuye a generar mayores niveles de confianza con sus stakeholders. El poder de negociación de los reaseguradores es moderado en la actualidad, dado que estamos ante un mercado de reaseguros muy competitivo con sobreoferta de reaseguros. Sin embargo la perspectiva de aumento de las tasas de interés internacionales podría implicar en el mediano plazo un alza en el costo del reaseguro.

Proveedores de IT: Intégrity cuenta con modernos sistemas operativos para la emisión de negocios por parte del canal, como para la administración del negocio puertas adentro. Estos sistemas, en su mayoría fueron desarrollados exclusivamente para la compañía lo que implica un diferencial respecto a otros competidores, pero un menor poder de negociación, dado que existe cierta dependencia con los proveedores actuales.

El poder de negociación con los proveedores de la firma resulta MEDIO, siempre que existen por lo general distintas opciones para satisfacer una misma necesidad, es decir las empresas de seguros cuentan con una oferta de servicios variada lo que permite negociar los términos y condiciones. Dado que

---

<sup>19</sup> SSN, "Nómina de Liquidadores Inscriptos", <http://www2.ssn.gob.ar/index.php/companias-y-productores/centro-de-liquidadores/205-nomina-de-liquidadores-inscriptos-3> (Consultado:19/09/2016).

el precio está profundamente relacionado con la calidad de servicio, Intégrity debe establecer mecanismos de contratación que permitan una competencia periódica entre distintos proveedores y comparar los distintos niveles de servicio.

#### **G-4 El poder de negociación de los clientes**

Se consideran dos modalidades de clientes. Los productores y asesores de seguros por un lado (canal de venta) y el consumidor final (asegurado) por el otro.

El principal poder de negociación del canal de venta se relaciona con el volumen de negocios del operador. Generalmente las organizaciones que administran grandes carteras de negocios, logran mejores incentivos económicos que aquellas organizaciones y/o productores pequeños. Resulta habitual observar a organizadores migrando grandes volúmenes de negocios de una compañía a otra a cambio de mejores incentivos económicos. De esta manera, el poder de negociación del canal de ventas, radica tanto en el volumen como en la calidad de los negocios que administra.

En el Anexo I, figura la distribución de la producción total del mercado por canal de venta para el ejercicio finalizado en Junio 2015. Se observa que, para las compañías de daños patrimoniales mixtas como Intégrity, la venta directa no alcanzó el 19% de la producción total, siendo el principal canal de venta los productores y organizadores de seguro.

Se identifican cuatro atributos principales que valora el canal a la hora de seleccionar la(s) compañía(s) de seguro(s) con la que operará(n):

Atributo Confianza: vinculado al grado de solvencia de la compañía, a su alcance territorial (nacional, regional o internacional), a la estabilidad del negocio en el tiempo (trayectoria) y al posicionamiento en el mercado.

Atributo Servicio: vinculado al grado y velocidad de respuesta en los distintos eslabones de la cadena de valor, al trato personalizado y cercanía con el canal.

Atributo Producto: vinculado a la variedad de productos y coberturas ofrecidas, al grado de innovación y al esquema de tarifas.

Atributo económico: vinculado principalmente a los incentivos ofrecidos al canal de venta

El poder de negociación de esta modalidad de cliente es ALTA, debido a que se corresponde con el principal canal de venta, tiene mucha influencia sobre el consumidor final y ejerce mucha presión para maximizar sus incentivos, muchas veces en detrimento de la rentabilidad del mercado asegurador.

Respecto a la segunda modalidad, relacionada con el asegurado, existe un bajo conocimiento sobre los distintos operadores del mercado (delegando la decisión de compra en su productor asesor de seguro), por lo que el precio del producto es el factor más relevante a la hora de comprar la cobertura de seguros, seguido del atributo marca. El poder de negociación de esta modalidad es MEDIA.

Se concluye que el poder de negociación con los clientes resulta MEDIA-ALTA, siempre que el canal de venta tiene una presencia muy fuerte y ejerce presión a la baja de los precios (y aumento de sus incentivos). Si bien la compañía presenta atributos diferenciales vinculados al nivel de especialización, al nivel de servicio y a la variedad de productos y coberturas ofrecidas, el bajo posicionamiento de marca (relacionado al reciente cambio de razón social) juega un papel determinante en el grado de confianza del canal como del consumidor final debilitando el poder de negociación de la firma.

En base a una encuesta realizada sobre el canal de venta (cuyos resultados figuran en el [Anexo J](#)), se comprueba que existe una debilidad en Intégrity respecto al atributo “confianza” (aunque se aprecia que el canal reconoce las mejoras en los índices de solvencia que evidenció la compañía en el último año), vinculado al desconocimiento respecto al grupo económico, al bajo posicionamiento de marca y a los antecedentes históricos poco favorables (respecto a la salida de Liberty del negocio de Riesgo del Trabajo durante 2012 y de Daños Patrimoniales en el 2014). En contraposición, el atributo “servicio” muestra resultados favorables, destacándose el grado de especialización de la compañía, la eficiencia operacional y la cercanía/atención con el canal (con ciertas deficiencias en el proceso de cotizaciones y en la atención telefónica).

Otra fortaleza que se desprende de la encuesta y se destaca en relación a sus competidores (relacionado al atributo “producto”), es la oferta de una amplia gama de productos y coberturas. Finalmente, respecto a los incentivos ofrecidos al canal, se observa cierta neutralidad en relación a los incentivos ofrecidos al canal y una necesidad insatisfecha, vinculada a la falta de capacitación a la red de productores.

#### **G-5 Amenaza de Sustitutos**

En el caso del Seguro de Responsabilidad Civil de Automotor o Riesgos del Trabajo, no existen amenazas de sustitutos relevantes dado que se trata de coberturas obligatorias y fuertemente reguladas por la SSN. La principal amenaza para los seguros voluntarios es el auto seguro.

Los avances de la tecnología provocaran cambios disruptivos en los modelos de negocio tradicionales. En este sentido, la tecnología podría evitar la necesidad de contratar cobertura de seguros en el futuro (tecnología aplicada a la prevención de accidentes) o que dichas coberturas sean ofrecidas directamente por los fabricantes de los productos o nuevos tipos de emprendimientos vinculados con la innovación tecnológica. El principio estadístico elemental sobre el que descansa la actividad aseguradora es la ley de los grandes números, mediante la cual se logra, en un universo lo suficientemente grande, convertir la incertidumbre individual en certeza colectiva. Los avances tecnológicos como la inteligencia artificial y el internet de las cosas, pone en jaque a este principio, al crear modelos predictivos personalizados y en tiempo real, que permiten reducir a la mínima expresión la incertidumbre individual, poniendo en jaque el concepto tradicional del seguro.

La amenaza de sustitutos se considera MEDIA





## ANEXO I - Participación de la producción por canal de venta

Canal	Riesgo del Trabajo	Daños Patrimoniales	Mixtas		Retiro	Personas	Total
			Patrimon.	Personas			
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>
Directos	16,1%	30,5%	18,7%	46,9%	85,8%	37,5%	24,0%
Productores y Organizadores (Personas Físicas)	43,5%	30,8%	50,7%	15,6%	1,7%	22,7%	41,6%
Productores y Organizadores (Personas Jurídicas)	34,4%	17,9%	17,9%	10,7%	0,5%	7,5%	20,5%
Agentes Institorios	6,0%	20,8%	12,8%	26,8%	12,0%	32,3%	13,9%

(Ejercicio 2015)

Fuente: Datos publicados por la SSN<sup>21</sup>

<sup>21</sup> SSN, Comunicación 5315 " Canales de Ventas de las Entidades Aseguradoras", <http://www.ssn.gov.ar/storage/files/circulares/9902.pdf> (Consultado: 29/11/2016).

## ANEXO J – Encuesta Satisfacción Productores 2016

- Resultados obtenidos respecto diversos aspectos del servicio de Intégrity (siendo 5 "Excelente" y 1 "Mala")

Descripción	Mala	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente	Promedio	Muestra
Eficiencia Operacional	5	13	40	48	29	3,61	135
Posicionamiento de marca	6	40	55	30	9	2,97	140
Nivel de Know-How	1	12	29	56	40	3,88	138
Incentivos al canal	8	14	35	40	40	3,66	137
Atención / Cercanía	6	15	38	46	32	3,61	137

### Eficiencia Operacional

Descripción	Mala	Regular	Buena	MB	Excelente	Promedio	Muestra
Proceso de Emisión	4	14	30	45	43	3,80	136
Proceso de Renovación	5	10	32	55	34	3,76	136
Proceso de Pago de Siniestros	3	11	40	53	28	3,68	135
Proceso de Cobranzas	3	10	44	50	27	3,66	134
Proceso de Gestión de Siniestros	4	12	51	47	23	3,53	137
Proceso de Autogestión Web	5	21	34	49	28	3,54	137
Proceso de Cotizaciones	14	13	50	40	21	3,30	138

### Posicionamiento de marca

Descripción	Mala	Reg.	Buena	MB	Exc.	Prom	Muest.
Reputación/Solvencia/Respaldo	3	21	62	40	13	3,28	139
Posicionamiento entre productores	2	32	58	38	9	3,14	139
Participación medios especializados	4	40	60	27	8	2,96	139
Posicionamiento entre consumidores	13	67	39	14	5	2,50	138

### Nivel de Especialización (Know-How)

Descripción	Mala	Regular	Buena	MB	Excelente	Promedio	Muestra
Áreas Técnicas	0	10	28	58	38	3,93	134
Áreas Comerciales	1	13	29	53	41	3,88	137

### Incentivos al canal

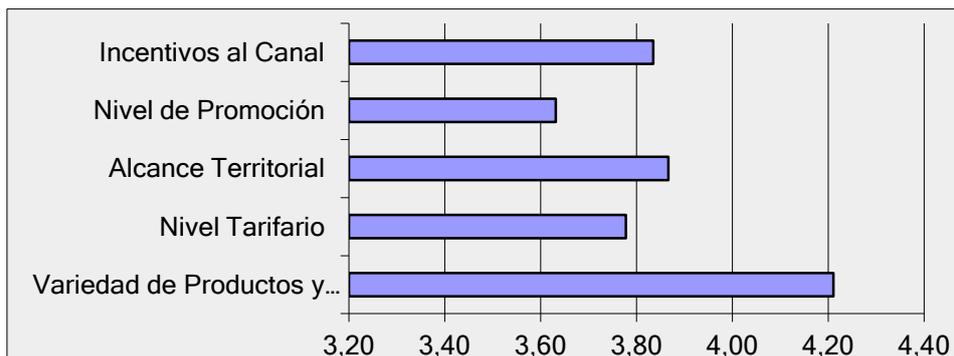
Descripción	Mala	Regular	Buena	MB	Excelente	Promedio	Muestra
Liquidación de incentivos	1	3	20	50	62	4,24	136
Incentivos ofrecidos al canal	12	19	54	36	14	3,16	135
Capacitaciones al canal	19	30	46	29	12	2,89	136

### Atención/Cercanía

Descripción	Mala	Regular	Buena	MB	Excelente	Promedio	Muestra
Respuesta Comercial	2	12	31	57	35	3,81	137
Atención Comercial	2	6	23	54	54	4,09	139
Comunicación Institucional	0	15	36	53	35	3,78	139
Atención Servicios/Prestaciones	6	10	50	43	25	3,53	134
Atención Gerencia Comercial	9	25	34	38	30	3,40	136
Atención Áreas Técnicas	9	21	41	36	28	3,39	135
Atención Telefónica	12	14	52	44	16	3,28	138

- Resultados obtenidos respecto a la competencia directa de Intégrity (siendo 6 "Excelente" y 1 "Muy Mala")

Descripción	Muy Mala	Mala	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente	Promedio	Muestra
Variedad de Productos y Coberturas	1	3	19	62	40	8	4,21	133
Nivel Tarifario	4	6	31	74	15	5	3,78	135
Alcance Territorial	2	6	34	66	20	7	3,87	135
Nivel de Promoción	4	12	41	56	12	8	3,63	133
Incentivos al Canal	3	5	31	64	19	5	3,83	127



- Fortalezas resaltadas por el canal (120 respuestas)

Pago de Comisiones Funcionarios Rapidez Nombre  
 NetCosto MOTOS Comunicación Producto  
 Personal **Respuesta** Caucion  
 Atencion Coberturas Emision Contacto  
 Pago de Siniestros Gente  
 Accesibilidad Gerencia Pagina  
 Liquidacion en Siniestros

- Debilidades resaltadas por el canal (122 respuestas)

Respuesta Emision Productor Comisiones Siniestros  
 Cobranzas Comercial HAY Automotor  
 Imposible Comunicarse Autos Comunicacion  
 MARCA Cotizar Precios Integrity  
 Atencion Ejecutivos de Cuenta Conocida  
 Automoviles Falta Pagina Costos Desconocimiento  
 Interior Publicidad

Nota: La encuesta se realizó en el mes de Octubre/2016

## ANEXO K – Resultados acumulados a Junio 2016

Entidad (millones ARS)	Paraná	Berkley	Integrity
Participación (%)	0.59%	0,57%	0,31%
Prima devengada	1.169	879	574
Siniestros devengados	635	501	349
Gastos Producción	407	350	164
Gastos Explotación	202	189	199
Otros	0	72	21
Gastos Totales	610	467	342
Siniestralidad (%)	54%	57%	61%
Gastos Totales (%)	52%	53%	60%
Gastos Producción (%)	35%	40%	29%
Gastos Explotación (%)	17%	22%	35%
<b>Ratio Combinado</b>	107%	110%	120%

Fuente: Elaboración propia en base a datos publicados por la SSN<sup>22</sup>

<sup>22</sup> SSN, "Sistema de Consulta Balances Compañías de Seguros",  
<http://sinensup.ssn.gov.ar/menu.faces?idSession=reportes> (Consultado: 13/04/2017).