



Universidad de Palermo

MBA en Dirección de Empresas

TESIS

**PROPUESTA DE NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA EL CANAL
TRADICIONAL DE INTERMEDIACIÓN DE SEGUROS**

Tesista: LAURA CHIAPERO

E-mail: lchiapero@sancorseguros.com

Legajo:

Director de Tesis: Jorge Almada

2021

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

Desde aquí quiero agradecer a todos los que aportaron su granito de arena para que pudiera hacer realizar esta maestría.

A mi familia, que me apoyó en todo momento, y se bancaron los viajes quincenales durante los dos años de cursada.

A Leo, que combinó trabajo, hogar, niños. Fue padre, madre, doctor, maestro.

Mateo y Josefina, mis hijos adorados.

Mi madre y hermana que hicieron de niñeras y muchas cosas más.

Y a mi papá que desde arriba me dio el impulso final para terminar esta tesis.

Un agradecimiento a todos mis amigos, que ayudaron con la organización familiar también durante ese tiempo.

A Fernando, por embarcarme en esta locura tan enriquecedora.

A la empresa en la cual trabajo, por permitirme combinar ambas actividades.

A mis compañeros de cursada, por grandes enseñanzas.

A la Universidad de Palermo, por todo este camino.

A mi tutor, por todo el acompañamiento y profesionalismo.

RESUMEN DE LA TESIS

El presente proyecto expone de manera central la propuesta de un nuevo modelo de negocios para el canal tradicional de intermediación de seguros, con el objetivo de minimizar los riesgos relacionados a la obsolescencia de su labor en la era digital.

Los resultados finales de este proyecto indican que, siguiendo los lineamientos planteados, el mismo será interesante de ejecutar.

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	6
Presentación.....	6
Objetivos de Investigación.....	7
Objetivo General.....	7
Objetivos Específicos.....	8
Hipótesis.....	8
Metodología.....	8
Capítulo I. Marco Teórico	10
I.1 La Industria de los Seguros.....	10
I.2 El impacto de las nuevas tecnologías y consolidación del comercio electrónico.....	12
I.3 Nuevas oportunidades y desafíos: reconfiguración de los roles y funciones.....	12
Calidad de Servicio.....	15
Estrategia de Negocio.....	19
I.4 La experiencia del cliente y su impronta.....	21
I.5 Situación actual en Argentina.....	35
I.6 Contexto industria aseguradora.....	37
CANVAS.....	38
Análisis FODA.....	39
Capítulo II. La industria aseguradora en Argentina	41
II.1 Análisis de Mercado.....	41
II. 2 Modelo actual del negocio asegurador en Argentina.....	46
II.3 Tendencias Macro del Sector.....	49
Capítulo III. Investigación	51
III. 1 Miembros de la Industria de Seguros.....	51
III.2 Discusión de Resultados.....	57
Tendencias y perspectivas relacionadas a la industria de seguros en la era digital.....	57
Características centrales a presentar por los PAS en el nuevo escenario digital.....	63
Análisis, desde una perspectiva multidimensional, sobre cuáles son los cambios concernientes a los procesos de negocio, estructura organizacional y cultura empresarial necesarios para acompañar dicha transformación, en pos de la obtención de satisfacción del cliente.....	68
Capítulo IV. Propuesta	74

Naturaleza de la Propuesta.....	74
Descripción.....	75
Justificación.....	76
Funcionamiento.....	78
Metodología.....	79
Objetivos.....	79
Metas.....	79
Beneficios.....	80
Localización física y cobertura espacial.....	80
Calendario de actividades.....	81
Métodos.....	82
Técnicas.....	82
Recursos.....	82
Convivencia con el modelo tradicional.....	84
Estado de Resultado proyectado	84
Indicadores de Evaluación de la Propuesta.....	85
Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.....	86
Bibliografía.....	87

Índice de Tablas

Tabla 1 Bases teóricas sobre los modelos de estrategias.....	20
Tabla 2 Matriz FODA.....	39
Tabla 3 Modelo de negocio asegurador.....	43
Tabla 4 Caracterización general del negocio en Argentina.....	44
Tabla 5 Canales de venta Grupo Sancor.....	46
Tabla 6 Participación porcentual de la producción Sancor, canales de venta..	47
Tabla 7 Embudo de conversión.....	48
Tabla 8 Categorización selectiva individual de los informantes claves.....	55
Tabla 9 Calendario de Actividades y Tareas.....	81
Tabla 10 Flujos de Fondos.....	84
Tabla 11 Indicadores de Evaluación de la Propuesta.....	85

Índice de Figuras

Figura 1 Modelo de negocio CANVAS.....	39
Figura 2 Grupos aseguradores.....	45
Figura 3 Market Share principales grupos aseguradores.....	46
Figura 4 Producción del grupo Sancor Seguros participación por ramos.....	47

Figura 5 Integración de las estructuras. Categorías Emergentes. Parte I.....	52
Figura 6 Integración de las estructuras. Categorías Emergentes. Parte II.....	54
Figura 7 Modelo de negocio para el canal tradicional de intermediación de seguros.....	76
Figura 8 Recurso humano de la Propuesta.....	83

Índice de Gráficos

Gráfico 1. Prima media por habitante.....	45
Gráfico 2. Composición de la muestra por género.....	52
Gráfico 3. Grupo etario.....	53
Gráfico 4. Ámbito geográfico de operatividad.....	53

INTRODUCCIÓN

Presentación de la Temática

El mundo siempre ha cambiado. Este factor forma parte de la evolución humana. Sin embargo, el hombre actual vive en una era donde dichas transformaciones se dan de forma cada vez más rápida y compleja.

A modo de ejemplo, basta señalarse que, si una persona hubiera sido congelada en el año 1000 d.C. y se despertara en el año 1492, se encontraría con un entorno no muy diferente al que dejó. Los hábitos y costumbres de las personas serían prácticamente las mismas que antes, al igual que las técnicas de combate y navegación, por mencionar sólo algunos aspectos. En cambio, si volvieran a congelar a dicha persona y la hicieran emerger 500 años después, los cambios del contexto serían tan radicales que, difícilmente, podría desenvolverse con naturalidad.

En efecto, los avances tecnológicos dados en las últimas décadas, a partir del surgimiento de las denominadas nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC's) y, principalmente, con el advenimiento y masificación del uso de Internet y demás herramientas asociadas, han impregnado los estilos de vida de los seres humanos como ningún otro invento lo había hecho con anterioridad, impactando en los diferentes ámbitos de su existencia. A partir de éstos, los individuos han visto modificados no sólo los modos en que se comunican e informan, sino también la manera en que desarrollan sus prácticas de consumo y se vinculan con otras personas, entre muchas otras cuestiones.

En este contexto, una de las tendencias que se da, cada vez con más fuerza, es la desaparición del rol de intermediario, tal y como se lo conoce en la actualidad; situación a la cual la industria aseguradora no escapa. Frente a la conformación de dicho escenario, las empresas de seguros se enfrentan a un doble desafío: por un lado, decidir cuál será el rol asignado a las personas que, hasta la actualidad, se desempeñan como

Productores Asesores de Seguros (PAS) y, por otro, definir de qué modo se puede aprovechar el conocimiento y experiencia de dichos actores en la conformación del escenario futuro.

Tomando como punto de partida para el análisis, el escenario existente al interior de la República Argentina, durante el año 2020, y focalizando el estudio en lo que a una compañía de seguros en particular refiere (Grupo Sancor Seguros), el presente trabajo de investigación se propone analizar en qué modo, valiéndose de las herramientas propias de la era digital, las empresas que conforman la industria del seguro pueden proponer un modelo de intermediación que, redefiniendo el rol de los PAS, permita alcanzar una mayor competitividad a las compañías.

Llegada esta instancia vale mencionar que el recorte investigativo propuesto no es aleatorio. En la actualidad, Grupo Sancor Seguros nuclea a un total de más de 9.000 Productores Asesores de Seguros (PAS), los que concentran algo más del 65% de su cartera de producción. En este marco, una de los principales objetivos de la compañía es destinar recursos (humanos y materiales), que le permitan resolver el desafío existente, no sólo mitigando riesgos, sino también desarrollando ventajas competitivas que le permitan acceder a una posición diferencial, en la industria de los seguros.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Desarrollar una propuesta de nuevo modelo de negocios para el canal tradicional de intermediación de seguros, que aproveche/potencie los conocimientos y experiencias de los Productores Asesores de Seguros (PAS), a la par que mitigue los riesgos relacionados a la obsolescencia de su labor, en la era digital, creando una ventaja competitiva para la industria.

Objetivos Específicos

- Definir las características centrales a presentar por los PAS, en el nuevo escenario digital.
- Analizar, desde una perspectiva multidimensional, cuáles son los cambios concernientes a los procesos de negocio, estructura organizacional y cultura empresarial necesarios para acompañar dicha transformación, en pos de la obtención de satisfacción del cliente.
- Definir una propuesta atractiva de cara al nuevo escenario de los próximos 4, 5 años.

Hipótesis

El aprovechamiento de los conocimientos y experiencias de los Productores Asesores de Seguros, en la era digital, requiere de la construcción e implementación de un nuevo modelo de intermediación de seguros.

Metodología

Dada la voluntad de describir y comprender las principales características del fenómeno analizado, se procedió a la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. En este marco, el método desarrollado fue de tipo cualitativo.

El diseño de la investigación, por su parte, puede caracterizarse como de tipo deductivo, ya que la estrategia de razonamiento empleada partió de la deducción de conclusiones lógicas a partir de una serie de premisas o principios.

Dado el recorte temático efectuado y los objetivos analíticos propuestos, el alcance de la presente labor fue descriptivo y correlacional. Descriptivo, ya que se buscó especificar las principales características del fenómeno analizado. Correlacional, ya que

se trató de establecer la relación existente entre dos o más conceptos o variables. Tal correlación se sustentó en la formulación de una hipótesis, sometida a prueba.

Con el objetivo de dar cuenta de los principales conceptos y categorías de análisis, se recurrió, fundamentalmente, al empleo de dos herramientas de estudio: el relevamiento bibliográfico, por un lado, y el desarrollo de entrevistas semi-estructuradas, por otro.

A partir del testimonio de diez participantes, se buscó identificar las principales tendencias relativas a la industria de los Seguros, en el contexto de la era digital, así como comprender, particularmente, en qué modo dicha industria puede redefinir el rol de los PAS y su función, a futuro, sin perder de vista lo concerniente a las necesidades y preferencias de los clientes. Es decir que la industria del seguro, el rol de los PAS y las necesidades de los clientes se convirtieron en los tres pilares o dimensiones, a partir de los cuales se buscó abordar la temática de los modelos de intermediación de seguros (variable de análisis).

Las entrevistas efectuadas fueron de carácter confidencial. Pese a ello, se solicitó a los participantes del estudio su consentimiento expreso para hacer uso académico de los testimonios (visiones y percepciones) recabadas.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

I.1. La Industria de los Seguros

La Superintendencia de Seguros de la Nación, organismo nacional y estatal de contralor que regula la actividad aseguradora en la República Argentina, define al Seguro como:

un servicio colectivo que garantiza una protección del interés asegurado contra posibles siniestros a cambio del pago consecutivo de una suma baja en relación al bien asegurado, conocida y predeterminada. Este esquema permite transformar el costo asociado al riesgo de tener una pérdida monetaria, en caso de producirse un siniestro, en un gasto planificable y constante en el tiempo. (Montaño, 2013, p. 5).

La reducción de los niveles de incertidumbre asociados al rol previsional del seguro impulsa, por un lado, la realización de negocios que de otra manera podrían no hacerse, y provoca, por otro, una suerte de distribución equitativa de las pérdidas económicas de unos pocos entre muchos, en tanto las pérdidas de los que sufren el siniestro son compartidas entre los numerosos asegurados que no lo han sufrido.

I.2. El impacto de las nuevas tecnologías: consolidación del comercio electrónico

Tal como se mencionara al iniciarse el presente trabajo, el mundo se caracteriza por hallarse en un estado de cambio constante. Por tal motivo, la evolución de la especie humana ha ido más allá de la simple adaptación al entorno, para involucrar la transformación del mismo.

Pese a ello, diversos autores coinciden en plantear que, a partir de las transformaciones dadas, a escala mundial, desde mediados del siglo XX, una vez finalizada la Segunda Guerra Mundial, en adelante, dicho cambio se ha caracterizado por darse a una velocidad inusitada. El mundo cambia cada vez más rápido, llevando a que las transformaciones que afectan las vidas de las personas se sucedan de manera vertiginosa.

En este contexto, palabras como innovación y disrupción adquieren un nuevo significado. Entender la complejidad a la que refieren dichos términos supone efectuar una primera definición de los mismos.

En este sentido, para la Real Academia Española, la innovación consiste en: “1. Acción y efecto de innovar. 2. Creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”. De la misma manera, Porter (1990) es uno de los autores que, abocados al estudio de las organizaciones, destaca la importancia de la innovación, en el contexto empresarial. En un sentido similar, Farrá postula que: “innovar es explotar con éxito nuevas ideas o nuevo conocimiento, asumiendo más riesgo que los competidores, para conseguir una posición competitiva superior”

En todas las definiciones que se encuentran sobre este término, se mezclan diferentes conceptos, entre ellos novedad, mejora, competitividad, ideas, tecnología, productos, procesos; sin embargo, se requiere conseguir unirlos en una definición única, coherente y consistente, que dé cuenta de todas las aristas del fenómeno.

Así, innovar tiene que ver con aportar novedades, aunque se debe tener en cuenta que no todas las novedades aportan valor; con explotación, en tanto que, si no se aprovecha la novedad, si no se genera valor, en todo caso la acción consistiría en inventar, pero no innovar; con competitividad, puesto que, innovar debe aportar valor en clave de retorno económico; con creatividad, pero también con tecnología, producto o proceso. Tiene que ver con mejora, pero mejorar no es suficiente: es un factor higiénico, operativo, no estratégico. Y guarda relación con algo que no aparece en las definiciones más *economicistas*, puesto que innovar es también poner en marcha el liderazgo, la voluntad de asumir riesgos y afrontar incertidumbres. Según Henry Chesbrough, “...no existe innovación significativa sin riesgo significativo...” (p.). Considerando todas estas aportaciones enunciadas, se puede afirmar que la innovación contiene en su esencia una dimensión psicológica, cultural y emocional.

Por su parte, la innovación disruptiva es un concepto, introducido por Clayton Christensen, y se refiere a cómo puede un producto o servicio que en sus orígenes nace como algo residual o como una simple aplicación sin muchos usuarios, convertirse en poco tiempo en el producto o servicio líder en el mundo.

I.3. Nuevas Oportunidades y Desafíos: Reconfiguración de los Roles y Funciones.

En la actualidad, las empresas pueden beneficiarse de los últimos avances tecnológicos para responder a las tendencias que marcan y modifican las necesidades, gustos, preferencias y hábitos de los consumidores. En tal sentido, las compañías exitosas son aquellas que logran incorporar las últimas tecnologías y aprovechar las destrezas digitales de sus recursos humanos para mejorar su oferta, mediante la creación experiencias digitales cautivadoras.

Las empresas tienen a su disposición diversas herramientas digitales con las que ofrecer a sus clientes productos, servicios y experiencias placenteras, que les permitan reinventar su oferta a fin de mantener su competitividad. Frente a la conformación de dicho escenario, la industria de los servicios financieros, en general, y de la industria de los seguros, en particular, se enfrenta a un doble desafío. Por un lado, adecuar su oferta a la existencia de un entorno cambiante, donde la intermediación tal y como se la conocía, hacia principios del siglo XXI, parece perder, cada vez más, terreno; por otro, redefinir el rol de ciertos actores, hasta el momento claves, como ser los Productores de Seguros, adaptando sus conocimientos y experiencia al nuevo escenario.

En tal sentido, es importante reconocer que la dinámica laboral actual, demanda de personas cada vez más preparadas y con altos niveles de desempeño; para lo cual es preciso la detección de necesidades de capacitación del personal que labora en la organización. En este sentido, de acuerdo con Estrada, (2009), la capacitación del personal es definido como “un programa formal que debe proporcionar al empleado

información adicional y darle oportunidad de adquirir nuevas habilidades y como resultado podrá entonces desempeñarse con más eficacia en su trabajo actual, calificando para puestos de trabajo de nivel superior.” (p 195).

De allí que en el mundo empresarial contemporáneo sea preciso la constante capacitación de su personal, de manera que sean más eficientes y coadyuven hacia el alcance de los objetivos trazados por la organización; tal como lo asevera Chiavenato, (2001) cuando dice que la capacitación consiste en “...la actualización y mejoramiento de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados en el cumplimiento de tareas y funciones...” (p 213). De esta manera, se promueven las condiciones para que el empleado se desarrolle laboralmente de forma exitosa al tiempo que contribuye a la eficiencia de la organización.

En este orden de ideas, Vayne, (2002), considera que la capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones. Es por ello que se puede afirmar que la capacitación desempeña una función central en la administración ya que los empleados deben recibir información técnica sobre los procedimientos actuales, nuevas tecnologías entre otros elementos imprescindibles para el funcionamiento exitosos de la organización.

Asimismo, Pinto, (2000), asevera que mientras las organizaciones entiendan la importancia de invertir en su recurso humano para mantenerlos actualizados y a la vanguardia de los cambios que exige un mundo globalizado, será ésta una ventaja competitiva en el marco del creciente mercado que se modifica constantemente. De allí que se entienda como necesidades de capacitación, la ausencia o deficiencia en cuanto a conocimientos, habilidades y actitudes que una persona ha de adquirir, reafirmar y actualizar, con el fin de desempeñarse satisfactoriamente en las tareas y funciones propias de su puesto de trabajo dentro de la organización.

En vista de ello, la capacitación debe entenderse como una actividad planeada

y basada en necesidades reales de una empresa, orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. Por tanto, de acuerdo con Chiavenato, (2009), se pueden enumerar los siguientes objetivos que persigue el proceso de capacitación: preparar a los trabajadores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización; proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones que sea necesario desarrollar; cambiar la actitud de los colaboradores, bajo un clima armoniosos entre el personal, aumentando así la motivación y receptividad ante las técnicas de supervisión y gerencia.

De la misma manera, se puede afirmar que, todo plan de modernización de las empresas, debe sustentarse en una inversión en recursos humanos; ya que ella servirá para el desarrollo de las capacidades y habilidades de todo el personal que labora en la organización. Para llevar a cabo dicho proceso es preciso contar con la planeación estructuración y capacitación, de manera que se pueda brindar conocimientos, destrezas y compromisos hacia el personal y utilizar habilidades como herramientas que alcancen el éxito profesional empleado y la consecución de metas por parte de la organización.

Para culminar, en cuanto a los tipos de capacitación, de acuerdo con Robine (2007), se pueden enumerar los siguientes:

En primer lugar, por su finalidad, comprende la capacitación informal relacionada con el conjunto de orientaciones que se le da a un colaborador dentro de la empresa sobre la realización de una actividad en específico en un momento dado. Por su parte, la Capacitación formal comprende un diagnóstico de las debilidades presentes en la organización y las acciones a fin de capacitar al personal a través de cursos, talleres, seminarios entre otros.

En segunda instancia, por su naturaleza, comprende los siguientes subtipos:

capacitación de orientación, guiada a familiarizar a nuevos colaboradores con el trabajo realizado en la organización; capacitación de vestibular, comprende un sistema simulado en el mismo ambiente laboral; capacitación en el trabajo, constituye una práctica en el ambiente de trabajo; entrenamiento técnico, es un tipo especial de preparación técnica del trabajo de acuerdo a un objetivo específico; capacitación de supervisores, bajo este tipo de capacitación se prepara al personal de supervisión para el desempeño de funciones a nivel de gerencia; por su nivel ocupacional, comprende la capacitación de operarios, de obreros calificados, supervisores, jefes de líneas y gerentes.

Calidad de Servicio.

En principio para llegar a la conceptualización de Calidad de Servicio, es preciso definir lo que es la calidad y el servicio en sí. De acuerdo con Galindo, (1991), la calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha logrado para satisfacer a sus clientes y usuarios. En este sentido, la calidad está vinculada a los niveles de excelencia de la empresa que deben dar respuesta a los valores que el cliente está dispuesto a pagar y ello está en función de sus deseos y necesidades; este nivel de excelencia debe garantizarse en todo momento y lugar. Es de resaltar que la calidad de servicio ha venido evolucionando, tal como lo asevera Bobrow, (1997) y hoy en día constituye una necesidad estratégica para poder captar clientes en el mercado caracterizado por su competitividad cada vez más creciente.

Por su parte, el servicio es concebido por Horovits, y Jurgens, (1993), como un conjunto de actividades interconectadas que ofrece un suministrador, cuya finalidad consiste en la obtención del producto por parte del cliente en el momento y lugar adecuado. En este sentido, el servicio constituye hoy día un elemento fundamental en el desarrollo de las organizaciones con el fin de incrementar su productividad; para ganar lealtad y confianza del consumidor.

Partiendo de lo antes expuesto, se puede decir que el servicio no puede estandarizar las expectativas y necesidades específicas; es por esta razón que se debe evitar dictar procedimientos inflexibles para mantener satisfechos a los clientes. Es por ello que, se puede afirmar que la calidad de servicio se percibirá de forma diferente según el cliente y/o usuario; ya que ella puede cambiar en la medida que éste va conociendo mejor el producto y mejore su nivel de vida; dado que, en un principio, el cliente suele mostrar satisfacción con el producto base, sin servicios y por ende el más económico.

En este orden de ideas Osaba, (2011), la satisfacción del cliente y usuario se alcanza cuando la organización ofrece servicios de calidad que satisfagan sus necesidades; dicha satisfacción conlleva a la lealtad del cliente por la empresa que cumpla con sus requerimientos, logrando así más competitividad en el mercado y un nivel cada vez mayor de clientes. Basado en esta concepción es de resaltar que, la competitividad de una empresa está determinada en buena medida por la calidad, el precio y el tiempo de entrega de productos o servicios; por tanto, se es más competitivo si se puede ofrecer una mejor calidad, un bajo precio y un mejor tiempo de entrega.

Es de resaltar también que la calidad de servicio al cliente se lleva a cabo bajo dos modalidades, de acuerdo con Quijano, (2004), éstas son la calidad funcional y calidad técnica.

En lo que respecta a la calidad funcional, consiste en la calidad de servicio al cliente que cubre factores como capacidad de respuesta y empatía, así como lo refiere Robles y Marcos (2001). La calidad funcional se refiere principalmente a las actividades que influyen en la entrega de producto a manos del cliente, incluyendo elementos como la confiabilidad, capacidad de respuesta y empatía.

Es por ello que, se puede afirmar que el producto que la empresa ofrece puede contar con un nivel de excelente calidad, pero si la forma en que se le hace llegar al cliente no es la más óptima, es posible que el éxito esperado no sea duradero ni indispensable

para el cliente; debido a esto, la empresa debe buscar constantemente su crecimiento y esto en parte lo puede lograr mediante una excelente atención, cortesía y ofreciendo productos y servicios confiables en el tiempo que es requerido por el cliente. Es de resaltar que este proceso de interacción con el cliente es de gran importancia, ya que es el momento preciso para demostrar al cliente se puede llevar a cabo, según Kotler, (1996) por medio de las siguientes vías:

1. Atención Directa al cliente (mostrador): Se lleva a cabo cuando el cliente y la organización se encuentra en el mostrador; aunque esta modalidad también aplica para el caso en el que el personal de venta, los teléfonos y las cajas automáticas sirven de enlace o canal para un encuentro de servicio. En este orden de ideas, independientemente que el contacto con el cliente sea por teléfono, en la oficina o en otros espacios, los elementos claves son los clientes y el personal que les brinda el servicio; por tanto, los procesos y sistemas de soporte deberán enfocarse para mejorar la capacidad del cliente y del personal para conseguir un intercambio satisfactorio.
2. Atención Indirecta al cliente (oficina de soporte): En este espacio, los elementos claves para la atención eficiente es la información de programa y las personas para asegurar que el producto se produzca o el servicio se lleve a cabo. Es por ello que la oficina de soporte se considera como un elemento distante del cliente, separado del mundo exterior, no obstante, el mostrador requiere de esta para ejecutar sus funciones. En esta área, es preciso contar con una disponibilidad permanente del servicio o producto a los fines de brindar la cobertura de todos los pequeños detalles que requiere el cliente.

Por otra parte, en lo que respecta a la calidad técnica, vale destacar que ésta se refiere a todo lo que tiene que ver con el desempeño y la confiabilidad del producto, tal como lo asevera Quijano, (2013), cuando establece que:

...la calidad técnica asegura la generación de los resultados deseados. Exige que la organización maneje adecuadamente los momentos. Lo esencial es que se satisfagan las especificaciones técnicas del cliente y que se generen durante la interacción, hechos que den al cliente la certeza de que están superando sus expectativas. (p. 593).

En este sentido, la confiabilidad y buen servicio de los productos es indispensable para satisfacer la necesidad del cliente. En este orden de ideas, el servicio al cliente, incluye todas las actividades que permiten facilitar al cliente se ponga en contacto con las partes de la empresa que le proporciona beneficios, respuesta a sus interrogantes y solución a sus problemas.

Es por ello que el servicio al cliente se determinará en la medida en la que la organización establezca una filosofía, actitud y comportamiento pertinente. Así, el servicio al cliente opera desde el conjunto de actividades tendientes a que el cliente reciba en el tiempo determinado y en la cantidad exacta del producto o servicio que solicita, incluyendo además elementos que deben ser manejados cuidadosamente como: la interrelación de trabajo entre los empleados-proveedor y cliente, el servicio postventa de mantenimiento y reparación, el servicio de reclamaciones de los clientes insatisfechos y los servicios de pedidos de la empresa basado en estos elementos.

En base a lo antes expuesto, Berny et al., (1999) puntualizan que "...además de proporcionar el servicio solicitado por el cliente, hacerlo de manera atenta, escuchando con atención, demostrándole aprecio, afecto e interés de satisfacer todas sus necesidades..." (p 219). Para alcanzar la calidad en el servicio es preciso conocer las expectativas del consumidor, entendiéndose por ésta como aquello que el cliente espera del servicio.

Es por ello que para ofrecer un servicio con calidad o con excelencia se requiere de un espíritu de servicio, entendiéndose por ello como "...la actitud mental y descripción de colaborar, ayudar, asistir, entre otros, por encima de los estándares normales de acción y aún fuera de las áreas convencionales de trabajo..." (Meyer, 1992, p 491). De allí que es necesario que el personal que atiende al cliente esté consciente de la

importancia de la calidad en el servicio porque el cliente al realizar la compra, considera tanto el producto como la atención recibida.

Estrategias de Negocio.

La estrategia de negocio en su acepción general alude a la mejor forma de lograr un objetivo o la dirección en la que una organización necesita avanzar para cumplir sus metas. En tal sentido, se puede afirmar que la ubicación de las estrategias se basa en la detección de oportunidades y riesgos identificados en el medio ambiente y las capacidades que distinguen a la organización. (Porter, 1985).

En función a estas premisas, es de destacar de acuerdo con Acuña, (2012) que las estrategias de negocio pueden valorarse desde dos enfoques a saber: la estrategia que emerge de un análisis estructural del entorno externo de la empresa, a partir de la cual se procura alcanzar los niveles de competitividad que ofrecen las demás industrias, mejorando así su posicionamiento en el mercado; y la estrategia que nace a partir del análisis del recurso humano, operativo y capacidades internas de la empresa, a la luz de tomar una decisión que oriente la conducción de la organización hacia el alcance de las metas trazadas.

En el contexto comercial propiamente dicho, se distingue que la estrategia se define en términos de la delimitación de los objetivos a largo plazo y la elección de las acciones; así como la selección de los recursos para alcanzarla. (Alcaraz, 2011).

Es por ello que, para definir la estrategia apropiada para una organización, es importante considerar los recursos con los que cuenta la empresa; así como las variables internas que subyacen en la misma, entre ellas se destaca el clima organizacional en todas sus dimensiones.

Asimismo, Ponte (2006), asevera que la única manera en que una empresa puede superar el desempeño de su competencia es a través de la puesta en marcha de una estrategia que pueda elevar los estándares competitivos a través del tiempo.

A partir de lo referido anteriormente, se puede identificar algunos modelos de estrategias a saber:

Tabla 1. Bases teóricas sobre los Modelos de Estrategias.

MODELO	BASES TEÓRICAS DE INVESTIGACIÓN	CARACTERÍSTICAS
Explicativo Causal	Rendimiento-Conducta-Estructura. (Bain 1956; Potter 1980)	Causalidades de las principales variables estructurales de la industria para el funcionamiento estratégico de la empresa.
	Modelo de Rendimiento Estructura Estratégico. (Chandler, 1962) Recurso basado en vista. (Peronse 1959; Teece, Pisano y Shuen 1997; Poster 1985)	Estructura Organizacional para el rendimiento de la Industria. Complementa la visión Rendimiento-Conducta. Estructura con énfasis en atributos específicos, intereses de la empresa.
Estrategia de Administración. Modelo de Procesos y Actividades Secuenciales	Matriz FODA. (Andrew 1971). Modelo de Organización Industrial (Bain1959)	Encuentro entre los recursos internos de la empresa y la competencia con las que amenaza el ambiente y oportunidades. Formulación e Implementación de las estrategias específicas que influye para fortalecer el rendimiento de la empresa.

Fuente: Kuan, 2007, (p. 26).

A partir del cuadro presentado, se puede decir que existen dos grandes modelos que definen los aportes de los modelos de estrategias: el modelo explicativo causal y el modelo de diseño de actividades secuenciadas. Es por ello que la selección de la misma, debe ser producto de una valoración de los siguientes indicadores según lo estima González (2017): consistencia, pues la estrategia debe poseer consistencia y responder a la necesidad existente o la meta a alcanzar; consonancia, ya que debe constituir una respuesta adaptativa al entorno externo e interno; factibilidad, en tanto que la estrategia no debe agotar los recursos disponibles y generar problemas cuyos efectos sean negativos a la organización; y finalmente, las ventajas, pues la estrategia debe viabilizar la creación o la preservación de la superioridad.

A manera de cierre parcial, se puede afirmar que seleccionar una estrategia adecuada para la organización es de suma importancia, pues a partir de ello se promueven ventajas competitivas sobre el resto de las empresas que se manejan en el mismo rubro y contexto espacial. Dichas ventajas pueden lograrse a partir de las características que hacen del bien y servicio que se ofrece como único y las diferencias sobre el resto.

Finalmente, las empresas que orientan el desarrollo organizacional bajo un perfil de estrategia hacen una selección de un compendio de actividades en el que son capaces de entregar el mayor valor para el cliente. Así también es preciso indicar, que la selección de la estrategia deviene de un proceso de análisis de las condiciones del mercado, dado que se debe considerar que las estrategias deben liderar en costos con un enfoque en el ciclo de la vida de los productos.

I.4. La Experiencia del Cliente y su Impronta.

Tal como señala Díaz (2019), las innovaciones tecnológicas surgidas desde mediados del siglo XX, en adelante han llevado a la conformación de un escenario digital, frente al que la experiencia del cliente adquiere una relevancia cada vez mayor; siendo entendida como el conjunto de percepciones que tienen todos los individuos que interactúan con una determinada marca, a través de diferentes canales.

En tal sentido, cabe destacar que, las tres dimensiones fundamentales que toda empresa debe desarrollar para llevar a cabo un diseño óptimo de la experiencia de cliente en la era digital son: a) el empoderamiento y la centralidad del cliente siguiendo estrategias de hiper-personalización; b) la elaboración de mapas de viaje del cliente que pongan al cliente en el centro del negocio, y c) la implementación de los últimos avances e innovaciones tecnológicas/digitales, que sirvan para responder a las necesidades cambiantes de los consumidores (Díaz, 2019).

En este contexto, es que interesa retomar el concepto de *Fintech*. Entendido

como un término que aglutina aquellas empresas financieras tecnológicas que tratan de aportar nuevas ideas y que reformulan gracias a las nuevas tecnologías de la información, las aplicaciones móviles o el big data, la forma de entender y prestar los servicios financieros.

Siguiendo esta secuencia de ideas, es de destacar que, la Cámara Argentina de Fintech identificó 268 empresas que componen el ecosistema argentino, marcando un crecimiento de 135 nuevas empresas con respecto al año 2018. La mayoría de éstas se pueden clasificar como PyMEs debido a sus niveles de facturación. Las Fintechs se encuentran en un proceso continuo de crecimiento, marcado por la innovación tecnológica e incorporación de las mejores prácticas de mercado. El sector Fintech emplea en Argentina a 14.728 personas entre los 9 verticales que lo integran. El 52% de los empleos apunta a profesionales de TI y Producto Digital .// 15 empresas insurtech en Argentina y representa el 5% del sector Fintech. (Evolución del empleo Fintech, 2020).

Según un estudio realizado por Deloitte (2020), se identifican 9 verticales dentro del mundo Fintech. Se denominan verticales al abanico diversificado de productos y servicios que se apalancan en este universo. De esta forma se pueden detallar:

- Préstamos
- Pagos digitales
- Blockchain y Criptoactivos
- Insurtech
- Inversiones
- Seguridad Informática
- Servicios Fintech B2B
- Proveedores tecnológicos
- Financiamiento colectivo

En este orden de ideas, de seguidas se profundizará en la vertical Insurtech, por constituir el objeto del presente estudio. Ahora bien, se denomina insurtech a la transformación de las compañías tradicionales de seguros adaptadas al nuevo entorno tecnológico en toda su dimensión, así como la llegada de startups que ofrezcan nuevos productos digitales o bien aporten valor añadido a las empresas existentes. (Sabemos Digital, 2021). Si bien el segmento insurtech representa actualmente el 8% del ecosistema en Argentina se prevé un fuerte despunte en los próximos años. (World Insurtech Report 2018),

Insurtech es un término que surgió en la última década, pero que de 2016 en adelante ha estado presente cada vez más. La palabra proviene de Insur = Insurance (seguro) + Tech=Technology (tecnología). Como las Fintech, las Insurtech utilizan las innovaciones tecnológicas para revolucionar el sector de seguros, trayendo nuevas maneras de relacionarse con los clientes y nuevos modelos de negocios en un mercado que todavía está, en general, poco automatizado. Asimismo, buscan vencer desafíos como burocracia, falta de personalización, inaccesibilidad financiera y dificultad para entender los planes.

La consultoría PWC, (2020) también presentó un estudio, denominado *Insurtech: A golden opportunity for insurers to innovate*, en el cual relata los tres mayores factores que conducen a la transformación del modelo de negocio del mercado asegurador: Expectativas del cliente, Ritmo de Innovación y Startups.

En relación al primer aspecto, se menciona que los consumidores del mundo actual quieren facilidad para contratar su seguro y muchos de ellos, que hoy no tienen perfil o crédito para las aseguradoras tradicionales, también pueden verse beneficiados con la agilidad que brindan las startups, como sucede con las Fintech. Además, esto desmitifica el Seguro como un beneficio caro y burocrático.

Por otra parte, las empresas de seguros están en un proceso de fortalecimiento de la relación con nuevos clientes, a partir de ofertas personalizadas y con servicios más accesibles. De acuerdo con la encuesta acerca de Fintechs de PWC (2020), el 70% de las aseguradoras ya están tomando acciones prácticas para aprovechar las nuevas oportunidades, puesto que “Las aseguradoras tienen un acceso inigualable a los datos del consumidor y la tecnología de punta puede analizarlos minuciosamente para generar resultados y beneficios significativos para los usuarios”, manifiesta Stephen O’Hearn, líder global de seguros de la empresa.

El ritmo de las startups beneficia de igual manera al mercado y las aseguradoras están invirtiendo parte de su capital en las alianzas con estas empresas, con el objetivo de ampliar sus líneas de negocio. Esto ha incentivado la colaboración entre el mercado de seguros y las aceleradoras de startups.

Este es un concepto disruptivo y sin retorno en la transformación digital que no solo significa añadir innovaciones tecnológicas. Es importante que las empresas sepan trazar objetivos claros, adoptar tecnologías y adecuarlas a su negocio y estructura interna. Por ejemplo, invertir en la automatización de servicios que actualmente son lentos y muy burocráticos, con el fin de optimizar procesos y reducir costos. Esto significa comprender la transformación digital y saber explotarla a su favor.

Como se mencionó, en la industria insurtech la tecnología está detrás de la creación, distribución y administración de los negocios de seguros del sector. Las Insurtech ofrecen sus servicios con el uso de aplicaciones para Smartphone, herramientas de procesamiento de siniestros, atención y plataformas online, automatización y dispositivos portátiles.

La mayor penetración de la telefonía móvil invita a que, cada vez, sean más los individuos que opten por este medio para contratar un seguro. La propuesta de valor de las Fintech del sector se centra en la conveniencia de adquirir el producto de manera

digital, remota y en menor tiempo, brindándole al usuario una mejor experiencia. Se fundamentan principalmente en el Internet of Things (IoT), el Big Data y Machine Learning.

El uso de estas herramientas analíticas e innovadoras les permite desarrollar campañas y productos a medida, basadas en el comportamiento observado de cada cliente, funcionando mediante algoritmos de inteligencia artificial. El IoT y la IA permiten recoger información sobre el usuario y su producto para, luego, personalizar su póliza en función de los patrones de conducta y uso.

Las Insurtech permiten asegurar productos alternativos no comprendidos en la oferta de aseguramiento de las compañías tradicionales, aumentando su oferta e incluyendo a aquellos individuos que solían quedar excluidos de la industria de seguros tradicional. Se destacan los microseguros y seguros de pago por uso, destinados a usuarios de bajos ingresos.

Las empresas suelen funcionar como un marketplace mediante el que el usuario contrata pólizas online, al instante, de forma simple y remota, pudiendo elegir el tipo/rubro de seguro, los tiempos de cobertura y otras especificaciones. Los usuarios deben entrar a la plataforma y seleccionar lo que desean cotizar, ingresando los distintos requerimientos según el seguro que busquen. El costo de éste se calcula en el momento, según lo ingresado y se visualiza de forma transparente. También permiten la comparación de distintas pólizas según lo que se quiera asegurar. En la mayoría de los casos, estos marketplaces actúan como brokers ofreciendo seguros de otras compañías aseguradoras, algunas de las cuales operan de forma digital y otras de modo tradicional.

Grandes empresas de tecnología como Google, Apple, Amazon y Alibaba, están invirtiendo en las Insurtech debido a su potencial digital y volumen de la cartera de clientes. El documento de Everis, muestra que con respecto al año 2013, el

financiamiento para Insurtech “aumentó más de 7,5x en 2015, llegando a US \$ 3,1 millones globalmente” (p.). De esto se puede observar los resultados de esas inversiones a partir del surgimiento de aseguradoras digitales en el país, como: Kakau, Youse, Minuto Seguros, Segurize, entre otras.

Estas y otras empresas intentan ofrecer al mercado facilidad en la contratación de pólizas, mayor comodidad de acceso a los servicios, acercamiento con los clientes, precios más económicos que las aseguradoras tradicionales y personalización de los productos.

Este negocio genera toda una cadena de oportunidades, teniendo a la industria de TI como una gran aliada en esta transformación digital de las aseguradoras, aportando soluciones para sectores como ciberseguridad, IoT, detección de fraudes, plataformas bajo demanda, almacenamiento de datos, inteligencia artificial, e-commerce, entre otras.

Volviendo al concepto de innovación, se devela que la misma se puede buscar o dar a través de dos formas:

-Dentro de la industria: Se refiere a la ocurrencia de algo inesperado, cambios en la industria o mercado, entre otros.

-Fuera de la industria: cambios demográficos, en la percepción, nuevos conocimientos.

En este contexto, como se mencionó anteriormente, una de las tendencias que cobra cada vez más fuerza, es pensar que el rol del intermediario, tal como se conoce hoy, desaparecerá. O cuanto menos, se reconvertirá. Por un lado, existen *macro fuerzas* globales, que dan forma a la sociedad y su futuro. Son imparables, profundas e independientes de las compañías y los negocios. Entre ellas se pueden mencionar:

- Avances tecnológicos.
- Globalización.

- Urbanización.
- Incertidumbre.
- Empoderamiento de la mujer.
- Nuevo modelo de familias.
- Nuevas generaciones y paradigmas.
- Polarización poblacional.

Estas macro fuerzas impactan en los comportamientos y formas de vida, generando nuevas tendencias de consumo que surgen gracias a la omnicanalidad, la ubicación del cliente en el centro de la escena y el tiempo como recurso escaso de gran valor, dada su inmediatez y conveniencia.

Todo esto impacta en los negocios, generando un nuevo mundo del trabajo y nuevos modelos de negocios, que surgen impulsados por la penetración y transformación de la tecnología, las nuevas formas de consumir, vivir y trabajar.

A modo de ejemplo, se puede mencionar los siguientes nuevos modelos de negocios:

- On demand: Consumos inmediatos, personalizados a través del uso de la inteligencia artificial. Ej.: Netflix, Spotify.
- Pay per use: El precio alineado al uso y consumo. Sin tarifas planas sino ajustadas a la utilización del servicio.
- Open source: Fuente abierta, colaboración. Modelos evolucionados con pagos por servicios adicionales.
- Fremium: Consumos gratuitos básicos, que exigen un pago para utilizar servicios más complejos, avanzados.
- Membresías: Suscripciones. Conveniencia y experiencia personalizada.

-Economías compartidas: Bienes y servicios que ya no son comprados para uso exclusivo sino compartidos. Ej.: Uber.

El mundo asegurador avanza en la misma dirección, con propuestas de productos novedosos de la mano de nuevas tecnologías. Se exploran oportunidades del tipo:

- Auto conectado/ seguro por uso: Se estima que para el año 2022, la cantidad de automóviles conectados será de 700 millones en todo el mundo.
- Reinención del seguro del hogar: En el corto plazo, 1/3 de los hogares europeos será inteligente.
- Ciberseguros: En el mundo, el ciberseguro es uno de los que presenta mayor tasa de crecimiento. Implica la colaboración con empresas expertas en ciberseguridad.
- Seguros on / off: Para activar desde el celular por períodos breves de tiempo.
- Seguros to go, microseguros, etc.

A nivel mundial, la aparición de nuevos jugadores con un conocimiento más limitado del mercado asegurador, pero con una intensa expertise en tecnología, se vuelve una amenaza a tener en cuenta por el sector. Los gigantes digitales, entre los que destacan a Google, Amazon, Facebook; buscan transformar su base de datos para irrumpir en la comercialización de seguros y personalizar la propuesta a los clientes.

Por otra parte, los consumidores se muestran proclives al ingreso de este tipo de jugadores. Una encuesta de JD Power and Associates a fines de 2018 informaba que uno de cada cinco consumidores dice que usaría Amazon o Google para contratar su seguro de hogar.

En la economía colaborativa, prestar, alquilar, comprar o vender productos responde a exigencias específicas y no necesariamente a beneficios económicos. El dinero no es el único valor de cambio para las transacciones. Los seguros P2P (peer-to-peer) permiten a un grupo de asegurados reducir los costes de su seguro.

Friendsurance, un broker de seguros alemán considerado el primer seguro P2P, utiliza redes sociales para conectar amigos, permitiéndoles así contratar en forma conjunta una póliza de seguros patrimoniales a aseguradoras establecidas. Friendsurance ofrece seguros de terceros y de hogar, y está considerando expandirse a los seguros de automóviles y otros mercados.

Los asegurados pagan una prima por adelantado. Si nadie en el grupo hace una reclamación dentro del año, todos reciben un reembolso. El grupo se encarga de las reclamaciones de menor cuantía, y una compañía de seguros que respalda el acuerdo interviene para reclamos mayores. El concepto de seguros P2P implica un menor número de asegurados con un perfil de riesgo similar; además, asume un concepto de responsabilidad hacia el grupo de pertenencia que reduce el número de fraudes, en el caso de Friendsurance lo redujo un 33% en el 2014.

En Reino Unido, otro seguro colaborativo es Guevara, especializado en automóviles. Los asegurados se unen con otros conductores con perfiles similares. Una parte del dinero se destina a tasas y el resto va a un fondo común, que se reparte, si hay algún remanente, al finalizar el año.

Lemonade es sin lugar a dudas la marca estrella entre las insurtechs mundiales. Esta empresa apela a la generación digital y su ingreso al mercado causó furor: en los primeros 100 días se contrataron más de 2000 pólizas. ¿Qué es lo que hace diferente a Lemonade? Según sus creadores, Daniel Schreiber y Sao Wininger, se centraron en la falta de honestidad de muchos clientes hacia sus aseguradoras. De esta forma crearon una aseguradora que tomase un 20% de las primas como tarifa y recompensa a los clientes que menos siniestros presenten, dando parte del ingreso no utilizado a organizaciones de caridad.

Su intención era reducir el número de fraudes haciendo tomar conciencia a sus clientes de que estaban contribuyendo con obras de caridad. Pero, además,

Lemonade innova en todos los sentidos, dado que, en vez de evaluadores de riesgos, usa algoritmos, y en vez de costosos agentes y vendedores usa bots conversacionales. Incluso usa la inteligencia artificial y el aprendizaje de máquinas para manejar las reclamaciones, una tarea típicamente vista como necesitada del toque humano.

Por su parte, Teambrella es otro ejemplo, es un proyecto desarrollado por emprendedores rusos, el primero basado en el uso de bitcoins. Reúne a los usuarios en grupos, que, en vez de pagar una prima periódica, aportan una cantidad determinada en una cartera de bitcoins. Los usuarios se ponen de acuerdo para darse cobertura en todo lo que necesiten, sin intermediarios.

Ahora bien, al poner el foco en las insurtech, se estima que el 2017 fue el año de las mismas, dado que, se pudo constatar un amplio crecimiento de estas empresas, unido a un incremento de su madurez tecnológica y el continuo desarrollo de hubs regionales en todo el mundo. Europa y Asia empezaron a jugar un rol más significativo en la industria y se formaron más alianzas que nunca. Según datos de Accenture, (2020), las inversiones en el sector se situaron por encima de los 2.320 millones de dólares, con un incremento del 32% respecto del año anterior.

De la mano de las nuevas empresas de insurtech se han encontrado avances en algunas cuestiones básicas que llevaban mucho tiempo sin resolverse de forma óptima en el sector, más específicamente en la mejora de la experiencia de los clientes con la optimización de los procesos existentes y la reducción de puntos de fricción tradicionales. Estas nuevas empresas han supuesto también un cambio en cómo las aseguradoras se relacionan con sus clientes desde la comunicación, y han creado nuevos productos y servicios adaptándose en gran medida a sus necesidades.

Profundizando un poco más en el análisis, desde el contexto argentino, se puede afirmar que el año 2018 presentó grandes hitos en el tema. Por un lado, el lanzamiento

de la primera aseguradora 100% digital y por otro, la consolidación de players digitales, que confirman aún más los planteos iniciales de este trabajo.

Las aseguradoras, con distintos grados de convicción y velocidad, han tomado conciencia de la necesidad de digitalizar sus servicios. Frente a un negocio tradicional, conviven las aseguradoras que se adaptan a lo digital y las startups que nacieron tecnológicas.

De acuerdo con el World Insurtech Report 2018, realizado por la consultoría Capgemini, (2018), las inversiones en insurtech crecieron a una tasa anual de 36,5% entre el 2014 y el 2017, mientras que la actividad de las ofertas aumentó 29% en el mismo periodo.

Las aseguradoras no solo deben empezar a implementar más tecnología, sino hacer una transformación completa del modelo de su negocio para poder destacar en el futuro. No deben limitarse a ofrecer sus productos por vía digital, sino también reconfigurar los mismos y ofrecer una nueva variedad de coberturas, apoyadas en la tecnología, de acuerdo con las necesidades de los clientes.

A continuación, se distinguen los principales actores que representan la nueva tendencia en nuestro país:



Fundada en 2010, permite cotizar opciones de póliza de seguro automotor comparando los precios de distintas compañías. 123Seguro ofrece una solución integral de seguros. Brinda asesoría para la contratación y en diversas gestiones, incluyendo siniestros. Se concentra en automóviles; no obstante, ofrece otros ramos como hogar, accidentes personales o tecnología.

Durante 2013 fue reconocida por Google como caso de éxito por la simplificación de procesos y la reducción del tiempo y de costos a la hora de contratar un seguro. Desde

sus inicios, se volcó a las pólizas únicamente en formato digital en una industria con un bajo nivel de digitalización.

A inicios de 2018, MeLi Fund, el fondo de inversión de Mercado Libre, invirtió USD 3 millones en 123Seguro. Otros ejemplos de insurtech en Argentina que se pueden mencionar, aunque no se centren exclusivamente en la venta de seguros, son:



Utiliza internet de las cosas (IoT) para obtener información del vehículo y del conductor. Propone un modelo “pay how you drive” con la posibilidad de generar ahorros en el seguro.

Posee una app que trasmite la información del acelerómetro y del giroscopio del teléfono, a una plataforma preparada para recibir un flujo importante de datos por minuto. Con las herramientas adecuadas, ese cúmulo de datos se convierte en información relevante para crear perfiles de riesgo. Las pólizas son emitidas por Intègrity Seguros.

leverbox

Es la primera insurtech enfocada en la gestión de reparaciones. Conecta al asegurado, la compañía de seguros y una red de talleres homologados y al proveedor de repuestos en forma on line, 100% digital.

Desarrollaron una red de más de 220 talleres homologados que son auditados por video pericias periódicas y 35 proveedores de repuestos. Al conectar a los actores de la cadena de reparación, reducen costos siniestros, logran fidelizar al PAS y al broker, brindan información constante del estado del proceso, garantizan las reparaciones, reducen *tiempos muertos* y mejoran la experiencia de cliente.

Para lograrlo, a través de una plataforma on line grafican en líneas de tiempo el proceso de reparación. El asegurado puede seleccionar el taller de su preferencia y realizar la auto inspección del daño. También puede conocer en qué etapa se encuentra la reparación y realizar el tracking de los repuestos.



Se presenta como una solución de Smart Home: SHaaS (Smart Home as a Service). Es una plataforma customizable 100% a cada compañía de seguros, que conecta más de 20.000 dispositivos inteligentes, tales como cámaras, sensores, entre otros, a su plataforma desarrollada en la nube. Comunica a las aseguradoras con sus asegurados mediante una aplicación que analiza datos y les permite innovar en los servicios y evaluar los riesgos con mayor precisión. Así, facilita a las compañías de seguros la tarea de fidelizar y ampliar su cartera de clientes.

Según sus propias estadísticas, los consumidores ingresan a la app en promedio 25 veces por semana para monitorear lo que sucede en sus hogares. Aquellas acciones que las compañías hagan en la aplicación permiten incrementar la fidelidad de sus clientes entre un 30% y un 75%.

Nubihome ganó la instancia LATAM del campeonato de Insurtechs de Zurich (Zurich Innovation Challenge), y fue seleccionada como una de las 8 mejores insurtechs en términos globales.



Utiliza internet de las cosas para mitigar riesgos e incrementar el valor percibido. No se limitan a la industria del seguro. Consideran que el uso de telemática puede tener alto impacto en seguros del hogar, automotor y riesgos del trabajo, entre los principales ramos. Además de trabajar en prevención, ahorro de energía y seguridad, aportan valor agregado. Entre sus clientes cuentan a Mercantil Andina.

iūnigo

Se puede considerar como la primera aseguradora 100% digital. La presentación en sociedad de esta compañía se produjo con el objetivo de reinventar la industria de los seguros en Argentina y la región, tomando la tecnología como principal aliado. Hasta su lanzamiento, no había en el mercado una propuesta con un modelo de negocios así. Lo primero es la inmediatez: tener la posibilidad de contratar el seguro de auto en menos de dos minutos. Lo segundo, la experiencia digital, con el cliente en el centro y considerado como un *ser digital*, conectado con una lógica 24/7 y con la posibilidad de hacer las diferentes gestiones desde una aplicación.

Así es como desde la aseguradora afirman que su visión es:

Provocar la transformación en el mundo del seguro, creando experiencias innovadoras que nos acerquen a las personas.

Al igual que nuestra visión, nuestra propuesta de valor fue evolucionando a medida que fuimos descubriendo a nuestros potenciales competidores. Crear una aseguradora 100% digital ya no tenía tanta relevancia en un mercado que está invirtiendo fuerte en lanzar nuevos productos digitales. Nos dimos cuenta de que tenemos que encarar el problema bajo otra óptica: el usuario es digital, y nosotros tenemos que tener la mejor propuesta para sus necesidades. Iunigo, 2020, (p.).

En tal sentido, se devela que la empresa tiene como base fundamental, el empleo de las nuevas tecnologías en los procedimientos emprendidos a fin de garantizar un servicio óptimo y de calidad en tiempo récord.

Aggregators

Siguiendo modelos del exterior, sobre todo de Inglaterra, se lanzaron en Argentina hace ya varios años, aggregators online en seguros para individuos. Se entiende por aggregators, aquellos que permiten cotizar un seguro y muestran el precio de diversas compañías en forma comparativa.

Algunos presentan un modelo nacido de Internet (nativos), mientras que otros cuentan con la figura de un productor detrás (modelo más adoptado en Argentina), buscando explotar este nuevo canal y captar al cliente digital.

El mercado de seguros de Argentina, en los últimos tiempos, se ha tenido que aggiornar a los diferentes cambios tecnológicos que se fueron dando. No solo por su propia competencia, sino que también por nuevos jugadores y presión de los clientes, que buscan cada vez más servicios desde plataformas digitales.

Estas nuevas oportunidades abrieron el mercado a nuevos jugadores que se desempeñaban en el mundo offline, como los brokers de seguros, que supieron aprovechar un nicho poco explotado como el de cotizar la cobertura online y permitir su contratación en firme desde la web.

En Argentina existen 15 sitios con este enfoque de aggregators, con diferentes niveles de desarrollo y avances en materia tecnológica. Este número se incrementó inclusive en el año 2020. Es de destacar que, solo seis de ellos permiten la contratación online. El resto terminan el proceso con la solicitud para que un representante se comunique.

I.5 Situación Actual en Argentina

Si bien todo lo expuesto hasta aquí marca una clara tendencia de lo que se viene, la realidad es que hoy, en Argentina, las insurtech no llegan ni al 1% del mercado asegurador. El segmento insurtech irrumpió con bombos y platillos, apalancado en promesas de mayor agilidad, rapidez y menores costos; siempre en contraposición con las aseguradoras tradicionales.

La posibilidad de contratar una póliza desde el celular, en pocos minutos y en apenas un par de pasos, sin dudas es una propuesta atractiva para muchos usuarios; sin embargo, en la práctica aún no ha logrado consolidarse como un sector de peso dentro de un mercado dominado por firmas tradicionales y de amplia trayectoria.

En Argentina circulan 14 millones de automóviles, de los cuales más de 13 millones están asegurados. Al ser obligatorio por la Ley de Tránsito vigente, se trata del segmento que goza de la mayor tasa de contratación.

De ese total, las aseguradoras digitales han logrado capturar una porción marginal de usuarios, dejando a las claras que todavía queda mucho camino por recorrer.

En el marco de la Resolución SSN-219.2018 de la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN), los controles de tránsito ahora aceptan cualquier tipo de comprobante digital, lo que hace que estas inspecciones sean más ágiles. Esto significó un verdadero espaldarazo para el surgimiento de propuestas totalmente digitales, pero la realidad demuestra que, en la práctica, abrirse paso en el mercado no ha sido sencillo.

En total, son 36 las empresas las que se han sumado al nicho insurtech y el 50% de ellas opera con menos de 10 empleados, lo que da cuenta del estadio temprano del segmento. Iúnigo, por caso, posee a la fecha alrededor de 3.900 clientes asegurados, según fuentes consultadas por iProUP, (2021). La compañía dependiente de San Cristóbal Seguros encaró una agresiva campaña de difusión desde su lanzamiento a mediados de 2018, pero no ha logrado expandirse más allá de su nicho.

Si bien el potencial de crecimiento es enorme, producto del avance de la digitalización en diversas industrias, los datos de la Superintendencia de Seguros de la Nación confirman que los argentinos, en su gran mayoría, todavía prefieren opciones tradicionales.

Apuntar a la generación Millennials es una oportunidad y un riesgo para estas compañías: por un lado, tienen todas las herramientas disponibles para captar a usuarios altamente digitalizados, acostumbrados ya a gestionar su vida desde apps. Sin embargo, las nuevas tendencias de movilidad auguran un futuro en el que la venta de automóviles se contraiga en pos de opciones como el car sharing o el alquiler temporal

de vehículos. Esto, potencialmente, tendrá un efecto negativo en la venta de seguros para automóviles. (I Profesional, 2020).

Por otra parte, fue el propio Marcos Galperín, CEO de Mercado Libre, quien hace un tiempo atrás confirmó que su empresa incursionará en el mundo de los seguros, avanzando en el desarrollo de las denominadas insurtech; es decir, se reconfirma una vez más la inminente transformación tecnológica del esquema tradicional del seguro.

I.6 Contexto Industria Aseguradora.

La transformación de la fuerza de ventas intermediada podría ser el mayor desafío actual de las compañías de seguros, pero hasta el momento, ninguna aseguradora en el país lo ha podido lograr.

Actualmente un gran porcentaje del canal toma el rol de simple intermediador entre la compañía aseguradora y el cliente final. De manera que en el país se denota la presencia de un modelo de negocio muy conservador, en donde es evidente una falta de centralización del cliente, pocas interacciones con él. Otra característica es la falta de aceptación del cambio, el mantener tradiciones centenarias.

Se trata de una necesidad imperiosa en la industria que ya no puede continuar esperando, y que implica, a grandes rasgos:

- Realizar una profunda reflexión estratégica para definir los drivers del cambio.
- Redefinir el modelo de intermediación 360° encontrando sinergia, cooperación extrema, relación ganar-ganar y máxima confianza mutua.
- Crear las múltiples capacidades nuevas dentro de cada organización para implementar este modelo.
- Realizar un cambio cultural y de comportamiento profundo del intermediario, acompañado por el de la propia organización.

Todo lo anterior, debe ser implementado poniendo al cliente final y al consumidor en el centro del diseño, para así poder crear una compañía cada vez más ágil, responsiva, es decir, que se adapte continuamente a las necesidades del mercado actual y futuro, caracterizado por el cambio permanente.

El envejecimiento de la población, los clientes millennials, la revolución tecnológica o la irrupción de nuevos actores son algunos de los factores que están transformando la industria aseguradora. A partir del 2020, con la llegada de la pandemia y por todo lo expuesto hasta ahora, los consumidores comenzaron a actuar de forma más selectiva a la hora de escoger un seguro, buscan más transparencia, *menos letra chica* y más digitalización que nunca al momento de contratar una póliza. Es evidente, entonces, que el cambio se vuelve imperioso para quienes quieran seguir siendo competitivos a nivel mercado.

CANVAS

Este modelo de negocios se ha convertido en una de las herramientas más utilizadas por los emprendedores y empresarios a nivel mundial. El principal reto del Canvas es que se pueda reflejar en una sola hoja y gráficamente, el modelo de negocio en estudio. De esta forma, a continuación, se plasma el modelo de negocios actual del canal en estudio.

Aliados Clave <i>Sancor Seguros (y otras aseguradoras)</i> <i>CRM</i> <i>Campañas de MKT digital</i>	Actividades Clave <i>Intermediación entre los clientes y las cías. Potenciar el valor y la rentabilidad de cada cliente. Promover todos los productos de las cías. con las cuales trabajan.</i>	Propuesta de Valor <i>-Simplicidad para acercar seguros a sus potenciales clientes.</i> <i>-Rapidez para responder a sus consultas operativas.</i> <i>-Cercanía y eficiencia para gestionar los potenciales siniestros.</i>	Relación con el Cliente <i>-Acercando herramientas de autogestión.</i> <i>-Generando contactos frecuentes (llamados, mails, visitas)</i> <i>-Presencia en redes.</i> <i>-Oferta de nuevos productos.</i>	Segmentos de Clientes <i>-Personas entre 25 y 65 años.</i> <i>-Que vivan dentro de un radio de 50 km.</i> <i>-Relacionados con la industria agroindustrial.</i> <i>-Que utilice herramientas tecnológicas.</i>
	Recursos Clave <i>Oficina.</i> <i>Notebook, buen celular, conexión a internet.</i> <i>CRM.</i> <i>Apoyo administrativo.</i> <i>Respuesta en plataformas digitales.</i>		Canales <i>-Personal</i> <i>-Teléfono</i> <i>-Campañas mail</i> <i>-Sitio web</i> <i>-Redes sociales</i> <i>-Eventos del sector</i>	
Estructura de Costes <i>-Oficina</i> <i>-Empleados de adm.</i> <i>-Impuestos.</i>		Estructura de Ingresos <i>-Comisiones</i> <i>-Disponer de todos los medios de pago: débito, tarjetas, mercado pago, transferencias.</i>		

Figura 1. Modelo de Negocio CANVAS. **Fuente:** Businessmodelgeneration.com

ANÁLISIS FODA

OPORTUNIDADES: Situación favorable actual o futura que se presenta en el entorno y que el canal debe tratar de aprovechar.

AMENAZAS: Situación desfavorable actual o futura que se presenta en el entorno y que el canal debe tratar de evitar o minimizar su impacto en caso de ocurrencia.

FORTALEZAS: Aquellos aspectos positivos que el canal PAS puede aprovechar puntualmente por estar trabajando con una empresa como el Grupo Sancor Seguros.

DEBILIDADES: Aquellos aspectos negativos del canal, que deben mejorarse.

Tabla 2. Matriz FODA.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <p>Imagen de marca que le da el Grupo Sancor Seguros.</p> <p>Presencia Regional, lo que garantiza que sus clientes en cualquier punto del país puedan encontrar una oficina de GSS.</p>	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <p>Falta de planeamiento estratégico de corto/mediano y largo plazo.</p> <p>Actualización tecnológica de los sistemas informáticos para los desarrollos del negocio.</p>
--	--

<p>Reconocida calidad de servicio, que permite validar precios mayores que la competencia en algunos productos y zonas.</p> <p>Con la inclusión del Proyecto Banca, abanico de servicios integral para el cliente (Seguros, ART, Salud, Servicios Financieros).</p> <p>Capacidad de innovación.</p> <p>Diversidad de productos y calidad de servicio reconocida.</p> <p>Recursos humanos identificados y con orientación al servicio.</p> <p>Oportunidades de desarrollo que brinda el Grupo.</p>	<p>Excesiva dinámica de cambios organizacionales en los últimos años que afecta el clima laboral.</p> <p>Poca o nula innovación en términos de nuevos productos y/o coberturas (ej.: Riesgos digitales).</p> <p>Falta de impulso a la venta por canales alternativos.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>Baja penetración en el PBI de la producción de seguros.</p> <p>Desarrollo comercial en regiones aún no explotadas (poblaciones pequeñas, ciudades y/o provincias con menor participación).</p> <p>Aparición de nuevos canales de comercialización no tradicionales (redes sociales, internet, venta web, etc.).</p> <p>Crosselling sobre la propia cartera / Sinergias comerciales que se puedan generar con los nuevos emprendimientos del Grupo.</p> <p>Potencial de crecimiento en ramos no explotados (Seguros de Personas/Hogar).</p> <p>Pandemia y sus consecuencias.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>Contexto político y económico del país (inflación, crisis de economías regionales, importaciones y exportaciones).</p> <p>Economías regionales en situación de crisis por falta de competitividad internacional.</p> <p>Judicialidad del Sistema de Riesgos del Trabajo.</p> <p>Competencia / Aparición de nuevos operadores con políticas agresivas de penetración (Ej.: Allianz) y nuevos grupos que incursionan en la actividad.</p> <p>Escasa motivación del cuerpo de ventas. Con cierto grado de conformismo y sin avidez por mayor crecimiento y diversificación de productos (salud, personas, etc.). Falta de continuidad generacional en algunos casos.</p> <p>Desarrollo y crecimiento de canales de venta no tradicionales, vinculados a la tecnología (venta web, redes sociales).</p> <p>Probable desembarco en el mercado de seguros para venta en canales alternativos de jugadores de alto peso (Google, Apple, etc.).</p> <p>Nueva generación de recursos humanos con poca identificación con la organización con la cual trabajan y priorización de valores opuestos a la cultura de la misma. Riesgo especial en grandes ciudades.</p> <p>Baja cultura aseguradora.</p>

Fuente: Elaboración propia, (2021).

CAPÍTULO II.

LA INDUSTRIA ASEGURADORA EN ARGENTINA

II.1. Análisis de Mercado

Si bien, en la República Argentina, la Industria de Seguros ha mostrado, en los últimos años, un crecimiento sostenido, lo cierto es que la cultura aseguradora argentina tiene aún un gran camino por recorrer. Los niveles de madurez y profundidad son bajos en comparación con el promedio de los países desarrollados y los principales subdesarrollados del mundo, donde esta actividad posee gran cantidad de clientes y contribuye activamente y en forma sostenida a la conformación del Producto Bruto Interno (PBI) de sus países. (Montaño, 2013).

II.2. Modelo actual del negocio asegurador en Argentina

En Latinoamérica, la industria del seguro mueve U\$S 152 billones en primas generadas, representando el 3,3% de las primas del mundo; destacándose que esta cifra equivale al 3,1% del PBI de Latinoamérica.

La inserción, prima anual con respecto al PIB, sigue siendo muy baja comparada con los países desarrollados, un promedio del 3 % en América Latina comparado con más del 7% en los EE. UU. Además, la densidad del mercado, prima anual por persona, también es mucho más baja en América Latina que en los países desarrollados, con un promedio de US\$ 282 en la región contra US\$ 407 en los EE. UU, tal como se ilustra en la figura 2.

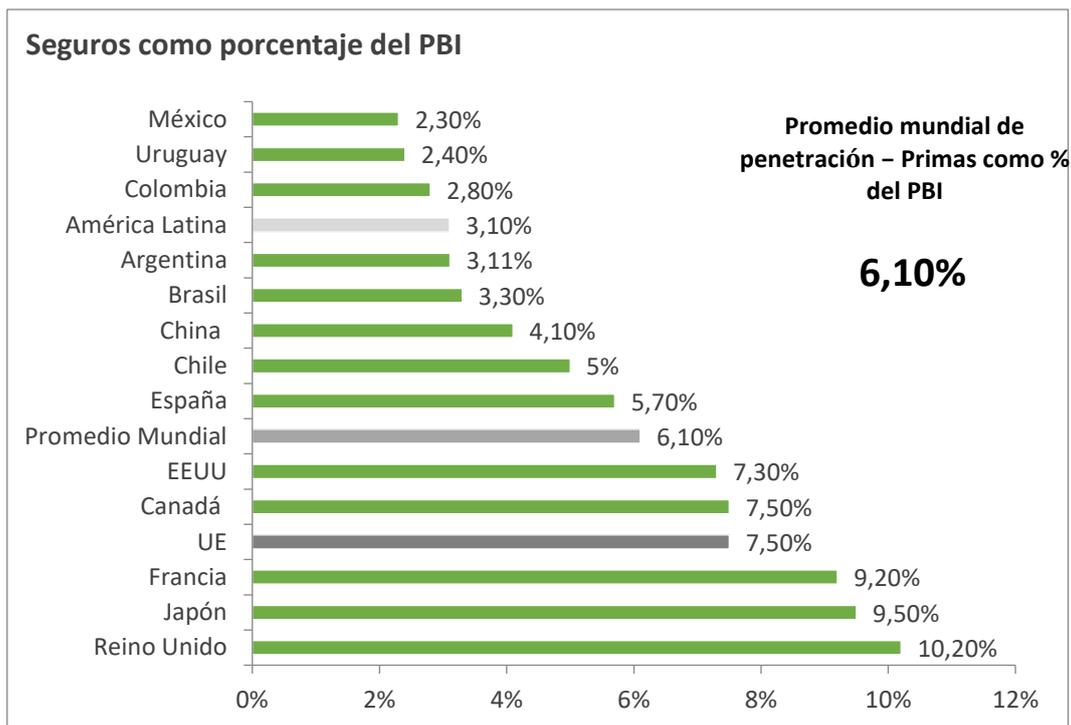


Figura 2. La industria en el mundo y en Latinoamérica. **Fuente:** Informe ORACLE, (2020).

Estas cifras no dejan dudas de que se conoce muy poco sobre los seguros en la región y eso se traduce en elevadas oportunidades de crecimiento para los próximos años en lo que respecta a productos de seguros. Por otra parte, la población relativamente joven en toda la región aporta a la perspectiva de desarrollo a largo plazo en los seguros de vida y los productos de renta vitalicia. (ORACLE, 2020).

La Industria en Argentina

En nuestro país, se entiende por compañía de seguros a una sociedad que tiene por objeto exclusivo realizar las actividades y operaciones de seguros, coaseguros y reaseguros en general, exclusivamente en las coberturas autorizadas por la SSN. Son las únicas habilitadas por este Organismo para celebrar contratos de seguro.

Para registrar una compañía de seguros local se debe completar el trámite ante la Superintendencia de Seguros de la Nación. Iniciado el mismo, la SSN analiza la documentación presentada por la entidad en formación y si cumple con los

requerimientos se dicta la Resolución que otorga la autorización pertinente. Es necesario cumplir con la Ley 20.091.

Un Productor Asesor de Seguros (PAS), por su parte, es un intermediario entre el asegurado y la compañía de seguros, que asesora a las personas para venderle los seguros que mejor se adapten a sus necesidades de asegurabilidad. En función a ello, se destacan dos tipos de productores, los habilitados a intermediar en todos los ramos de seguros o los habilitados a intermediar respecto de seguros de vida.

Además de la figura de Productor Asesor de Seguros (PAS), en Argentina existen también otras, como el agente institorio y el canal directo. En lo referente a participación de primas emitidas, la industria del seguro en la Argentina representa apenas un 3% del PBI, cuando en países desarrollados ronda entre el 7 y el 8%. Y de ese 3%, el 70% corresponde a seguros obligatorios de automotores y de riesgos del trabajo.

Lo expuesto, en números, significa que el sector administra activos por unos US\$15.000 millones y tiene un potencial de trepar a los US\$45.000 millones. Argentina es el tercer mercado en América Latina, a pesar de las devaluaciones del año pasado. Existen más de 180 compañías aseguradoras y el número de PAS matriculados también viene en ascenso. En los últimos cinco años creció algo más del 30%, llegando actualmente a superar los 32.000.

Por su parte, en lo que respecta al modelo de negocios, el estándar es el siguiente:

Tabla 3. Modelo de Negocio Aseguradoras.

PREVENTA		VENTA		POST VENTA	
Preventa	Presupuesto	Suscripción	Gestión de cartera	Gestión de siniestros	Gestión de proveedores

Fuente: Elaboración propia.

Siempre con la figura del Productor Asesor / Broker ligado estrechamente a la compañía aseguradora. Es excepcional el caso de las aseguradoras que venden en forma directa al cliente final. Asimismo, es importante destacar que, el mercado

asegurador argentino es muy heterogéneo: en él compiten entidades con capacidades técnicas y financieras muy diferentes, con una baja concentración.

De la misma manera, es importante destacar que los principales motores son los productos obligatorios: automotores y riesgos del trabajo. Tal como se indicó anteriormente, el sector está inmerso en un proceso de transformación digital. A manera de ilustrar la caracterización del negocio asegurador en el país, se muestran las siguientes figuras con datos que dan cuenta del desarrollo que este sector ha venido experimentando, considerando la caracterización general, la prima media por habitante, los grupos aseguradores y el market share principales grupos aseguradores

Tabla 4. Caracterización General del negocio en Argentina.

Caracterización del Negocio	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019 est
Dimensionamiento							
Giro del Negocio - primas devengadas netas mll \$	80.812	109.281	153.893	211.806	272.533	337.079	449.006
Segmentación –mll \$							
Seguros Patrimoniales (no incluye Riesgos del Trabajo)	42.830	62.093	81.451	112.257	145.361	184.859	263.918
Riesgos del Trabajo	21.819	28.184	43.654	59.306	78.682	94.603	109.977
Seguros Personales y de Retiro	16.162	19.004	28.788	40.243	48.490	57.617	75.112
Tasa de Crecimiento inter anual		35%	41%	38%	29%	24%	33%
Variables Sectoriales							
Personal Ocupado	29.528	29.791	30.301	30.532	30.753	s/d	s/d
Cantidad de Empresas	186	185	185	186	187	187	187
Rentabilidad del Sector (Resultado/Primas Emitidas)	s/d	s/d	7,14%	9,45%	8,10%	9,80%	s/d

Fuente: SSN

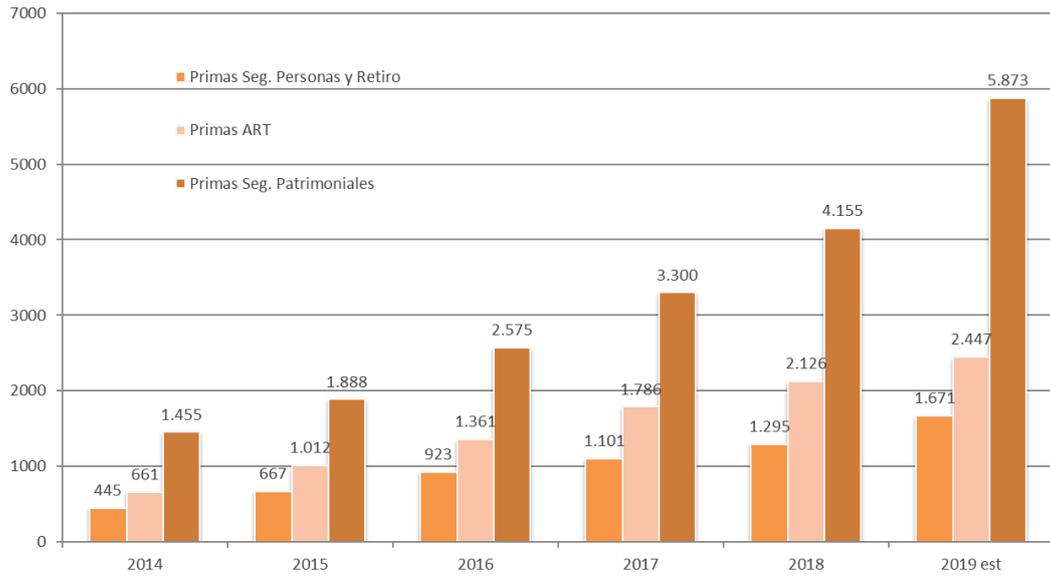


Gráfico 1. Prima media por habitante. Fuente: SSN

Grupo	Origen Capital	Seguros			Salud		Servicios Financieros		Otros
		Seguros Patrimoniales/Mixtos	Seguros Vida/Retiro	Aseguradoras Riesgos del Trabajo	Medicina Prepaga	Prestadores Médicos	Bancos	Entidades Financieras	
Federación Patronal	Argentina	FEDERACION PATRONAL SEGUROS SA	FEDERACION PATRONAL SEGUROS SA	ART					FEDERACION PATRONAL SEGUROS SA
Sancor Seguros	Argentina	SANCOR SEGUROS		PREVENCIÓN ART	Prevención Salud		BANCO DEL SOL	Alianza Inversora SA	cites
Galeno	Argentina	GALENO SEGUROS		GALENO ART	GALENO	GALENO		EFFECTIVO SI	GALENO fundación
Grupo Wertheim	Argentina	Confiar Seguros	LA ESTRELLA	EXPERTA ART					TGS 17, WEL, Negocios Agrícolas
San Cristóbal	Argentina	San Cristóbal Seguros, iúnigo	San Cristóbal	ASOCIART				San Cristóbal	San Cristóbal, asociart servicios
Grupo Nación	Argentina	Nación Seguros, Nación Reaseguros	Nación Retiro				Banco Nación	Nación Bursátil, PELLEGRINI	Nación Servicios
Bapro	Argentina	Provincia Seguros	Provincia Vida	Provincia ART			Banco Provincia	Provincia, Provincia, Provincia	Provincia NET
La Segunda	Argentina	La segunda SEGUROS GENERALES	La segunda	LA SEGUNDA ART					
SMG Group	Argentina	SMG SEGUROS	Instituto, SMG LIFE	SMG ART	SWISS MEDICAL, etc.	etc.			ECCO, etc.

Grupo	Origen Capital	Seguros			Salud		Servicios Financieros		Otros
		Seguros Patrimoniales/Mixtos	Seguros Vida/Retiro	Aseguradoras Riesgos del Trabajo	Medicina Prepaga	Prestadores Médicos	Bancos	Entidades Financieras	
Omint	Argentina	Omint Seguros		OMINT ART	OMINT	etc.			OMINT ASSISTANCE, OMINT Viajes
Galicia	Argentina	Galicia Seguros						Galicia	Fima Fondos de inversión, Galicia Warrants
Osde	Argentina		BINARIA		OSDE				URG, INTERTURIS
BBVA	España	BBVA Seguros					BBVA		

Figura 2. Grupos aseguradores. Fuente: Elaboración propia.



Figura 3. Market share principales grupos aseguradores. **Fuente:** SSN

Modelo Actual de Negocio.

El negocio de seguros en el país, se basa en la figura del Productor Asesor como canal principal de ventas. En este sentido, Sancor Seguros estima que uno de los factores que han conducido al posicionamiento de la empresa en Argentina es contar con la más amplia red de Productores Asesores de Seguros (PAS) del país, compuesta por más de 9.000 agentes, y la relación que existe con ellos. En Uruguay, Paraguay y Brasil, la organización cuenta con empresas propias, orientada desde una política de fidelización y continua profesionalización de los agentes de seguros, como socios estratégicos para el desarrollo de la firma en cada uno de estos países. Cualquier emprendimiento del Grupo Sancor Seguros tiene a los PAS como actores centrales, pues la organización estima que éstos representan el mejor canal para brindar el servicio y el asesoramiento con el cual se identifica a la marca Sancor Seguros; de manera que esta política es parte de la filosofía y cultura organizacional de la empresa.

En este mismo orden de ideas, la organización Sancor Seguros, mantiene un compromiso con el cuerpo de ventas, a fin de lograr aumentar su competitividad en los mercados actuales, contribuyendo a agregar valor a su gestión comercial y operativa. Para ello, constantemente la empresa promueve su capacitación y le brinda

herramientas informáticas actualizadas, simplificando así su trabajo y fortaleciendo su cartera de clientes.

Desde 2011, la empresa se ha posicionado en el primer puesto en market share a nivel Grupo, con una participación del 10,59%, siendo líderes también en los siguientes ramos: Riesgos del Trabajo (20,56%); Salud (37,18%); Accidentes Personales (13,.10%); tal como se ilustra en la figura 5.



Figura 4. Producción del Grupo Sancos Seguros, participación por Ramo. **Fuente:** SSN

En cuanto a participación por tipo de canal, en facturación, la composición es la siguiente:

Tabla 5. Canales de Venta Grupo Sancor.

Canal de Venta.	%
Canal Tradicional (PAS):	65,63%
Canal Corporativo (Bancos, brokers)	34,37%
Venta directa	0%

Fuente: Elaboración propia. (2021).

En lo que respecta a la participación porcentual de la Producción según Canales de Ventas, en cantidad, se distinguen los siguientes datos:

Tabla 6. Participación porcentual de la Producción según Canales de Ventas

Canal de venta	Mercado	Grupo SS
Directos	22,30%	0%
Productores Asesores:	65,10%	99,23%
Personas físicas	43,30%	94,38%
Personas jurídicas	21,80%	4,55%
Agentes institorios	12,60%	0,77%

Fuente: Elaboración propia a partir de SSN, (2021).

Como se puede observar en los datos presentados, la venta directa es 0%, pero ello no significa que la empresa no cuente con e commerce. Desde hace 5 años la organización, ha venido incursionado en este modelo de negocio, pero con la particularidad de que cualquier venta termina asignándose a un Productor Asesor para que este pueda seguir el trabajo de postventa.

Considerando lo expuesto hasta ahora, es importante indicar que el embudo de conversión arroja cifras un tanto desalentadoras.

Tabla 7. Embudo de Conversión.

Año	Mes	Visitas	Datos Vehículo	Cotización	Contactos Reales	Venta Cerrada
2020	Ene	31.908	11.232	1.593	411	168
	Feb	97.930	10.266	1.503	359	167
	Mar	55.435	8.280	1.272	334	163
	Abr	40.482	9.723	x1	616	329
	May	37.412	12.470	1.847	542	258
	Jun	34.749	12.439	1.487	423	200
	Jul	37.291	13.846	1.877	505	218
	Ago	39.086	14.833	1.861	458	195
	Sep	37.785	14.064	1.816	444	208

	Oct	33.871	13.515	1.758	494	207
	Nov	32.546	14.143	1.957	560	220
	Dic	33.802	12.205	2.150	771	287
2021	Ene	41.726	15.344	2.343	702	220

Fuente: Elaboración propia, (2021).

Tendencias Macro del Sector.

El sector empresarial de seguros en el país, se distingue por encontrarse en un modelo de negocio conservador, con las siguientes características:

- Falta de centralización del cliente. Muy pocas interacciones (y mucho menos interacciones significativas) con los clientes cada año.
- No aceptar el cambio. La industria se enorgullece de muchas tradiciones centenarias y, como consecuencia, no ha aceptado el cambio. Hasta los últimos años, los entornos macroeconómicos benignos y los ingresos por inversiones han cubierto la disminución de la rentabilidad subyacente y, por lo tanto, no se ha sentido una fuerte necesidad de cambio.
- Ineficiencia. Por otra parte, la industria es muy ineficiente, todavía depende de procesos manuales, tiene sistemas torpes y, a menudo, la suscripción basada en papel.

Tradicionalmente existen oportunidades de mejor en el sector:

- Complejidad del producto
- Escaso nivel de personalización
- Procesos no orientados a la experiencia del cliente
- Productos en clara tendencia a convertirse en commodities
- Silencios y elevados tiempos de respuesta

Por otra parte, la evolución de otros sectores está impulsando el cambio en la industria aseguradora:

- Envejecimiento poblacional y menor cultura aseguradora de los perfiles más jóvenes.
- Los nuevos clientes demandan de las aseguradoras las experiencias vividas en otros sectores con compañías nativas digitales.
- Las tecnologías exponenciales (blockchain, IA, Robotics) ya son una realidad en muchos sectores.

CAPÍTULO III.

INVESTIGACIÓN

En base al recorte temático efectuado y los objetivos analíticos propuestos se procedió a la realización de una serie de entrevistas que, tomando como eje la percepción de los entrevistados respecto del funcionamiento de la industria de seguros en general, y del rol desarrollado por los intermediarios, en particular, permitiera describir, por un lado, el modo en qué se concibe a esta figura, y, por otro, conocer cuáles son los principales desafíos a los que esta se enfrenta en el escenario actual y futuro.

A fines analíticos, se procederá a exponer los principales resultados obtenidos, dividiendo la presentación de los mismos en dos grupos: a) aquellos provenientes del testimonio de funcionarios de la empresa y b) aquellos surgidos de Productores Asesores de Seguros.

III.1. Miembros de la Industria de Seguros.

Funcionarios del Grupo Sancor Seguros

La muestra estuvo conformada por un total de 5 entrevistas a funcionarios de distintas jerarquías (desde Directores hasta Jefes), de áreas que en mayor o menor medida tienen vínculo con los Productores Asesores de Seguros.

Integración de las Estructuras: Categorías Emergentes. Parte I.

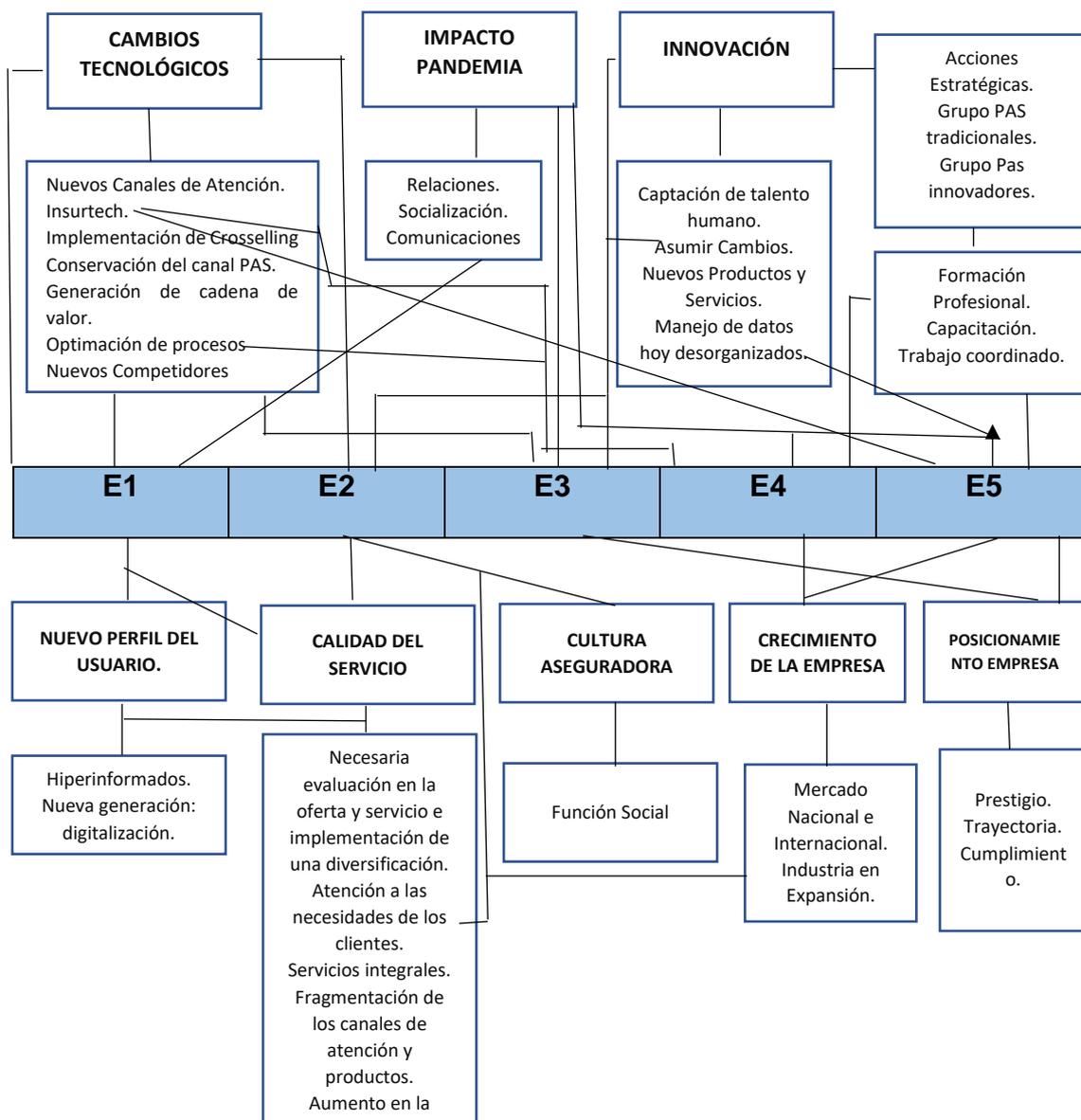
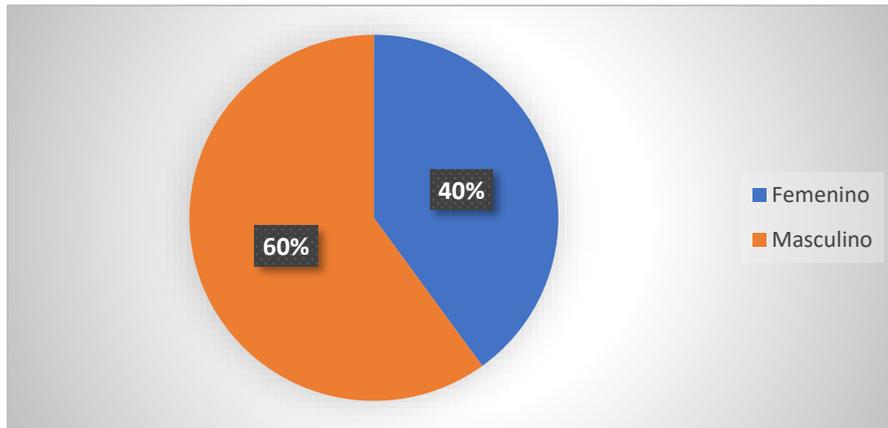


Figura 5. Integración de las Estructuras: Categorías Emergentes. Parte I.

Productores Asesores de Seguros.

La muestra recortada estuvo conformada por un total de 5 PAS, de los cuales el 60% se identificó con el género masculino y el 40% restante, con el género femenino.

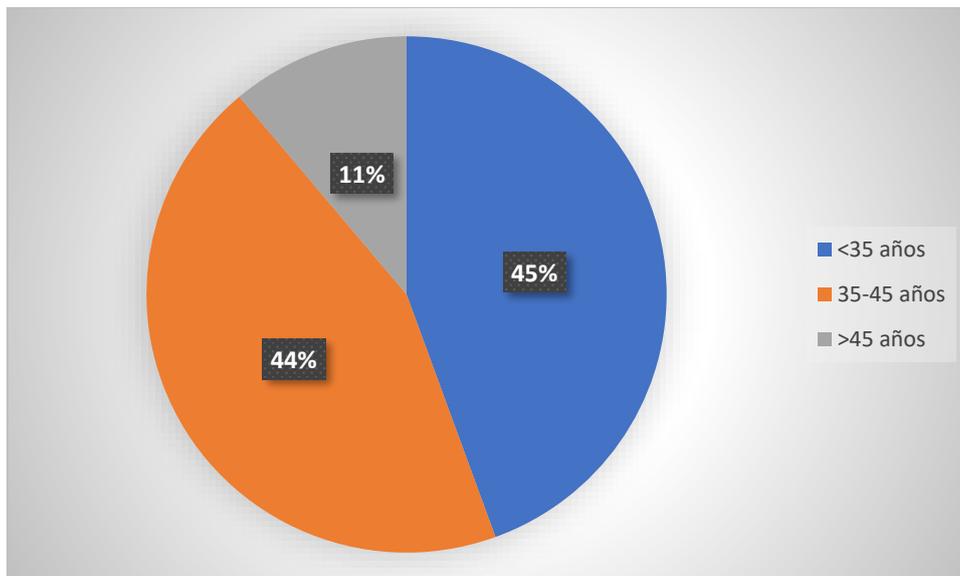
Gráfico 2. Composición de la Muestra por Género.



Fuente: Elaboración propia, (2021).

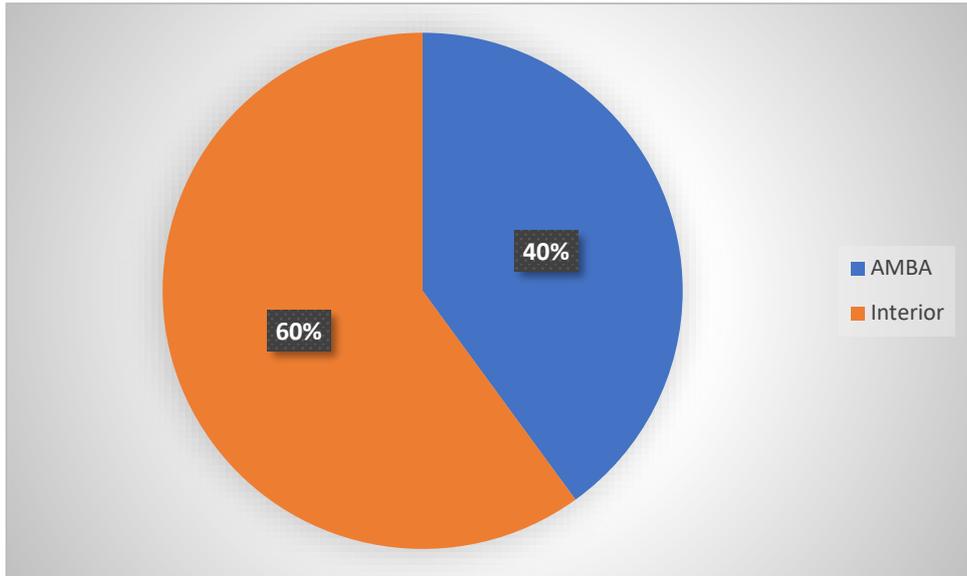
Del conjunto analizado, el 80% de los entrevistados se ubicó en la franja etaria comprendida entre los 21-45 años, siendo preponderante el personal que opera en el interior del país (60%).

Gráfico 3 Grupo etario.



Fuente: Elaboración propia, (2021).

Gráfico 4. Ámbito geográfico de operatoria.



Fuente: Elaboración propia, (2021).

Integración de las Estructuras: Categorías Emergentes. Parte II.

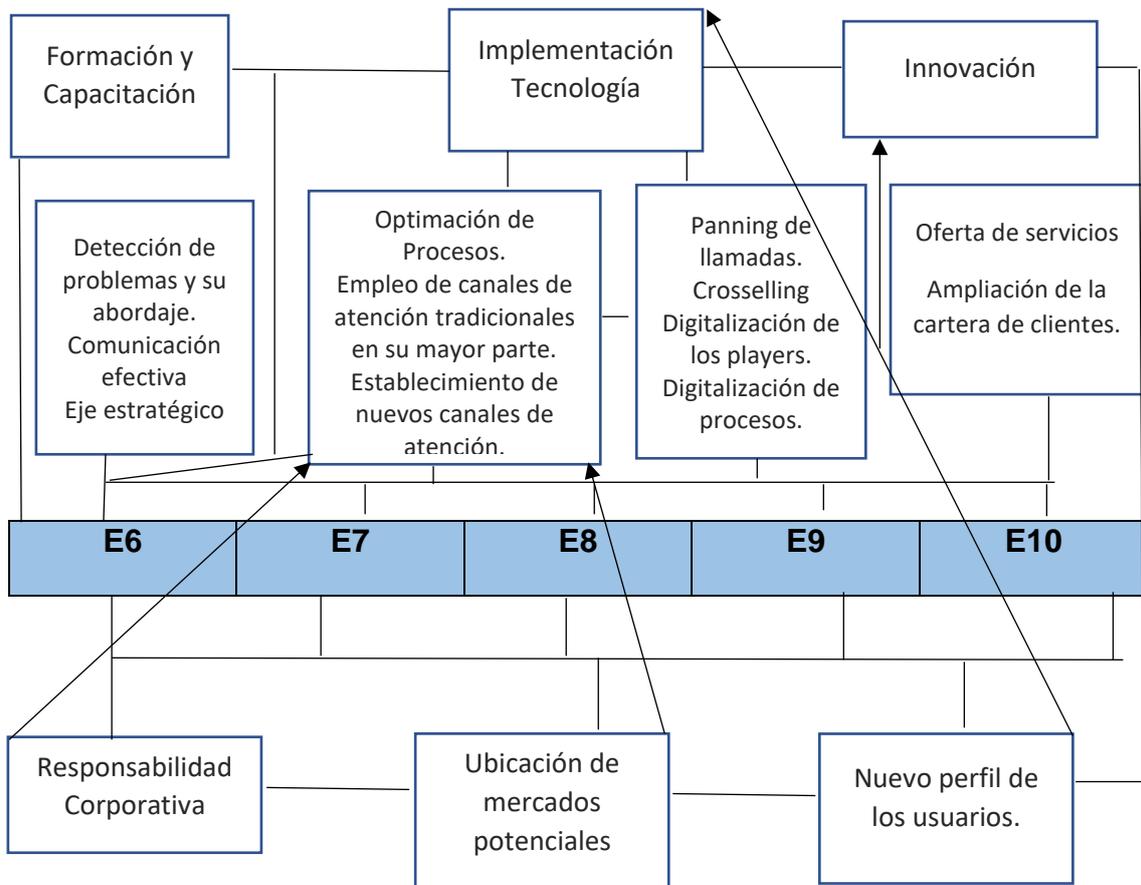


Figura 6. Integración de las Estructuras: Categorías Emergentes. Parte II.

Categorización Selectiva Individual.

Tabla 8. Categorización Selectiva Individual de los informantes Clave.

Entrevistados	Categorías
Entrevistado 1	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cambios tecnológicos. 2) Optimación de procesos. 3) Entorno digital. 4) Generación de cadena de valor. 5) Aceleración de las comunicaciones. 6) Usuarios hiperinformados. 7) Nuevos competidores. 8) Calidad de servicio. 9) Variedad en la oferta. 10) Impacto pandemia en las relaciones sociales. 11) Innovación a través de la captación de talento. 12) Grupo PAS: Tradicionales e Innovadores.
Entrevistado 2	<ol style="list-style-type: none"> 1) El seguro como función social. 2) Cultura aseguradora. 3) Adaptación de los PAS a los cambios. 4) Tecnología orientada a la atención de necesidades cliente. 5) Crecimiento de la empresa en el mercado nacional e internacional. 6) Innovar: desarrollo de productos y servicios. 7) Calidad de servicio. 8) Tiempo de atención. 9) Expansión de la empresa. 10) Profesionalización. 11) Diversidad de programas para la diversidad de clientes y usuarios. 12) Capacitación del recurso humano. 13) Prestigio empresarial.
Entrevistado 3	<ol style="list-style-type: none"> 1) Capacitación del recurso humano. 2) Implementación de tecnología para optimar procesos. 3) Posicionamiento de la empresa en el mercado. 4) Calidad de los datos. 5) Aumento en la cartera de clientes. 6) Manejo eficiente de los datos. 7) Mejora en la oferta de servicio. 8) Política de canales de atención fragmentados. 9) Acciones para la prestación de servicios integrales. 10) Trabajo coordinado. 11) Asumir cambios.
Entrevistado 4	<ol style="list-style-type: none"> 1) Industria aseguradora en expansión. 2) Creación de nuevas ofertas de servicio. 3) Implementación de tecnología para la innovación y optimación de procesos. 4) Capacitación del recurso humano.
Entrevistado 5	<ol style="list-style-type: none"> 1) Impacto de los Insurtechs en la innovación y crecimiento organizacional. 2) Evaluación de los productos y servicios existentes. 3) Amplia trayectoria en el Mercado. 4) Adaptación a los cambios.

	5) Implementación del crosselling.
Entrevistado 6	<ol style="list-style-type: none"> 1) Capacitación como eje estratégico. 2) Responsabilidad corporativa 3) Rol del PAS para la Empresa. 4) Pructividad: Mantenimiento y ampliación cartera de clientes; servicios a tono con el perfil del Usuario. 5) Implementación de modelo de atención tradicional. 6) Tecnología: Impacto en la dinámica del consumidor; necesaria adaptación del recurso humano.
Entrevistado 7	<ol style="list-style-type: none"> 1) Formación y capacitación permanente. 2) Implementación de tecnologías para la optimación de procesos. 3) Empleo de canales tradicionales en la captación de clientes. 4) Trabajo coordinado con el apoyo de la aseguradora. 5) Necesidad de cambio en la oferta de seguro. 6) Cambio en el perfil del consumidor. 7) Cambio en la compañía. 8) Cambios en el rol del PAS.
Entrevistado 8	<ol style="list-style-type: none"> 1) Formación y Capacitación. 2) Actualización tecnológica del recurso humano: Digitación de los players, digitalización de procesos. 3) Respaldo empresarial en el crecimiento del recurso humano. 4) Empleo del canal tradicional. 5) Diversificación de la oferta a partir de la gama de compañía con la que se trabajo. 6) Fomento de cultura aseguradora.
Entrevistado 9	<ol style="list-style-type: none"> 1) Compromiso y dedicación. 2) Trabajo en áreas afines. 3) Conexión entre colegas. 4) Conexión general. 5) Uso de sitio web. 6) Capacitación permanente. 7) Necesaria implementación de tecnología. 8) Atención en la capacitación. 9) Canales de atención. 10) Planning de llamadas, crosselling. 11) Adaptación de la oferta de servicio a la demanda de los usuarios.
Entrevistado 10	<ol style="list-style-type: none"> 1) Cultura aseguradora. 2) Capacitación permanente, actualización. 3) Escaso vinculin con el grupo de trabajo. 4) Combinación de ofertas de servicios. 5) Captación de nuevos clients. 6) Responsabilidad compartida.

Fuente: Elaboración propia. (2021).

III. 3 Discusión de los Resultados.

La presente investigación, tiene por objeto desarrollar la propuesta de un nuevo modelo de negocios para el canal tradicional de intermediación de seguros, que aproveche/potencie los conocimientos y experiencias de los Productores Asesores de Seguros (PAS), a la par que mitigue los riesgos relacionados a la obsolescencia de su labor, en la era digital, creando una ventaja competitiva para la industria.

En función a ello, se ha explorado en la objetividad que está presente en el sector industrial de seguros, mediante la realización de entrevistas semiestructuradas a diez informantes claves que laboran en este ramo comercial. Estimando, las categorías emergentes que han sido presentadas en la sesión anterior, de seguidas se procederá a realizar su discusión, tomando como eje para emprender esta labor, la secuencia de los objetivos específicos que se han delineado con miras a lograr el objetivo general de la investigación.

Tendencias y perspectivas relacionadas a la industria de seguros, en la era digital.

Las condiciones actuales de la dinámica económica ejercen una influencia preponderante para la competitividad de las empresas. Munch y García (2008). En este sentido, las organizaciones en general, deben emplear diversas estrategias de comercio y de mercado con el fin de conocer las expectativas y necesidades de los clientes, con miras a ofrecer lo que éste espera de un producto o servicio específico; promoviendo de esta manera el convencimiento del usuario sobre las ventajas que le ofrece la empresa y que consecuentemente incide en los niveles de competitividad en el tiempo por parte de la organización. (Bueno, 2012). Al respecto, el informante 1 señala: *En la industria del seguro, desde hace unos años, hemos sido testigos del nacimiento del insurtech, vocablo que surge de la conjunción de insurance (seguros) y technology (tecnología) y que refiere a la transformación integral de los procesos de las aseguradoras, marcando el paso de lo analógico a lo digital. Hablamos, entonces, de una transformación de las*

compañías de seguros tradicionales al nuevo escenario, dominado por la tecnología y por un entorno digital. Protocolo 49-60.

Considerando estos elementos señalados por el entrevistado 1, es meritorio distinguir que Insurtech, constituye un término que surgió en la última década y hace mención a un híbrido en el que se conjuga seguro más tecnología. Estas empresas, emplean las innovaciones tecnológicas para fomentar conexiones con los clientes; así como nuevos modelos de negocio en este mercado, en el cual está poco automatizado. (Word Insurtech Repeort, 2018).

En función a estos cambios, el informante 4, indica que: *A la industria la veo adaptándose a la incorporación de nuevos players en los próximos años. Las insurtech son una realidad que están ganando mucho terreno, no van a reemplazar al canal tradicional, pero traerán seguramente muchos cambios.* Protocolo 64-67. Asimismo, el informante 5, señala: *Nos cuesta implementar el crossselling. Ese es uno de los puntos débiles de nuestro cuerpo de ventas; no son vendedores agresivos en su gran mayoría, sino que solamente venden lo que el cliente va a comprar.* Protocolo 110-120. Así se puede afirmar que las Insurtech, como parte de las Fintechs, constituyen un sector en proceso continuo de crecimiento, de gran innovación tecnológica e incorporación de mejores prácticas de mercado. (Deloitte, 2017). De manera que, se puede decir que Insurtech busca hacer frente a elementos adversos que impiden la prestación de un servicio de calidad y eficiente; tales como burocracia, falta de personalización, inaccesibilidad financiera y dificultad para comprender los planes que propone la organización a sus potenciales clientes.

De esta forma, se puede afirmar que la tendencia en el sector industrial y específicamente en lo que concierne a seguro, es optimar sus procesos mediante la implementación de tecnologías que le permitan innovar en los productos y servicios ofrecidos y que se ajusten a la diversidad de clientes existentes; tal como lo enuncia el informante 1 *generar un impacto en los negocios o en la cadena de valor del Grupo mediante el acceso a nuevas tecnologías, productos, mercados, etc.* Protocolo 102-

105. En este sentido, Shsnaars, (1991) asevera que la competitividad no solo está dada por la calidad del producto o servicio en sí, sino también por la efectividad de la estrategia de negocio que se implemente para la captación de clientes, ya que a través de ella se puede llegar con mayor facilidad al mercado de potenciales compradores y usuarios.

Siguiendo esta secuencia de ideas, es de denotar que, grandes empresas como Google, Apple, Amazon y Alibaba, está invirtiendo en las Insurtech, dado el potencial digital que pose y el volumen de la cartera de clientes. (Everin, 2013). Al respecto, el informante 7 destaca que: *Grandes players como 123 seguros, incluso mercadolibre, u otros similares, se perfilan como grandes amenazas para muchos PAS. Yo no lo veo así. Yo creo que todos tenemos posibilidades, solo hay que saber buscar la oportunidad justa y trabajar en pos de nuestros objetivos.* Protocolo 82-88.

Tomando en cuenta las afirmaciones del entrevistado 7, es de destacar que Lancaster (2019) aseveran que, en las naciones latinoamericanas, la web 2.0 ha venido incorporándose en las empresas, a la luz de optimar sus operaciones en relación con los clientes, así como la disminución de gastos e innovación en tecnología. De esta manera, de acuerdo con Demuert el al, (2010), el 90% de las empresas en la región emplean las nuevas tecnologías a fin de comunicarse con su grupo de interés, posibilitando canales de comunicación directa e interactiva que redundan en una mayor captación de clientes.

En este orden de ideas, para la industria de seguros es imperativo la toma de acciones estratégicas que permitan la incorporación de tecnología a fin de conocer las necesidades de los clientes, establecer perfiles de usuarios, y estimando estos datos ofrecer productos y servicios a tono con esa objetividad. Al respecto, el informante 1 destaca que: *A nivel general, nos encontramos trabajando en la implementación progresiva de plataformas tecnológicas world class (como Guidewire y SAP) ... Estamos, además, dando los primeros pasos en el uso de la AI (Inteligencia Artificial), Big Data e IoT (internet de las cosas), y desde hace varios años, tenemos implementadas*

soluciones web y aplicaciones para dispositivos móviles orientadas a que todas las gestiones se puedan realizar por medios digitales. Protocolo 147-163. Este panorama descrito por el informante 1, conducen a reflexionar respecto a que las condiciones que están dadas en la actualidad, impactan en la dinámica de comportamiento, géneros y modos de vida de los usuarios, propiciando nuevas tendencias de consumo, que son impulsados por la penetración y transformación de la tecnología; elementos que toda empresa debe tener como base para la implementación de estrategias de negocios pertinentes y contextualizadas, cónsonas con las formas de consumir, vivir y trabajar de la población.

De la misma manera, Hogarth et al., (2012) aseveran que el 50% de las empresas en el mundo y Latinoamérica otorgan importancia a las opiniones de los consumidores a fin de corregir los posibles errores o inconvenientes que hayan tenido lugar en el proceso de comercialización con el cliente, dado que ello pudiese incidir en la migración de los usuarios hacia la competencia.

Así también, en la actualidad se reconoce la necesidad de contar con un recurso humano profesional y capacitado, con habilidades para adaptarse a los cambios eficientemente y al mismo tiempo tener la capacidad de innovar. En función a ello, el informante 3 destaca que: *Si algo nos ha enseñado esta situación es que, como industria, tenemos que estar cada vez mejor preparados, a nivel de recursos y talento, para afrontar esos cambios profundos que en el mundo de hoy son cada vez más frecuentes y muchas veces, también impredecibles. Para aquellos operadores que aún no habían terminado de completar el paso de lo analógico a lo digital, la realidad actual obliga a realizar las inversiones necesarias para finalizar esa transición, que hoy es un imperativo para cualquier negocio que quiera seguir siendo competitivo. Las perspectivas son buenas y buscaremos consolidar nuestro liderazgo del mercado.* Protocolo 57-71.

Al respecto, el entrevistado 7, destaca que: *El consejo que podría darle a alguien que quiere comenzar con la actividad, es sencillamente que se prepare, que se capacite,*

que profesionalice esta profesión. Protocolo 46-50. En tal sentido, la capacitación, según Chiavenato (2009), consiste en establecer un programa formal, con miras a ofrecer al recurso humano actualización y optimación de conocimientos, habilidades y aptitudes en el desarrollo de las funciones ejecutadas en su puesto de trabajo.

Por otra parte, es relevante destacar que en Argentina se devela una baja cultura aseguradora. En función a ello, el informante 3 señala que el perfil del cliente que requiere los servicios, se caracteriza por tener entre 43 y 46 años, con un promedio de 1.3 pólizas por cliente; lo que refleja que este número es muy bajo. Este señalamiento, refleja también que existe un nivel muy bajo de cultura aseguradora en el país. De esta forma, el informante 4 indica que: *Yo creo que la industria del seguro está atravesando un momento de expansión, si bien aún el porcentaje de asegurabilidad en Argentina es muy bajo, hay muchos seguros que están tomando un impulso muy interesante.* Protocolo 51-56. En función a este señalamiento, el entrevistado 10 enuncia que: *En el país falta recorrer mucho camino sobre la conciencia aseguradora, tenemos números muy bajos aún de asegurabilidad.* Protocolo 42-45.

Estos bajos niveles de asegurabilidad de la población en el país, invitan a reflexionar sobre la necesidad de valorar los productos y servicios que la industria de seguro ha implementado hasta ahora, a fin de tomar las acciones correspondientes para elevar el número de personas aseguradas, lo que a su vez redundaría en un mejor posicionamiento de la organización. En tal sentido, el entrevistado 5 enuncia que: *Respecto a productos tenemos que empezar a trabajar en otras versiones de los productos que ya conocemos quizás...por ej. productos por hora, por días, una contratación más on demand. También productos que fortalecen debilidades que tenemos como por ejemplo el sistema previsional, pueden empezar a tener muy buena aceptación.* Protocolo 66-73.

De la misma manera, Manosalvas y Manosalvas, (2014), indican que las organizaciones se encuentran en una permanente búsqueda de “mecanismos que permitan mejorar su posición frente a sus competidores, con el objetivo de obtener

mayores ganancias” (p. 1662). En tal sentido, se precisa de una continua valoración de los recursos internos y externos, de la oferta y la demanda, del contexto que puede favorecer o no el alcance de niveles de competitividad que permitan a la organización posicionarse en el mercado.

Es por ello que, se puede afirmar que la tecnología ha venido penetrando en la industria de seguros, con implicancias en las habilidades y competencias del recurso humano; así como en el perfil de los usuarios; así como lo señala el entrevistado 6: *la tecnología está cambiando nuestra actividad. El consumidor venía cambiando y este año de pandemia hizo acelerar aún más todo. El consumidor quiere facilidad, agilidad, claridad, comparación de precios, todo de la manera más fácil.* Protocolo 198-203. Además, el entrevistado 6 indica: *¡Sí, obviamente que se está transformando todo y ya! La oferta de seguros no es igual a dos años atrás, el consumidor no es igual, la compra no es igual. Y por supuesto eso desencadenará en cambios en el rol del PAS también.* Protocolo 191-195. En función a estos argumentos, es de destacar que la fuerza laboral pre-digital, según lo señala Deloitte (2017), irá desapareciendo del mercado, para dar paso a la generación millennials y centennials, que de manera natural vienen incorporando conocimientos para el uso de nuevas tecnologías.

A manera de cierre, es relevante destacar que la creación de un producto o servicio por parte del sector empresarial, implica el proceso de comercialización, a través del cual la misma busca una posición de distinción en el público respondiendo a las necesidades y preferencias del consumidor, tal como lo describe Berny, (1996). Es por ello que las empresas, no solamente están dedicadas a realizar un conjunto de productos o servicios de calidad y atractivos a los clientes; sino que deben valerse de modelos y estrategias de negocio a tono con la realidad actual que le permita acercarse a sus potenciales clientes, de manera que se puedan ejecutar eficientemente el circuito de ventas, actividad de importancia dentro de la organización, por cuanto que ello garantiza la consecución de las operaciones de producción.

Características centrales a presentar por los PAS, en el nuevo escenario digital.

Considerando que el contexto digital que caracteriza las relaciones sociales, laborales y empresariales en el presente siglo, vale destacar que la mayor fortaleza de las organizaciones es su recurso humano, dado el potencial que tienen para innovar. (Farrá, 2020). Desde el presente estudio, se asume la noción innovación como el uso de las tecnologías, a objeto de fomentar la mejora, competitividad, desarrollo de productos y procesos; lo que también supone asumir riesgos para conseguir una posición competitiva en el mercado.

En este sentido, el informante 2 señala que: *Nuestros PAS son parte fundamental de este proceso de desarrollo, tanto en la distribución de productos financieros (dentro de la normativa vigente) como en la conformación del primer y único sistema de bancaseguros llevado adelante íntegramente por Productores Asesores de Seguros.* Protocolo 260-266. Así también, el informante 6 destaca que: *Siento que SS le da al PAS un rol preponderante... realmente como escuché varias veces, somos tratados como “aliados estratégicos”. Si tengo que destacar algo de la compañía, más allá de todo lo que esperamos de una aseguradora (que cumpla, que pague, etc.), yo destaco la cercanía que podemos tener con todos sus empleados, funcionarios, etc. No es común que un CEO de la compañía se siente a charlar frecuentemente con un PAS.* Protocolo 139-149.

Aunado a estos procesos de migración hacia el escenario digital que están implementando las empresas, para asegurar su sostenibilidad y competitividad en el tiempo, es de denotar que a raíz de la realidad que está dada, producto de la propagación del COVID-19 a nivel mundial, el sector empresarial se vio en la imperiosa necesidad de modificar su sistema de producción, distribución y ventas; requiriendo de las plataformas tecnológicas existentes a fin de garantizar el sostenimiento de sus unidades de producción, al verse impelida de contar con la fuerza laboral de manera presencial. (Jiménez y Hawkins, 2020).

Esta condición de aislamiento social preventivo indicada por la Organización Mundial de la Salud (2020), trajo consigo una paralización de las actividades productivas y con ello el incremento de la tasa de desempleo, por lo que la digitalización de procesos se hizo imperativo, y ha sido una respuesta para el sostenimiento de las actividades empresariales y el mantenimiento de la cartera laboral. Este proceso de asimilación de los cambios que se están gestando en la actualidad, han sido valorados por el informante 1 en los siguientes términos: *la pandemia aceleró tendencias que de lo contrario hubieran demorado más tiempo en consolidarse, como el home office y la digitalización/robotización de muchos procesos que hacen todo más eficiente de cara a los asegurados, lo cual es a todas luces positivo.* Protocolo 89-95.

Profundizando en el análisis, el informante 1, señala que, a nivel de la industria aseguradora en el país, se evidencia la presencia de un recurso humano que están abocados a los procesos de cambios, mientras que otros muestran cierta reticencia a éstos; describiendo el siguiente escenario: *Personalmente veo como dos grandes grupos de PAS: por un lado, los muy tradicionales, el mayor porcentaje creo yo. A los que les cuesta reconocer la rapidez de los cambios o incluso aceptar la llegada de estos cambios. Y otro grupo más abierto, que está atento a todo lo que se viene, que se está preparando.* Protocolo 201-207. Estos elementos dan cuenta de una necesidad de concientizar los cambios que están dados, por parte del recurso humano, sino también por parte de las organizaciones, quienes orientarán los procesos de formación necesarios para garantizar el alcance de las metas y consecuentemente lograr un posicionamiento de la empresa en el mercado, tomando las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías. En función a ello, el informante 1 explica que: *Deberán convertirse en especialistas de determinados riesgos que verdaderamente los necesitan. Y después, para aquellos riesgos más comoditties, deberán adoptar la tecnología para poder hacerle frente a la competencia y dar respuesta a lo que realmente pide y necesita un cliente.* Protocolo 220-227.

Estos cambios que se han venido refiriendo, conducen a parte del recurso humano de la industria aseguradora a pensar que pueden perder su empleo; sin embargo, el informante 2, indica que: *Los PAS no desaparecerán, como se dijo o se suponía tiempo atrás. Creo que tendrán que readaptarse. Muchos ya lo están haciendo. La tecnología cumple un rol central. Pero no solo la tecnología... lo principal es entender lo que realmente necesita y pide el cliente. Creo que no sirve de mucho tener toda la tecnología si seguimos haciendo las cosas como nosotros creemos, sin escuchar al cliente.* Protocolo 70-76. De esta forma se puede afirmar que, la digitalización de procesos en el sector industrial pasó a ser una necesidad para muchas empresas sumergidas en los procesos de mejora en cuanto a la competitividad económica o de calidad. (Bueno, 2012).

Otro elemento que distingue la permanencia de los PAS como recurso humano de importancia en el sector industrial asegurador, es la puesta en marcha del programa Dale Continuator, descrito por el informante 2 como un plan: *que apunta a los jóvenes continuadores de carteras. Es decir, los hijos o familiares de PAS tradicionales y mayores. En este programa buscamos primeramente fidelizar, pero con el correr del tiempo nos dimos cuenta que este segmento requería también de herramientas, de profesionalización, así que el programa creció muchísimo y hoy es uno de los más reconocidos y valorados dentro del Grupo.* Protocolo 206-211.

Ahora bien, el punto clave que garantizará la permanencia del personal PAS en el sector asegurador, viene dado en parte por la capacidad que éstos tengan para asumir los cambios en pro de innovar dentro de la organización a fin de desarrollar procesos óptimos y de calidad que coadyuven hacia el alcance de los objetivos empresariales. Al respecto el informante 3 enuncia que: *Respecto a los PAS si bien todo lo que comenté anteriormente viene de las manos de ellos, hoy siento que una gran mayoría está bastante amesetado y en una zona de confort.* Protocolo 178-181.

Profundizando un poco más en el asunto, desde el punto de vista estratégico, el informante 4 señala que dado los cambios en materia tecnológica: *Estamos convencidos*

que el rol de los PAS debe mutar a algo de mucho más asesoramiento que temas administrativos. Es algo que cuesta y costará, pero estamos convencidos de la necesidad y urgencia. En SS tenemos una estrategia bastante amplia en ese sentido: desde capacitaciones, acompañamiento comercial, económico. Etc. Protocolo 149-151. De la misma manera, el informante 5 estima que: Creo que el principal cambio que se les viene a todos ellos es el de la digitalización. Protocolo 157-159.

Considerando los elementos señalados respecto a los cambios que deben asimilar los PAS, es relevante indicar que éstos deben ser acompañados de procesos de capacitación permanente, orientados a procurar la formación y profesionalización de este recurso humano. En función a ello, el informante 6 indica que: *Asisto a congresos y capacitaciones cada vez que puedo, me gusta mucho y siempre saco cosas positivas o algo para aprender. Protocolo 78-80. Asimismo, señala que: SS nos da muchas herramientas para que podamos trabajar cómodamente. Desde APP's, Portales, herramientas en general... tratan de acompañarnos también con mucha capacitación y fundamentalmente con la contención y trato personal de su gente. Protocolo 149-155.*

Al respecto, la informante 8 asevera que: *además de las capacitaciones obligatorias también me sumo en todas las que pueda, en las que me inviten las compañías con las que trabajamos. Últimamente son virtuales, pero antes de la pandemia la mayoría eran presenciales. Creo que eran un poco más enriquecedoras que las virtuales. Protocolo 80-86. Adicionalmente el informante 8 apunta que: Trabajamos con varias compañías. Pero mi preferida es Sancor Seguros. Es súper destacable el trabajo que viene realizando con los PAS. Desde herramientas para ayudarnos en nuestra tarea diaria, hasta charlas, capacitaciones, planificación para redes sociales... en fin, súper amplio y completo. Protocolo 126-132.*

En este mismo sentido, el informante 10, indica que: *Obviamente que creo que hay que capacitarse mucho y no solo en el rubro de seguros sino también en otros temas de negocios, porque si querés vivir de esto, vas a tener que saber manejar prácticamente*

una pyme. Entonces temas como administración de empresas, liderazgo, management etc. serán fundamentales también. Protocolo 47-54.

En este orden de ideas, Vayne, (2002), considera que la capacitación ha cobrado mayor importancia para el éxito de las organizaciones. Es por ello que, se puede afirmar que la capacitación desempeña una función central en el ámbito organizacional, ya que los empleados deben recibir información técnica sobre los procedimientos actuales, nuevas tecnologías entre otros elementos imprescindibles para el funcionamiento exitosos de las empresas.

Asimismo, Pinto, (2000), asevera que mientras las organizaciones entiendan la importancia de invertir en su recurso humano para mantenerlos actualizados y a la vanguardia de los cambios que exige un mundo globalizado, será ésta una ventaja competitiva en el marco del creciente mercado que se modifica constantemente. Así la fuerza laboral pre-digital, según lo señala Deloitte (2017), irá desapareciendo del mercado, para dar paso a la generación millennials y centennials, que de manera natural vienen incorporando conocimientos para el uso de nuevas tecnologías.

Finalmente, al explorar respecto a los procesos internos, se pudo develar que éstos son desarrollados bajo un modelo tradicional, tal como lo describe el informante 7 cuando dice: *El boca en boca fue fundamental en mi caso. También en los últimos años hice crecer mi cartera por participación en licitaciones, concursos de precios. Por eso también necesito tener más de una opción de compañías, porque el punto ganar al cliente, sea con la compañía que sea. Protocolo 175-181.* Así también el informante 10 señala: *Tenemos una rutina de visitas, llamadas, mensajes, con el fin de mantener el vínculo e ir viendo qué otro seguro le podemos vender. Respecto a los nuevos clientes, la mayoría llega por recomendación. Protocolo 178-182.* Estos hallazgos, dan cuenta de una tendencia del sector empresarial de seguro en el país, que refleja la presencia de un modelo de negocio conservador, signado por la falta de centralización del cliente, una reticencia al cambio, lo que consecuentemente incide en niveles óptimos de calidad.

Considerando estos elementos emergentes, que han sido referidos por los entrevistados en función a la capacitación y la caracterización de los procesos internos que desarrollan, vale destacar de acuerdo con Chiavenato, (2009), que los objetivos que se persiguen en el proceso de capacitación son los siguientes: preparar a los trabajadores para la ejecución de las diversas tareas y responsabilidades de la organización; proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones que sea necesario desarrollar; cambiar la actitud de los colaboradores, bajo un clima armoniosos entre el personal, aumentando así la motivación y receptividad ante las técnicas de supervisión y gerencia.

Análisis, desde una perspectiva multidimensional, sobre cuáles son los cambios concernientes a los procesos de negocio, estructura organizacional y cultura empresarial necesarios para acompañar dicha transformación, en pos de la obtención de satisfacción del cliente.

La calidad constituye el nivel de excelencia que la empresa ha alcanzado para satisfacer a sus clientes. Así la calidad se asocia a los estándares que requieren los clientes en función de sus deseos y necesidades en un momento y lugar, en pos de asegurar la satisfacción del cliente. (Galindo, 1991). Al respecto, el informante 1 señala que: *Hoy nos enfrentamos a usuarios hiperinformados, conectados en una modalidad 24/7, que saben lo que quieren y lo quieren ya. Por eso debemos ver en el insurtech a un aliado para poder dar respuesta a esos nuevos perfiles de consumidores.*

La llegada de nuevos operadores a la industria. Protocolo 67-74.

De esta forma, Mayer (1992), señala que para garantizar un servicio con calidad es importante poner en práctica un espíritu de servicio, siendo ésta una actividad mental y disposición a colaborar, asistir a otros por sobre los estándares normales de acción, incluyendo las áreas convencionales de trabajo. En función a ello, el informante 6 argumenta que: *Desde hace algún tiempo trato de establecer una rutina mensual para*

llamarlos, para analizar qué productos tienen contratados y ofrecer otros, etc... una especie de crm muy casero. Respecto a nuevos clientes, el fuerte viene por la recomendación y el boca a boca. Pero también trato de sumar otros de una manera más proactiva. Protocolo 175-183.

Por otra parte, es loable distinguir que, la estrategia de negocio tiene que ver con la mejor forma de alcanzar un objetivo o la orientación que debe tomar una organización a fin de cumplir sus metas; es por ello que para ubicar las mejores estrategias se debe detectar oportunidades y riesgos, así como las capacidades que posee la empresa. (Porter, 1985). Al respecto el informante 1 destaca que: *Buscamos ser un socio holístico que potencie a aquellos equipos emprendedores que estén buscando escalar, que tengan un producto en el mercado y aporten un cambio de paradigma. Protocolo 106-110*

Las estrategias de negocio presentan dos dimensiones de importancia, la que emerge de un análisis estructural del entorno externo de la empresa, vinculado al alcance de mejores niveles de competitividad en el mercado; y la estrategia que emerge del análisis del recurso humano, capacidades internas de la empresa. Asimismo, conducen a una toma de decisiones de manera integral para el alcance de las metas organizacionales. Siguiendo esta secuencia de ideas, el informante 2 señala que la estrategia de negocio de la organización donde labora se basa en: *la innovación está en nuestro ADN y la aplicamos al desarrollo de productos que se adapten a los requerimientos de los asegurados, ya sean empresas o particulares. Combinamos, entonces, un servicio de primer nivel, que ubica al asegurado en el centro de la escena, con un estricto cumplimiento de lo comprometido y coberturas innovadoras para dar respuesta a las diferentes necesidades de asegurabilidad. Protocolo 118-128.*

Considerando los elementos expuestos hasta ahora, es relevante destacar que el modelo estratégico de negocios que la empresa adopte, debe contemplar según González, (2017) los siguientes principios: consistencia, consonancia, factibilidad y ventajas. Dado el contexto tecnológico del presente, las empresas deben recurrir a la

implementación de un diseño óptimo que incluya según Drucker, (2000), el empoderamiento y la centralidad del cliente, tomando como eje las estrategias de hiperpersonalización; elaboración de mapas de viaje del cliente; implementación de los últimos avances e innovaciones tecnológicas/digitales que puedan dar respuesta a las improntas de los clientes. Al respecto, el informante 10 enuncia que es importante: *cambiar mi estrategia y optar por un sistema multi compañías para ampliar la oferta a mis clientes. Creo que el cambio mayor viene por ese lado. Poder darle al exigente consumidor de hoy en día toda la oferta que está pidiendo / buscando.* Protocolo 152-156

Es por ello que, vale destacar que las aseguradoras, no solamente deben implementar más tecnologías; sino establecer un nuevo modelo de negocio, a fin de lograr un posicionamiento óptimo en el mercado a futuro. De la misma manera, el empleo de las tecnologías, no debe restringirse al ofrecimiento de productos por vía digital, sino que a través de ella se pueda innovar, al ofrecer una mayor variedad de productos y servicios acordes con las necesidades de los clientes y al mismo tiempo, superar las trabas de orden burocrático y de ineficiencia que prevalecen en el sector asegurador en el desarrollo de los procesos emprendidos; así como al mismo tiempo se fomente una cultura aseguradora, tal como lo refiere el informante 2 cuando enuncia que: *Crear cultura aseguradora es trabajar, entre todos los actores de la cadena (aseguradoras, Productores Asesores, Estado, etc.), para visibilizar los riesgos a los que toda persona y/o empresa está expuesta a diario y la consecuente importancia y conveniencia de contar con un seguro para protegerse frente a los mismos.* Protocolo 57-64.

En base a lo expuesto hasta ahora, es importante destacar que Kotler, (2000) asevera que un entorno en el cual los clientes disponen de menos tiempo, donde se quieren las cosas inmediatamente y lleno de posibilidades, las empresas deben esforzarse en enviar el mensaje que el cliente realmente quiere oír. Podría ser como una era de investigación de mercados constante donde, gracias a los distintos avances

(geolocalización, Big Data, etc.), es posible una monitorización 24 horas de los clientes actuales y potenciales. En tal sentido, el informante 3 destaca que: *El gran desafío para los próximos años es lograr una visión unificada de los datos de los clientes y potenciales clientes. Esto permitirá personalizar la oferta de servicios, entender las necesidades de los clientes a través de la información recibida de los distintos canales y además permitirá contar con información integrada del cliente, enriquecida y disponible. Los problemas actuales más frecuentes son: - políticas de atención fragmentadas según el canal y el ramo, sin visión transversal para mejorar la experiencia del cliente y optimizar las acciones de venta y fidelización. – Datos de personas desorganizados, fragmentados, costosos de acceder para actualizar. – Actividades de prestación de servicios, integralidad y venta descoordinadas.* Protocolo 103-120.

En este orden de ideas, lo que se desea es lograr una mayor competitividad en la organización, la cual puede definirse según Demuner et al, (2010) como “la capacidad que una empresa u organización de cualquier tipo desarrolla, para mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan disfrutar y sostener en el tiempo una posición destacada en el entorno socioeconómico” (p. 3). De manera que, esa posición deseada por parte del sector empresarial esté asociada con el crecimiento de la misma, así como en el incremento tanto de su cuota de mercado como de sus beneficios. En función a esto, el informante 2 señala que: *Finalmente, en una nueva muestra de que estamos a favor de invertir en la economía real y de que verdaderamente enarbolamos la bandera de la innovación, creamos el CITES. Y años después ya tenemos también CITES Impulsa, CITES Ineco y Sancor Seguros Ventures.* Protocolo 142-149.

Actualmente según Kotler y Keller, (2006) la competencia es a nivel global por lo que se debe buscar una comunicación integral y amplia, en la cual la conversación se lleve a cabo de manera más directa, teniendo en cuenta los canales on y off-line y las redes sociales como elementos que juegan un papel muy importante. Al respecto, el informante 3 señala que: *Aspiramos a tener una visión 360° de los clientes y para ello*

es esencial el apoyo y acompañamiento de los PAS, el trabajar en conjunto en los próximos años sobre este tópico. Esta visión 360° abarca: -Datos descriptivos (demográficos, de contacto, etc.). -Datos transaccionales y de comportamiento (solicitudes, emisiones, historial de pagos, etc). -Datos actitudinales (voz del cliente, encuestas, investigación de mercado, redes sociales). -Datos de interacciones (campañas, e mails, chats, conversaciones, llamadas, etc). Concretamente, aspiramos transmitir y lograr: -La experiencia del cliente en el centro. -El cliente como un todo. -Un dato de calidad, fuente de nuevas y mejores herramientas de gestión. -El dato como valor intangible. -La calidad de los datos directamente proporcional a resultados del negocio. Protocolo 125-144. En este mismo orden de ideas, el informante 4 destaca que: Desde SS nos estamos preparando con varios frentes abiertos. Por un lado, todo un recambio tecnológico a nivel core de negocio, además estamos pensando permanentemente nuevos productos, innovadores; herramientas que acompañen todo el avance (nuevos portales, apps, etc) y también nuevos negocios. Protocolo 87-93. De la misma forma, el informante 5 señala que: En SS tenemos la ventaja de tener una trayectoria de más de 75 años, con un respaldo y solvencia que no es común encontrar en nuestro país en la actualidad. Como desventaja creo que se podría mencionar paradójicamente lo relacionado a toda esa trayectoria: no es fácil lograr la agilidad que requieren determinados cambios de timón por todos los años y camino recorrido. Protocolo 95-104.

En lo que concierne a la digitalización de procesos, Selman (2017) explica que los sistemas digitales permiten la creación de perfiles detallados de cada usuario, conocido como personalización. Respecto a la masividad se supone que con menos presupuesto se obtiene mayor alcance y capacidad de definir como el mensaje llega a públicos específicos. Considerando estos argumentos, el informante 7 señala que: *Me imagino un futuro súper cercano con full digitalización ... los clientes quieren todo en un click, incluso con la posibilidad de comparar precios y coberturas dentro del mismo broker. Creo que ahí está el futuro de nuestra actividad. En poder ofrecer todo esto en el menor*

tiempo posible. Hacerle la vida fácil al cliente. Protocolo 189-196. Asimismo, el informante 9 destaca: Todo se realizará de manera digital y para aquellos seguros que requieran de asesoramiento para su compra, la misma también se realizará de manera digital o virtual. Los consumidores exigirán mayor oferta, mayor transparencia, inmediatez. Protocolo 222-227. También el informante 10 asevera que: habrá un cambio hacia lo digital, que es indudable. Y por otro lado creo que tendremos que potenciar mucho más la parte de asesoramiento. Ahí radica nuestro diferencial y debemos explotarlo mucho más. Protocolo 201-205.

En función de lo referido anteriormente, es de distinguir que el mercado tradicional tiene las 4P: producto, precio, publicidad y place o distribución; en cambio el mercado de marketing digital se basa en las 4F: el flujo, la funcionalidad, el feedback y la fidelización. (Selman, 2017). En tal sentido, se puede interpretar que el flujo es la dinámica e interactividad que genera un sitio web al visitante, la funcionalidad tiene que ser intuitiva y fácil para el usuario para captar su completa atención, el feedback o retroalimentación debe ser interactiva para crear una relación de confianza como son ofrecidas por las nuevas tecnologías y la fidelización consiste en lograr que la relación se mantenga en el tiempo.

A manera de cierre, es importante señalar de acuerdo con Vaughn, (1988) que entre las grandes ventajas que tienen las empresas al asumir los cambios tecnológicos son las siguientes: incremento de la productividad, combinación de operaciones, incremento en la calidad del proceso, aumento en la seguridad laboral, incremento de la eficiencia, disminución de los costos de producción.

CAPÍTULO VI. PROPUESTA

PROPUESTA DE NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA EL CANAL

TRADICIONAL DE INTERMEDIACIÓN DE SEGUROS

Naturaleza de la propuesta

La presente propuesta sustentada en la metodología propuesta por Egg (2005), se plantea como opción de solución, a la problemática detectada en torno a las necesidades determinadas, a partir del diagnóstico sobre el proceso actual de funcionamiento de las compañías de seguros en el país, donde se precisan cambios. La transformación de la fuerza de ventas intermediadas, constituye uno de los grandes desafíos de las compañías aseguradoras del país.

En la actualidad, un gran porcentaje del canal asume el rol de intermediador entre la compañía aseguradora y el usuario final; lo que debela un modelo de negocio altamente conservador, en el que se precisa de una centralización del cliente. De la misma manera, se denota que gran parte de la industria aseguradora en el país, muestra resistencia al cambio y al mantenimiento de tradiciones, basada en su experiencia como únicas y válidas. Al respecto, Chiavenato, (2001), señala que los procesos de actualización y mejoramiento de conocimientos y habilidades del recurso humano son importantes para el sostenimiento de la empresa en el tiempo.

En tal sentido, la intención de esta propuesta tiene como foco principal desarrollar un nuevo modelo de negocios para el canal tradicional de intermediación de seguros, que aproveche/potencie los conocimientos y experiencias de los Productores Asesores de Seguros (PAS), a la par que mitigue los riesgos relacionados a la obsolescencia de su labor, en la era digital, creando una ventaja competitiva para la industria.

En función a lo expuesto, es relevante señalar que toda propuesta debe ir acompañada de procesos de planeación, estructura y capacitación; de tal forma que se puedan ofrecer conocimientos, destrezas y compromisos hacia el personal, y a su vez, aprovechar las habilidades como herramientas que posibiliten el éxito profesional del empleado y la concreción de metas por parte de la empresa.

Finalmente es de destacar que, la propuesta se conformará como un grupo articulado de análisis, definiciones, acciones, tácticas, recursos, decisiones, entre otros aspectos para definir el camino a seguir a fin de alcanzar los objetivos planteados

Descripción de la Propuesta

La propuesta seguirá cuatro principales líneas de acción, partiendo de la premisa de que existe una situación inicial detectada que amerita la intervención activa, para impulsar cambios que sean posibles de aplicar y mantener en el largo plazo.

El punto de partida será el diagnóstico situacional participativo, que incluirá asesoría de expertos para el análisis de los diversos elementos de estudio, los posibles escenarios y los actores intervinientes, potencie los conocimientos y experiencias de los Productores Asesores de Seguros (PAS), a la par que mitigue los riesgos relacionados a la obsolescencia de su labor, dado las condiciones actuales en donde los procesos se manejan desde la digitalización, creando una ventaja competitiva para la industria

El segundo punto consiste en la construcción del escenario estratégico, partiendo del diagnóstico realizado y afinando la visión, a donde se quiere llegar o las situaciones problemáticas que se quieren resolver. Con ello, se determinan los actores, situaciones, hechos y áreas conflictivas.

El tercer paso consiste en la definición de líneas de acción estratégica cuyo propósito es la previsión de acciones o actividades futuras que permitirán lograr los cambios deseados.

Luego, como cuarto paso, se establecerá una revisión de la organización para identificar la factibilidad para el desarrollo de las actividades diseñadas con miras al logro de los objetivos propuestos.

Tomando en cuenta estos planteamientos, es de destacar que las condiciones que están dadas respecto a la situación problemática descrita en la sesión anterior, conducen a la reflexión respecto a que se requiere de un cambio estratégico, mediante el cual se logre redefinir el modelo de intermediación para obtener sinergia, cooperación; así como el fomento de la relación ganar-ganar y máxima confianza.

De la misma manera, se insta a crear diversas capacidades dentro de cada organización para implementar este nuevo modelo, en el contexto de la industria aseguradora del país. En este sentido, es importante que el cambio cultural se acompañe de manera sinérgica entre el intermediario y la propia organización.

Ahora bien, específicamente la propuesta consiste en trabajar junto a AOSS (Asociación de Organizadores de Sancor Seguros) impulsando un modelo de negocio similar a las actuales insurtech, pero rescatando los valores tradicionales del canal. En tal sentido, este reforzamiento está dirigido al tema de la profesionalización de los PAS,

para que actúen como verdaderos asesores profesionales de seguros, creando de esta forma un diferencial frente a competidores que manejan el negocio de una manera impersonalizada. Asimismo, dentro de la profesionalización, apuntar a construir especialistas en determinados productos. A manera de síntesis el modelo se constituye de la siguiente forma:

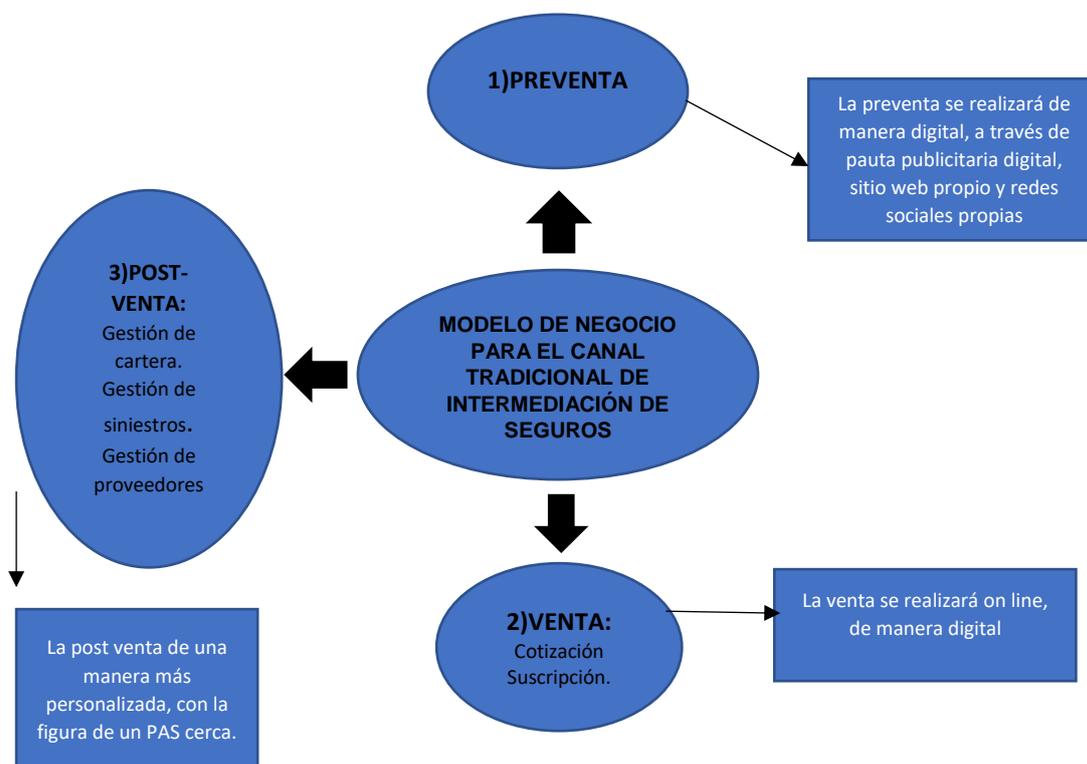


Figura 7. Modelo de negocio para el canal tradicional de intermediación de seguros. **Fuente:** Elaboración propia, (2021).

Justificación de la Propuesta.

En el presente siglo, las empresas pueden beneficiarse de los avances tecnológicos en el ámbito comunicacional, a objeto de responder a las tendencias que marcan y orientan nuevas necesidades, gustos, preferencias y hábitos de los consumidores. Se precisa de una inversión en el recurso humano en pro de mantenerlos actualizados, a tono con el mundo globalizado. (Pinto, 2000).

Las empresas tienen a su disposición, diversas herramientas digitales con las cuales puede asegurar a sus clientes nuevos productos y servicios que le posibilite una mejor oferta, a fin de fomentar o mantener su posicionamiento en el mercado. En función a esto, es importante considerar dos dimensiones de la dinámica laboral actual, donde la

experiencia y la profesionalización del recurso humano marcan la pauta para un mejor desempeño. (Estrada, 2009).

Las innovaciones tecnológicas emergentes, han configurado un escenario digital, frente al que la experiencia del cliente adquiere una mayor relevancia. (Díaz, 2019). En este sentido, vale destacar que las insurtech, emplean innovaciones tecnológicas para relacionar el sector seguro, posibilitando nuevas formas de relacionarse con los clientes, así como nuevos modelos de negocio en un mercado aún, poco automatizado.

De la misma manera, las insurtech buscan hacer frente a los numerosos desafíos que están dados en la actualidad, entre las que se denotan, la burocracia, inaccesibilidad financiera y dificultad para comprender los planes. Es por ello que, es prudente distinguir que las insurtech ofrecen diversos servicios con el empleo de aplicaciones para Smartphone, herramientas de procesamiento de siniestro, atención y plataformas virtuales; así como automatización y dispositivos portátiles. Sin embargo, en el marco del sector asegurador en Argentina, se evidencia que las insurtech no llegan al 1% del mercado asegurador, lo que devela la escasa fidelidad que tienen éstas con las compañías de seguros.

En función a todo lo descrito hasta este momento, la presente propuesta se justifica de manera estratégica por las siguientes condiciones que están dadas en el mercado asegurador en el país:

- El Grupo Sancor Seguros (GSS) tiene una Asociación de Organizadores (AOSS) con algo más de 400 PAS altamente identificados; con un gran número de ellos trabajando con más del 85% de su cartera exclusivamente para SS; con los valores del GSS muy marcados y con generaciones que van continuando este legado

- Los PAS de AOSS representan actualmente el 35% de la cartera total del GSS; mientras que un 29% lo tiene el canal corporativo, y 36% el resto de canal tradicional.

- La esencia, valores y cultura del GSS está centrada en el respaldo a los PAS, situación que no aplica para el caso como, por ejemplo, Unigo / San Cristóbal.

En esta instancia, según Corredor (2012), los niveles de planificación deben contar con la integración, la participación, el control de los escenarios, el monitoreo de aplicaciones y la Inteligencia estratégica para el desarrollo.

Un requisito mínimo de planificación estratégica en el marco de la intermediación de seguros, es el análisis situacional para verificar las capacidades de las estructuras de los sistemas institucionales. Como señala Corredor (2012), el análisis situacional estima

las capacidades de las estructuras del sistema y sus antagonismos y consensos y analiza la capacidad de los sectores antagónicos o de las resistencias que puedan surgir en el proceso. El mismo autor indica que con ello, se conocerán las amenazas, y oportunidades del entorno, así como las fortalezas y debilidades del sistema.

De esta forma, el plan de acciones planteadas se persigue centrar al cliente o usuario en el modelo de negocios para el canal tradicional de intermediación de seguros, a través del cual se aprovechen los conocimientos y experiencias de los Productores Asesores de Seguros (PAS), a la par que mitigue los riesgos relacionados a la obsolescencia de su labor.

Funcionamiento de la Propuesta.

La presente propuesta contempla como eje principal una plataforma digital para cotizar y comprar seguros de autos, hogar, integral de comercio, vida, salud, accidentes personales y retiro. En esa plataforma participarán los 400 PAS de AOSS, pero unificados como un único Bróker.

El sistema reconocerá si ingresa algún cliente actual de uno de los 400 PAS. En tal caso se le asignará directamente al PAS del cual es cliente. Si el potencial asegurado no es cliente de ninguno de los 400 PAS, a través de un sistema de ruleta, se le asignará automáticamente a uno de los 400 PAS, tanto en la cotización como en la contratación; es decir, si el potencial cliente cotiza, pero no realiza la compra, el dato llegará a un PAS por ruleta y éste podrá realizar diferentes acciones para tratar de captarlo. La plataforma además de cotización y venta tendrá una sección especial de autogestión para todos aquellos clientes.

Siguiendo esta secuencia de ideas, es de destacar el momento clave del seguro, el cual es el siniestro, es aquí es donde se ve una de las principales ventajas de esta propuesta, siendo el elemento que marca la diferencia. Si al cliente que contrató la póliza se le asignó por el sistema de ruleta un PAS lejano a su domicilio, localidad, en esta propuesta el tema se resuelve con la cooperación entre los 400 PAS. Es decir, si bien cada PAS cobra sus comisiones por las ventas del cliente asignado por ruleta, hay un compromiso colaborativo entre los 400 que componen este bróker, en donde asumen la atención de siniestros a clientes no asignados a ellos, pero sí cercanos a su lugar de atención.

Tomando en cuenta estos planteamientos, en el caso del sistema debe indicarse que el mismo se distinguirá por su transparencia. Este nuevo modelo propuesto funcionará como un bróker más, es decir en el GSS se le asignará un nuevo código de intermediario

con el cual facturará y cobrará las comisiones por ventas. Luego, internamente, en el bróker habrá una distribución de comisiones en función a las ventas generadas.

Metodología

Siguiendo con los planteamientos de Egg, (2005) a objeto de estructurar la propuesta, es necesario distinguir que el proceso contempla los siguientes pasos:

Paso I Diagnóstico situacional participativo.

Diseñar la Matriz FODA.

Definir la Misión, Visión, Valores.

Paso II Construcción del escenario estratégico.

Determinar áreas, actores, hechos y situaciones conflictivas.

Analizar el entorno interno y externo

Paso III Definición de líneas de acción estratégica.

Establecer acciones a seguir a corto, mediano y largo plazo.

Trazar Objetivos estratégicos

Paso IV Revisión de la organización para identificar la factibilidad.

Realignar objetivos estratégicos

Definir factibilidad operativa y financiera.

Objetivos de la Propuesta.

- 1.- Crear un modelo de negocios para el canal tradicional de intermediación de seguros.
- 2.- Potenciar el conocimiento y experiencia de los productores de seguros.
- 3.- Mitigar los riesgos relacionados con la obsolescencia de la labor de los Productores Asesores de Seguros, en la era digital, creando una ventaja competitiva para la industria.

Metas

1. Definir responsables de la Propuesta.
2. Realizar mesas de trabajo para Diseñar la Matriz FODA.
3. Desarrollar Programa de promoción y divulgación la Misión, Visión, Valores.

4. Establecer las áreas, actores, hechos y situaciones que generan situaciones conflictivas.
5. Analizar el entorno interno y externo tomando en cuenta los factores políticos, normativos, legales, económicos, demográficos, geográficos, tecnológicos.
6. Establecer la factibilidad financiera y operativa.
7. Realignar objetivos estratégicos en base a la factibilidad.
8. Desarrollar programa de fortalecimiento de la calidad de servicio y atención al usuario
9. Realizar el programa de adiestramiento y capacitación para los PAS.
10. Establecer el flujograma funcional de la propuesta en la gestión de procesos de los PAS, tal como se conciben en el modelo.
11. Actualizar manuales operativos y organigrama estructural
12. Desarrollar la jornada de reclutamiento y selección de personal
13. Realizar el seguimiento y control de las acciones estratégicas.

Beneficios de la Propuesta.

Los beneficios principales de la propuesta son los siguientes:

- 1) Se cubrirá el segmento de millennials/nativos digitales al que actualmente el sector asegurador no está llegando, con una oferta de seguros en la que se destaquen como diferenciales la inmediatez, la facilidad para cotizar, la accesibilidad, la autogestión, la posibilidad de poder mantenerse comunicado constantemente y una mejor experiencia de usuario.
- 2) No se rompe la relación / vínculo con el cuerpo de ventas tradicional porque no se está proponiendo lanzar las ventas de manera directa por la web.
- 3) Se acompaña a AOSS, no solo económicamente, pues en este proyecto se da impulso a ver su rol / profesión de una nueva forma.

Localización física y cobertura espacial

La localización física de la propuesta, se encuentra enmarcada en la ciudad de Sunchales (SFE), y tiene una cobertura espacial en todo el territorio argentino, hacia los usuarios que deseen adquirir un tipo de seguro acorde a sus necesidades y posibilidades.

Calendarización de Actividades

A continuación, se presenta el calendario de actividades y tareas contempladas en la propuesta:

Tabla 9. Calendario de actividades y tareas.

Actividades y Tareas	Semestre			
	1	2	3	4
Conformar grupo coordinador y comisiones de trabajo	x			
Asignar responsabilidades	x			
Dividir las tareas	x			
Establecer cronograma de reuniones	x			
Incentivar al personal para participar en mesas de trabajo para diseñar la Matriz FODA	x			
Diseñar la Matriz FODA, definiendo las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas presentes en la organización.	x			
Activación de Reuniones y Mesas de trabajo para Conformación de la Misión, Visión, Valores.	x			
Elaboración de material para divulgación de la Misión, Visión, Valores para el personal PAS.		x		
Elaboración de material para información a los usuarios internos y externos.		x		
Desarrollar el programa de adiestramiento e identificación del clima organizacional y las áreas, actores, hechos y situaciones que generan situaciones conflictivas.		x		
Analizar el entorno interno y externo como factores políticos, normativos, legales, económicos, demográficos, geográficos, tecnológicos que incide en las deficiencias presentes en los procesos de gestión.		x		
Establecer la factibilidad financiera y operativa.			x	
Realignar objetivos estratégicos en base a la factibilidad.			x	
Realizar talleres de calidad de servicio y atención al usuario.				x
Desarrollar jornada de concientización sobre la atención al usuario				x
Promover el desempeño en el rango de actuación sobre lo esperado				x
Realizar el programa de adiestramiento y capacitación para los PAS.			x	
Realizar talleres de adiestramiento para grupos de interés y usuarios externos			x	

Conformar comité para diseño de flujogramas funcionales	x
Divulgar flujograma funcional de la propuesta en la gestión de procesos de los PAS, tal como se conciben en el modelo.	x
Conformar comité para actualización y adecuación de manuales y organigrama estructural en base a las necesidades	x
Aprovisionar de material informativo y equipos a la unidad de atención al usuario.	x
Realizar programa de Reclutamiento	x
Realizar programa de selección de personal	x
Cubrir puestos de trabajo	x
Realizar el seguimiento y control de las acciones estratégicas.	x

Fuente: Elaboración propia. (2021).

Métodos

Metodología Participativa: Con el objeto de lograr la máxima participación de los trabajadores PAS, Personal Directivo y Grupos de Interés.

La Decisión colectiva y búsqueda de consenso: La toma de decisiones se logra a través de la negociación y el acuerdo democrático de los actores del proceso.

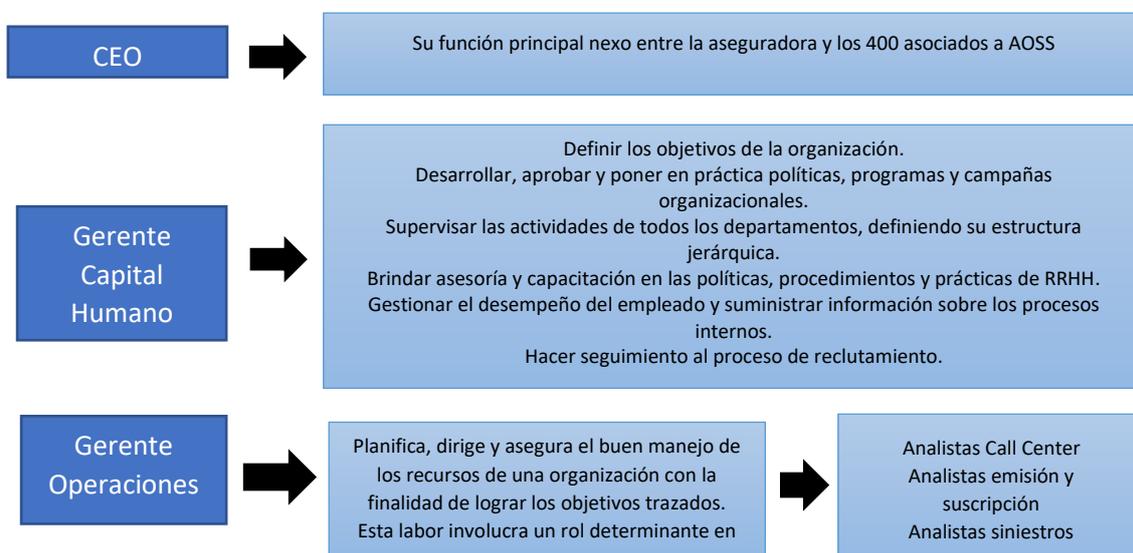
Técnicas

Grupales: entrevistas, reuniones, mesas de trabajo, publicidad, control y gestión administrativa, capacitación, adiestramiento.

Recursos

Humanos

En lo referente a RRHH, el nuevo bróker deberá contar con una estructura inicial así:



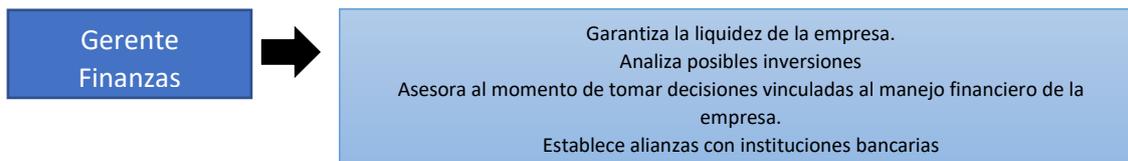


Figura 8. Recurso humano de la propuesta. **Fuente:** Elaboración Propia. (2021).

Por su parte, en lo que concierne a los sistemas, para implementar lo propuesto se necesitará un desarrollo tecnológico que soporte todo esto. En tal sentido, vale destacar los siguientes:

-Programación y generación del sitio: A cargo de AOSS

-Servicio web para resolver tarificación: A cargo de GSS

-Emisión: GSS proveerá un servicio web que permite emitir pólizas on line, siempre y cuando cumplan con la selección de riesgos y controles normales que tiene la empresa.

-Siniestros: Cada cliente asegurado tendrá asignado un PAS por ruleta. Pero para los siniestros, se le asignará el PAS más cercano para Atención.

A los fines del presente estudio, es importante distinguir que, según Menguzzato y Renau (1991), la implantación de las estrategias en una propuesta debe establecer objetivos, idear políticas y motivar a los empleados de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Para estos estudiosos, el análisis de la planificación estratégica, comúnmente se divide en tres componentes principales, los cuales conducen a una acertada implantación, la cual influye significativamente en el cambio estratégico, a saber:

1. Planificación de recursos: su objetivo es planear y ejecutar como se debería distribuir los recursos para aprovechar el cambio estratégico.

2. Estructura organizativa: uno de los recursos más importantes en una organización son los recursos humanos, de modo que la forma en que estén organizados es crucial para la eficacia de la estrategia.

3. Gestión del cambio: supone la implantación de una estrategia en la que se ha centrado en los últimos años la atención por parte de los académicos que lo han considerado como una de las partes fundamentales y frecuentes de la política de gestión.

Así mismo, Menguzzato y Renau (1991), señalan que hay una gran variedad de metodologías para aplicar la dirección estratégica, en cualquier caso, la metodología que se aplique responderá básicamente a un procedimiento similar al que se describe a continuación:

1. Efectuar un análisis estratégico que permita definir la posición de la organización con relación a la evolución del entorno y sus capacidades y expectativas internas.
2. Formular y evaluar las diferentes opciones estratégicas y la elección de las estrategias que se adecuen a la organización.
3. Implantarlas con el correspondiente control y evaluación que permita los ajustes necesarios.

Cuando se plantea la aplicación de la planificación estratégica en toda propuesta, las organizaciones deben acudir a los estudios o proyecciones en el tiempo, el estudio prospectivo situacional, es una actividad con base en el conocimiento científico que va en función de formular el posible progreso de los eventos enfocados hacia su mejoría.

Convivencia con el Modelo Tradicional

Ambos modelos convivirán por varios años, mientras dure la transición entre la generación que se inclina por el trato personal y los nativos digitales, que no conciben otra forma de comprar y manejarse que no sea digitalmente.

Estado de resultado proyectado

Tabla 10

FLUJO DE FONDOS						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS DEL PROYECTO						
Ventas		\$ 26.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 57.000.000,00	\$ 68.000.000,00	\$ 78.000.000,00
TOTAL DE INGRESOS	\$ -	\$ 26.000.000,00	\$ 40.000.000,00	\$ 57.000.000,00	\$ 68.000.000,00	\$ 78.000.000,00
COSTOS VARIABLES DEL PROYECTO						
Costos de Operación		\$ 19.230.000,00	\$ 24.999.000,00	\$ 32.498.700,00	\$ 38.998.440,00	\$ 50.697.972,00
Gastos de Comercialización		\$ 3.600.000,00	\$ 5.400.000,00	\$ 7.020.000,00	\$ 9.126.000,00	\$ 11.863.800,00
Depreciaciones Equipamientos	\$ -	\$ 1.950.000,00	\$ 1.950.000,00	\$ 1.950.000,00	\$ 1.950.000,00	\$ 1.950.000,00
TOTAL DE COSTOS	\$ -	\$ 24.780.000,00	\$ 32.349.000,00	\$ 41.468.700,00	\$ 50.074.440,00	\$ 64.511.772,00
UTILIDAD BRUTA	\$ -	\$ 1.220.000,00	\$ 7.651.000,00	\$ 15.531.300,00	\$ 17.925.560,00	\$ 13.488.228,00
Impuestos		\$ 910.000,00	\$ 1.400.000,00	\$ 1.995.000,00	\$ 2.380.000,00	\$ 2.730.000,00
UTILIDAD NETA	\$ -	\$ 310.000,00	\$ 6.251.000,00	\$ 13.536.300,00	\$ 15.545.560,00	\$ 10.758.228,00
INVERSIÓN INICIAL						
Desarrollo tecnológico	\$ 7.500.000,00					
Maquinarias y Equipos	\$ 2.500.000,00					
INVERSIÓN INICIAL TOTAL	\$ 10.000.000,00					
FLUJO DE CAJA NETO	-\$ 10.000.000,00	\$ 2.260.000,00	\$ 8.201.000,00	\$ 15.486.300,00	\$ 17.495.560,00	\$ 12.708.228,00
Tasa Interna de Retorno (TIR)	72%					
Valor Actual Neto (VAN)	\$ 3.227.445,50					
Tasa de Costo de Capital	56,00%					

Fuente: Elaboración Propia. (2021).

Indicadores de Evaluación de la Propuesta.

Tabla 11. Indicadores de Evaluación de la Propuesta.

Indicadores de evaluación	Factores externos condicionantes
Número de usuarios atendidos semestralmente en comparación con las metas establecidas.	Aprobación de la propuesta por el ente asegurador respectivo (SSN)
Incremento en la atención y nivel de satisfacción de los usuarios.	Financiamiento de los cambios necesarios para la implementación de la propuesta por el ente asegurador.
Grado de participación de los usuarios externos y grupos de interés en el desarrollo de la propuesta.	Disposición a participar de parte de los usuarios externos y grupos de interés.
Nivel de información de los usuarios con respecto los planes que ofrece el ente asegurador (SSN)	Disposiciones del gobierno nacional en materia de regulaciones a los entes aseguradores establecidos en el país.

Fuente: Elaboración Propia. (2021).

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El mercado de seguros se encuentra en franca revolución y cambio, adaptándose a consumidores cada vez más exigentes, inteligentes y fundamentalmente ávidos de inmediatez y resolución.

La metodología aplicada en la presente tesis permitió conocer no solo la situación del mercado asegurador en Argentina y el mundo, sino también el impacto de las nuevas tecnologías, las nuevas oportunidades y desafíos.

Las entrevistas realizadas con actores claves permitieron comprender de manera más cabal el funcionamiento del mercado y diagramar una propuesta de nuevo modelo de negocio acorde.

Todo lo analizado deja expuesta la necesidad de mantener la política con la cual se viene trabajando desde hace 75 años: considerar a los Productores Asesores aliados estratégicos de la empresa. Pero para garantizar la continuidad del negocio, fundamentalmente con el segmento millennial, será necesario llevar adelante esta propuesta.

En base a la información recabada, la hipótesis de viabilidad de un nuevo modelo de intermediación para el canal tradicional es viable. La validez se encuentra corroborada por la demostración de la existencia de un mercado para la misma y los estimados financieros que reportan una TIR de 72% y la VAN es de \$ 3.227.445,50. La tasa de descuento es del 56% (de esta forma se ofrece un 6% más que la inflación actual proyectada que es del 50%).

Como recomendación se advierte que, luego de alcanzado el punto de equilibrio, se trabaje en la incorporación permanente de nuevos productos y tecnologías.

BIBLIOGRAFÍA

- Benavides, O. (2002). "Competencias y Competitividad, diseño para organizaciones latinoamericanas". Editorial Mc Graw Hill. Colombia.
- Berny L, Prasuraman y Valerie Zeithaml. (1996). "Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations". USA, the free press.
- Bueno, E. (2012). Conocimiento e innovación. Hacia un modelo económico evolutivo-sostenible. En J. Micheli, E. Medellín, J. Jasso y A. Hidalgo (Eds.). Innovación y crisis. Trayectorias y respuestas de empresas y sectores (pp. 31 – 64). México: Universidad Autónoma Metropolitana, Miguel Ángel Porrúa.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill. México D.F.
- Deloitte (2017). "Automation is here to stay... but what about your workforce? Preparing your organization for the new worker ecosystem", Deloitte, 2017. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/financial-services/articles/automation-here-stay-but-what-about-your-workforce.html>. Traducción realizada por Samuel A. Mantilla, asesor de investigación contable de Deloitte & Touche Ltda., Colombia, con la revisión técnica de César Cheng, Socio Director General de Deloitte & Touche Ltda., Colombia.
- Demuner, M., Aguilera, M., Hernández, A. (2010). El proceso de competitividad empresarial en Pymes. En Sistemas de Innovación para la Competitividad (1-25). Guanajuato, México.
- Díaz de Cerio-Escudero, J. L. (2019). *La experiencia del cliente en la era digital. El nuevo viaje del cliente*. (Tesis de Grado) Madrid: Universidad Pontificia – Facultad de

- Drucker, P. (2000). La productividad del trabajador del conocimiento: máximo desafío. Harvard Deusto Business Review, Bilbao, n. 98, p. 4-16, sept. /Oct.
- Egg, E. (2005). Cómo Elaborar un Proyecto. Buenos Aires: Editorial LUMEN HD-MANITAS.
- Estrada, G. (2009). Medición y análisis del efecto de la capacitación y adiestramiento en la productividad laboral. España: Anagrama.
- Expert Group on Future Skills Needs. (2007). Tomorrow's Skills: Towards a National Skills Strategy, 5th Report. Dublin, Stationery Office.
http://www.skillsireland.ie/media/egfsn070306b_national_skills_strategy.pdf.
- Fletcher, S. (2000). "Diseño de Capacitación basada en competencias laborales". Editorial Panorama. México D.F.
- Galindo M. (1991). "Fundamentos de la administración". Editorial Trillas. México D.F.
- González, R. (2011). "La incorporación de la generación Y al mercado laboral. Universidad de Palermo. Buenos Aires.
- González, R. (2017). "Estrategias Comerciales en el nuevo milenio". Editorial Siglo XXI. Caracas Venezuela.
- Jiménez, D y Hawkins, D. (2020). Las condiciones del teletrabajo durante la pandemia. Diario Razón Pública. Disponible en: <https://razonpublica.com/las-condiciones-del-teletrabajo-la-pandemia/>
- Jiménez, G. (1993). "Administración de Recursos Humanos". Buenos Aires: Grupo Editorial Trillas, C.A.
- Lancaster, A. (2019) Impulsar el desempeño a través del aprendizaje. Londres: Kogan Page.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw Hill
- Hogarth, T., Gambin, L. y Winterbotham, M. (2012) Inversión del empleador en aprendizajes y aprendizaje en el lugar de trabajo: los quintos beneficios netos de

- la formación para los empleadores estudio. Trabajo de investigación. Londres: Departamento de Innovación y Habilidades Empresariales.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, K., & Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (14 ed.). México: Pearson Educación.
- Kotler, P. K. (2000). *Marketing 4.0*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.
- Manosalvas, C., Manosalvas, L. (2014). Diagnóstico de los factores que influyen en la competitividad de las empresas de alojamiento. *Global conference on business and finance proceedings*, 9(1), 1661–1669.
- Montaña, M. (2013). *Marketing de Servicios aplicado a la Industria de Seguros. Estrategias para incentivar la Contratación de Seguros en la Argentina*. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires - Facultad de Ciencias Económicas. Escuela de Estudios de Posgrado
- Mondy R y Noe R. (2005). "Administración de Recursos Humanos." Editorial Pearson Educación. México D.F.
- Munch, L. (2011). "Fundamentos de la administración: casos y prácticas". Editorial Trillas.
- Munch & García. (2008). "Fundamentos de Administración". Editorial Trillas.
- Organización Mundial de la Salud. (2020). Declaración conjunta de la ICC y la OMS: Un llamamiento a la acción sin precedentes dirigido al sector privado para hacer frente a la COVID-19. Disponible en: <https://www.who.int/es/news-room/detail/16-03-2020-icc-who-joint-statement-an-unprecedented-private-sector-call-to-action-to-tackle-covid-19>.
- Porter, M. (1985). "Competitive Advan Tage". New York. Editorial Free Press.
- Porter M (2009). "Ser competitivo". Barcelona Editorial Deusto.
- Pinto, R. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*. México D.F: Mc Graw Hill.

- Rodríguez, D. (2020). Riesgos del teletrabajo. En Portafolio. Disponible en:
<https://www.portafolio.co/economia/empleo/aislamiento-colombia-el-teletrabajo-tambien-tiene-sus-riesgos-539287>
- Selman, H. (2017). Marketing digital. México: Ibukku.
- Schnaars, S. (1991). "Estrategias de marketing un enfoque orientado al consumidor".
Madrid: Editorial Díaz Santos.
- Vaughn Ricardo (1988). Introducción a la ingeniería industrial. Barcelona: Anagrama.
- Vayne, I. (2002). Capacitación y Adiestramiento. México: Panús.

ANEXO I

Modelo de entrevista a funcionarios del Grupo Sancor Seguros

I.1. Modelo de entrevista a *stakeholders*.

Aclaración: las preguntas que se detallan a continuación actuaron sólo como una guía para la entrevista. No se realizaron todas las preguntas a todos los funcionarios, sino que estas se adecuaron a cada entrevistado (función y responsabilidad desarrollada).

Introducción

- Explicación sobre el objetivo y la dinámica de la entrevista.

Cuestionario:

- Edad:
- Género:
- Cargo:

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta, en el contexto de la transformación digital, la industria de Seguros? ¿Por qué?
2. ¿Cómo visualiza el futuro de la Industria de Seguros?
3. ¿Qué tendencias cree que la están afectando?
4. ¿Hay alguna acción, producto, transformación en particular que haya llamado su atención?
5. ¿Qué tecnologías son las más relevantes para el sector y cómo afectan el negocio?

6. ¿Qué trae la irrupción de las *Insurtech*? ¿Cómo reaccionan los *players* tradicionales a esta disrupción?
7. ¿Cómo se prepara Sancor para los cambios mencionados?, ¿cuáles son sus ventajas y desventajas?
8. ¿Cuáles son los principales objetivos de Sancor para los próximos 5 años?
9. ¿Quién es el cliente de Sancor hoy? ¿Cuánto se sabe sobre él?
10. ¿Cuáles son los principales cambios y demandas de estos clientes? ¿En qué medida sienten que se responde a estas necesidades del mercado?
11. En cuanto a los canales de venta, ¿cuáles son los principales?, ¿cómo cree que evolucionarán en los próximos años?
12. En cuanto a innovación y transformación: ¿qué iniciativas están vigentes hoy?
13. Si tuviera que describir al PAS hoy: ¿Quién es y cómo es el PAS de Seguros hoy? (Edad, género, familia, intereses, etc.)
14. ¿Cuál es el rol del PAS dentro de la compañía? (relevancia, rutinas de negocio, puntos de contacto en la organización)
15. ¿Cómo es la relación del PAS con sus clientes, en la actualidad?
16. ¿Cómo cree que esa relación se modificará a futuro?
17. ¿Cree el PAS actual está preparado para esa transformación? (uso de tecnologías, tipos de habilidades de venta, etc.)
18. ¿Qué rol debería adoptar Sancor en esa transformación (co-creación, facilitación, capacitación, otros)?
19. ¿Algo más que desee agregar?

I.2. Modelo de entrevista a PAS referentes

Introducción:

- Presentación del moderador y de la modalidad de trabajo.
- Explicación sobre el objetivo y la dinámica de la entrevista.

Cuestionario:

- Edad:
- Género:
- Ámbito de operatoria:

1. Supongamos que alguien interesado en convertirse en “Productor de Seguros” no sabe nada del tema y le pide asesoramiento. ¿Cuáles diría que son las claves de su trabajo? ¿Por qué?

2. ¿Hay algún tema del trabajo en el que usted siente que se maneja particularmente bien? ¿Hay algún tema que le resulte especialmente conflictivo?

3. ¿Qué es lo que más disfruta de su trabajo? ¿Y lo que menos disfruta?

4. Además de ser asesor de seguros, ¿tiene algún otro trabajo?

5. ¿Mantiene algún vínculo con colegas (otros PAS)? ¿De qué tipo?

6. ¿Sabe de la existencia de asociaciones o grupos que reúnan a PAS de seguros? ¿Cuáles?

7. ¿Participa de alguna organización/ grupo? ¿Por qué? En caso afirmativo, ¿está al tanto de los debates y de los temas que tratan habitualmente?, ¿cuáles son los temas que más interesan hoy al PAS?

8. En su puesto, ¿recibe capacitaciones en forma esporádica o periódica?

En caso afirmativo, ¿cómo son estas capacitaciones (forma presencial / online)? ¿Quién las dicta?

9. En lo que refiere a su relación con las compañías aseguradoras: ¿Cómo selecciona con cuál o cuáles trabaja? ¿Cuáles son los aspectos que más valora del servicio de las compañías hacia el productor? ¿Cuáles con los aspectos más criticados? ¿Por qué?

10. Si piensa en el momento en el que empezó con el trabajo, ¿siempre trabajó con las mismas compañías? ¿Con cuántas compañías, en promedio, trabaja, en la actualidad?

11. ¿Cómo es el vínculo con las compañías en general? ¿Cómo evalúa a las diferentes compañías con las que trabaja, en particular? (ganancias -porcentaje sobre ventas-, soporte de ventas -folletos, materiales-, capacitación, marketing -conocimiento en los clientes, campanas-, eventos de relacionamiento –congresos, convenciones, programas de fidelidad-, herramientas de trabajo para administración de carteras/gestiones).

12. ¿Cómo cree que ven las compañías a los productores? ¿En qué rol?

13. En lo que refiere a los clientes, ¿cómo es el vínculo con los clientes en general? ¿Realiza contactos rutinarios con sus clientes? ¿Cómo consigue nuevos clientes?

14. ¿Cuál es el rol del promotor ante un siniestro? ¿En qué cree que se diferencia la contratación directa?

15. ¿Cómo cambió el rol y el trabajo del PAS en los últimos años? ¿Y cómo cree que va a evolucionar en los próximos años? ¿Se siente preparado para esos cambios?

16. ¿Algo más que desee agregar?

ANEXO III

Transcripción de las entrevistas efectuadas

III. 1. Entrevista a funcionarios del Grupo

III.1.1. Entrevistado N° 1

Género: Femenino

Cargo: Directora de Innovación y Transformación

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta, en el contexto de la transformación digital, la industria de Seguros? ¿Qué tendencias cree que la están afectando? ¿Qué tecnologías son las más relevantes para el sector y cómo afectan el negocio?

En la industria del seguro, desde hace unos años, hemos sido testigos del nacimiento del *insurtech*, vocablo que surge de la conjunción de *insurance* (seguros) y *technology* (tecnología) y que refiere a la transformación integral de los procesos de las aseguradoras, marcando el paso de lo analógico a lo digital. Hablamos, entonces, de una transformación de las compañías de seguros tradicionales al nuevo escenario, dominado por la tecnología y por un entorno digital.

La pregunta es si el *insurtech* representa una abierta amenaza para las aseguradoras tal y como las conocemos. Y la respuesta es no. Por el contrario, marcan el norte y constituyen la señal más clara de que transformarse ya no es una elección, sino el único camino posible.

Hoy nos enfrentamos a usuarios hiperinformados, conectados en una modalidad 24/7, que saben lo que quieren y lo quieren ya. Por eso debemos ver en el *insurtech* a un aliado para poder dar respuesta a esos nuevos perfiles de consumidores.

La llegada de nuevos operadores a la industria, siempre que haya competencia sana y no se ingrese en guerras de tarifas, es positiva porque impulsa a la mejora continua. En nuestro caso, contamos con fortalezas como nuestra amplia experiencia, nuestro ADN innovador y buscar diferenciarnos siempre por la calidad de servicio.

La pandemia de COVID-19 lo cambió todo: las formas de relacionarnos, de trabajar, de transitar por las ciudades. Fueron cambios de tal magnitud que podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que estamos frente a un momento bisagra en la historia, a un cambio de paradigma que nos obliga a repensarnos: como personas, como empresas, como sociedad.

Por otra parte, la pandemia aceleró tendencias que de lo contrario hubieran demorado más tiempo en consolidarse, como el home office y la digitalización/robotización de muchos procesos que hacen todo más eficiente de cara a los asegurados, lo cual es a todas luces positivo.

Hace algo más de un mes lanzamos Sancor Seguros Ventures. Se trata de un nuevo brazo de innovación del Grupo Sancor Seguros, destinado a potenciar emprendimientos disruptivos que estén buscando escalabilidad y expansión de sus negocios, y/o que puedan generar un impacto en los negocios o en la cadena de valor del Grupo mediante el acceso a nuevas tecnologías, productos, mercados, etc.

Buscamos ser un socio holístico que potencie a aquellos equipos emprendedores que estén buscando escalar, que tengan un producto en el mercado y aporten un cambio de paradigma. Para cumplir con este propósito, estamos conformando un equipo especializado que estará dedicado en forma exclusiva a gestionar este fondo y desarrollar oportunidades de negocio.

De esta forma, redoblamos la apuesta por la innovación externa y por el desarrollo del talento de la región, poniendo al servicio del ecosistema toda la experiencia, la red global y nuestra trayectoria en inversiones.

¿Cómo se prepara Sancor para los cambios mencionados?, ¿cuáles son sus ventajas y desventajas? En cuanto a innovación y transformación: ¿qué iniciativas hoy están vigentes?

Somos una empresa innovadora por naturaleza, y en este sentido buscamos estar siempre a la vanguardia en materia tecnológica, con el convencimiento de que es indispensable, para cualquier empresa competitiva, integrar los nuevos cambios y adaptarse a lo que exigen los consumidores/usuarios actuales.

A nivel general, nos encontramos trabajando en la implementación progresiva de plataformas tecnológicas *world class* (como *Guidewire* y *SAP*), utilizadas por las principales compañías a nivel mundial y que nos permiten contar con soluciones para la gestión integral del negocio. Esto implica no solo un recambio del *core* tecnológico, sino también una transformación en nuestros procesos y formas de trabajo.

Estamos, además, dando los primeros pasos en el uso de la AI (Inteligencia Artificial), Big Data e IoT (internet de las cosas), y desde hace varios años, tenemos implementadas soluciones web y aplicaciones para dispositivos móviles orientadas a que todas las gestiones se puedan realizar por medios digitales.

Desde el origen, nuestra Aseguradora buscó diferenciarse por la calidad de su servicio, lo cual incluye el diseño de productos innovadores, con coberturas adaptadas a cada requerimiento, y la cercanía permanente con el asegurado, siempre de la mano de nuestros Productores Asesores que conforman la red de ventas más federal, brindando asesoramiento y contención en el momento en que los asegurados más lo necesitan.

Si tuviera que describir, ¿cómo es el PAS de Seguros hoy? ¿cuál es su rol dentro de la compañía y cuál es su función para con los clientes?

Personalmente veo como dos grandes grupos de PAS: por un lado, los muy tradicionales, el mayor porcentaje creo yo, a los que les cuesta reconocer la rapidez de los cambios o incluso aceptar la llegada de estos cambios. Y otro grupo más abierto, que está atento a todo lo que se viene, que se está preparando. Y cuando digo “preparando” este término abarca un sentido muy amplio: preparándose desde lo mental hasta lo tecnológico. Será un verdadero cambio y desafío.

Sancor Seguros pretende tener un rol preponderante en esta transformación. Como siempre, transitar este camino juntos. Y no es una frase trillada o hecha, creo que realmente nuestro ADN es así y así lo haremos.

Respecto al rol del PAS del futuro, creo que el GAP se centrará en la especialización y en el asesoramiento que puedan brindar. Deberán convertirse en especialistas de determinados riesgos que verdaderamente los necesitan. Y después, para aquellos riesgos más *comoditties*, deberán adoptar la tecnología para poder hacerle frente a la competencia y dar respuesta a lo que realmente pide y necesita un cliente.

III.1.2. Entrevistado N°2

Género: Masculino

Cargo: Director de RRPP y Servicios al PAS

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta hoy, en el contexto de la transformación digital, la industria de Seguros? ¿Por qué? ¿Cómo visualiza el futuro de la Industria de Seguros?

El seguro desempeña una función social que se traduce en una profunda preocupación por el bienestar personal, la previsión y la prevención de riesgos. Su importancia se pone en evidencia fundamentalmente al momento del siniestro, por cuanto tiene un rol central en la reconstrucción del patrimonio de la persona afectada por el mismo.

Crear cultura aseguradora es trabajar, entre todos los actores de la cadena (aseguradoras, Productores Asesores, Estado, etc.), para visibilizar los riesgos a los que toda persona y/o empresa está expuesta a diario y la consecuente importancia y conveniencia de contar con un seguro para protegerse frente a los mismos. Es una auténtica tarea docente que debe realizarse en forma permanente, con vistas a construir una auténtica cultura preventiva en la sociedad.

Respecto a cómo veo el futuro de la industria, creo que será todo a medida, contrataciones por día, por horas, a demanda 100%. Los PAS no desaparecerán, como se dijo o se suponía tiempo atrás. Creo que tendrán que readaptarse. Muchos ya lo están haciendo. La tecnología cumple un rol central. Pero no sólo la tecnología. Lo principal es entender lo que realmente necesita y pide el cliente. Creo que no sirve de mucho tener toda la tecnología si seguimos haciendo las cosas como nosotros creemos, sin escuchar al cliente.

¿Cómo se prepara Sancor para los cambios mencionados, cuáles son sus ventajas y desventajas?

Nacimos hace más de 75 años en la ciudad de Sunchales, provincia de Santa Fe, donde mantenemos nuestra Corporación. Desde aquel momento fundacional supimos que para ser grandes era necesario diferenciarse. Y así lo hemos hecho, demostrando que es posible crecer desde “el interior del interior”. Actualmente, tenemos presencia en todo el país, con llegada a cada rincón del territorio argentino, y también nos hemos expandido más allá de las fronteras nacionales, con empresas propias en Uruguay, Paraguay y Brasil.

Todo esto ha sido posible gracias al esfuerzo y empuje de nuestros colaboradores y al apoyo incondicional de nuestra amplia red de Productores Asesores de Seguros, aliados estratégicos en el negocio. Pero en este camino de éxito hubo otro condimento indispensable: la voluntad de innovar.

En nuestro caso, la innovación está en nuestro ADN y la aplicamos al desarrollo de productos que se adapten a los requerimientos de los asegurados, ya sean empresas o particulares. Combinamos, entonces, un servicio de primer nivel, que ubica al asegurado en el centro de la escena, con un estricto cumplimiento de lo comprometido y coberturas innovadoras para dar respuesta a las diferentes necesidades de asegurabilidad. El año 2013 constituyó un momento bisagra para nuestro Grupo, de la mano de una serie de hitos que comenzaron a marcar el rumbo de los próximos años. Porque aquí volvimos a innovar en grande. Por una parte, se concretó la apertura de Sancor Seguros en Brasil, con Casa Central en la ciudad de Maringá, y hoy esta empresa es el mascarón de proa de nuestra expansión internacional. Además, lanzamos Prevención Salud, nuestra prepaga, aprovechando la creciente sinergia existente entre los mercados de seguros y salud y expandiendo así nuestro horizonte de negocios. Finalmente, en una nueva muestra de que estamos a favor de invertir en la economía real y de que verdaderamente enarbolamos la bandera de la innovación, creamos el CITES. Y años después ya tenemos también CITES Impulsa, CITES Ineco y Sancor Seguros Ventures.

Si tuviera que describir: ¿cómo es el PAS de Seguros hoy? (Edad, género, familia, intereses, etc.) ¿Cómo ves el rol del PAS en el futuro? ¿Cuáles cree son los mayores cambios que un promotor enfrentara en los próximos años? ¿Qué rol debería tomar Sancor en esa transformación? (co-creación, facilitación, capacitación, otros).

Actualmente tenemos más de 9000 PAS vigentes. Año tras año el número viene en constante crecimiento. Los PAS se traspasan a SS, nos eligen por varios motivos, principalmente por el cumplimiento ante siniestros, porque resolvemos en tiempo y forma cuestiones administrativas y fundamente de siniestros. En diversas mediciones y encuestas que realizamos o analizamos habitualmente, se pone de manifiesto esto que les acabo de mencionar.

Si tenemos que hacer una radiografía creo que sería algo “mentirosa” porque si bien actualmente tenemos un alto porcentaje de mujeres y jóvenes dados de alta como PAS, esto se debe más a una cuestión “impositiva” y de manejo interno de cada organización. La realidad es que aún sigue siendo una actividad mayormente manejada por hombres, aunque en los últimos años vimos un gran crecimiento femenino. Lo mismo pasa con la edad: hasta hace unos 10 años atrás era una profesión que no atraía a jóvenes, nadie en 5to año de la secundaria si le preguntaban qué quería estudiar decía: PAS. Ahora en los últimos años vemos que sí les está empezando a interesar un poco más a los jóvenes. Quizás, creo yo, también más atraídos por el avance tecnológico.

En el GSS desde hace más de 5 años implementamos un programa llamado DALE Continuator, que apunta a los jóvenes continuadores de carteras. Es decir, los hijos o familiares de PAS tradicionales y mayores. En este programa, buscamos primeramente fidelizar, pero con el correr del tiempo nos dimos cuenta que este segmento requería también de herramientas, de profesionalización, así que el programa creció muchísimo y hoy es uno de los más reconocidos y valorados dentro del Grupo.

Parte de la premisa de que el mundo se transforma a una velocidad vertiginosa. Para liderar esos cambios en lugar de simplemente reaccionar ante los mismos es indispensable estar preparados, y la mejor manera de hacerlo es a través de la capacitación. Por eso además de DALE Continuator que mencioné anteriormente, también tenemos un abanico bastante completo de programas cuyo objetivo principal es profesionalizar a nuestra red de ventas. De esta forma puedo mencionar “DALE Líderes”, “DALE Experto”, “DALE Innovación”, cada uno con objetivos específicos pero todos enmarcados dentro del programa master “DALE” que significa “Desarrollando Alas en la Empresa”, todos dirigidos a nuestros PAS.

Y todo el esfuerzo dedicado a nuestros PAS tiene su recompensa y reconocimiento. Efectivamente, en los Premios Prestigio 2020, en SANCOR SEGUROS obtuvimos nuevamente el Primer Premio otorgado por decisión de los Productores Asesores (premio que venimos ganando desde hace 5 años de manera ininterrumpida), que nos eligieron como la Aseguradora más prestigiosa del país, y recibimos una Mención Especial mediante el voto del público general. Además, fuimos galardonados con el Premio Prestigio Al Management, elegido por el segmento corporativo. Por otra parte, Prevención ART recibió el Primer Premio a la Mejor ART, mientras que Prevención Retiro se hizo acreedora de una Mención Especial.

Al igual que con el resto de los productos de nuestra cartera, los Productores Asesores de nuestra amplia red a nivel nacional comercializan los servicios de Banco del Sol. De hecho, está enfocado especialmente en brindar herramientas competitivas y nuevos desafíos comerciales a nuestros PAS.

Nuestros PAS son parte fundamental de este proceso de desarrollo, tanto en la distribución de productos financieros (dentro de la normativa vigente) como en la conformación del primer y único sistema de banca seguros llevado adelante íntegramente por Productores Asesores de Seguros.

III.1.3. Entrevistado N°3

Género: Masculino

Edad:

Cargo: Gerente Clientes

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta hoy, en el contexto de la transformación digital, la industria de Seguros? ¿Por qué? ¿Hay alguna acción, producto, transformación en particular que haya llamado su atención?

El 2020 fue un año a todas luces complejo, debido a la crisis desatada por la pandemia de COVID-19, que trajo consigo muchos desafíos para las diversas actividades económicas en general y para el sector asegurador en particular.

Si algo nos ha enseñado esta situación es que, como industria, tenemos que estar cada vez mejor preparados, a nivel de recursos y talento, para afrontar esos cambios profundos que en el mundo de hoy son cada vez más frecuentes y muchas veces, también impredecibles. Para aquellos operadores que aún no habían terminado de completar el paso de lo analógico a lo digital, la realidad actual obliga a realizar las inversiones necesarias para finalizar esa transición, que hoy es un imperativo para cualquier negocio que quiera seguir siendo competitivo.

Las perspectivas son buenas y buscaremos consolidar nuestro liderazgo del mercado.

¿Cómo se prepara Sancor para los cambios mencionados, cuáles son sus ventajas y desventajas? ¿Cuáles son los principales objetivos de Sancor para los próximos 5 años?

Particularmente, voy a hablar desde mi lugar actual, a cargo de la Gerencia de clientes.

En la industria del seguro en general y en nuestra empresa en particular tenemos una gran problemática relacionada a la calidad de datos de los clientes. Todo lo que voy a detallar de ahora en más afecta tanto a la empresa como a los PAS porque el modelo de negocio asegurador actual tiene al intermediario como actor principal, llegando a considerarse “dueños” de los clientes y retaceando la Info a las cías de seguros.

El gran desafío para los próximos años es lograr una visión unificada de los datos de los clientes y potenciales clientes. Esto permitirá personalizar la oferta de servicios, entender las necesidades de los clientes a través de la información recibida de los distintos canales y además permitirá contar con información integrada del cliente, enriquecida y disponible.

Los problemas actuales más frecuentes son: políticas de atención fragmentadas según el canal y el ramo, sin visión transversal para mejorar la experiencia del cliente y optimizar las acciones de venta y fidelización; datos de personas desorganizados, fragmentados, costosos de acceder para actualizar; actividades de prestación de servicios, integralidad y venta descoordinadas.

Aspiramos a tener una visión 360° de los clientes y para ello es esencial el apoyo y acompañamiento de los PAS, el trabajar en conjunto en los próximos años sobre este tópico. Esta visión 360° abarca: datos descriptivos (demográficos, de contacto, etc.); datos transaccionales y de comportamiento (solicitudes, emisiones, historial de pagos, etc.); datos actitudinales (voz del cliente, encuestas, investigación de mercado, redes sociales); datos de interacciones (campañas, e mails, chats, conversaciones, llamadas, etc.)

Concretamente, aspiramos transmitir y lograr: la experiencia del cliente en el centro; el cliente como un todo; un dato de calidad, fuente de nuevas y mejores herramientas de gestión; el dato como valor intangible y la calidad de los datos directamente proporcional a resultados del negocio.

Respecto al perfil de nuestro cliente actual, tenemos un promedio de edad de entre 43-46 años. Con un promedio de 1.3 pólizas por cliente. Este número es demasiado bajo, tenemos un gran potencial para explotar entre nuestros propios clientes.

Si tuviera que describir, ¿cómo es el PAS de Seguros hoy? ¿Cómo ve el rol del PAS, en el futuro?

Respecto a los PAS si bien todo lo que comenté anteriormente viene de las manos de ellos, hoy siento que una gran mayoría está bastante amesetado y en una zona de confort. Creo que tenemos un gran desafío en conseguir que se sumen a la estrategia que mencioné anteriormente para los próximos años.

III. Entrevistado N°4

Género: Femenino

Cargo: Gerente Unidad de Negocios Rosario

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta hoy, en el contexto de la transformación digital, la industria de Seguros? ¿Por qué? ¿Qué trae la irrupción de las *Insurtech*? ¿Cómo reaccionan los *players* tradicionales a esta disrupción?

Yo creo que la industria del seguro está atravesando un momento de expansión. Si bien aún el porcentaje de asegurabilidad en Argentina es muy bajo, hay muchos seguros que están tomando un impulso muy interesante. Seguros como los de retiro, que surgen como una necesidad concreta a la deplorable situación del sistema de seguridad social argentino, hace que se amplíe el cupo de seguros más allá de los tradicionales y obligatorios.

A la industria la veo adaptándose a la incorporación de nuevos *players* en los próximos años. Las *insurtechs* son una realidad que están ganando mucho terreno, no van a reemplazar al canal tradicional, pero traerán seguramente muchos cambios.

¿Cómo se prepara Sancor para los cambios mencionados?

Desde SS nos estamos preparando con varios frentes abiertos. Por un lado, todo un recambio tecnológico a nivel *core* de negocio, además estamos pensando permanentemente nuevos productos innovadores; herramientas que acompañen todo el avance (nuevos portales, apps, etc.) y también nuevos negocios. Como sabrán, hace 5 años lanzamos una empresa de medicina prepaga, que implicó un gran cambio y hace un año lanzamos el primer banco digital. Somos una empresa que tiene en su ADN la innovación.

Esperamos que nuestros PAS nos acompañen en todo esto porque ellos son nuestra columna vertebral.

Si tuviera que describir: ¿Quién es y cómo es el PAS de Seguros hoy? (Edad, género, familia, intereses, etc.) ¿Cómo ve el rol del PAS en el futuro? ¿Qué rol debería tomar Sancor en esa transformación?

Hoy el típico PAS es un hombre de entre 45-60 años, muy tradicional. Con una cartera de clientes bastante estable, con clientes de muchos años de antigüedad, con los cuales mantiene un vínculo que en la mayoría de los casos va más allá de los negocios, llegando en muchos casos a una relación de amistad.

Tenemos la realidad de que muchos PAS, aún en estos tiempos, pasan mes a mes a cobrar las cuotas de seguros por los domicilios de sus clientes. Este modelo de negocio es algo en lo que queremos interceder para *aggiornar*, en los próximos años. Estamos convencidos que el rol de los PAS debe mutar a algo de mucho más asesoramiento que temas administrativos. Es algo que cuesta y costará, pero estamos convencidos de la necesidad y urgencia.

En SS tenemos una estrategia bastante amplia en ese sentido: desde capacitaciones, acompañamiento comercial, económico, etc.

III.1.5. Entrevistado N°5

Género: Masculino

Cargo: Jefe Planeamiento Estratégico

¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta hoy, en el contexto de la transformación digital, la industria de Seguros? ¿Por qué?

Nuestra región y nuestro país no son ajenos a la transformación del negocio asegurador global y el impacto de las *insurtechs* (actualmente en Argentina hay 15 pero considero que en los próximos años ese número crecerá exponencialmente) es una oportunidad para un negocio tan tradicional como el nuestro.

Estamos en un mercado de productos complejos, gran mayoría de ellos *comodities*, con una baja cultura aseguradora de la población en general, con procesos que no están orientados al cliente. Y todas esas debilidades las *insurtechs* las están aprovechando para su beneficio.

Respecto a productos tenemos que empezar a trabajar en otras versiones de los productos que ya conocemos quizás, por ejemplo: productos por hora, por días; una contratación más *on demand*. También productos que fortalecen debilidades que tenemos como por ejemplo el sistema previsional, pueden empezar a tener muy buena aceptación.

¿Cómo se prepara Sancor para los cambios mencionados? ¿Cuáles son los principales objetivos de Sancor para los próximos 5 años?

En SS tenemos la ventaja de tener una trayectoria de más de 75 años, con un respaldo y solvencia que no es común encontrar en nuestro país en la actualidad. Como desventaja creo que se podría mencionar paradójicamente lo relacionado a toda esa trayectoria: no es fácil lograr la agilidad que requieren determinados cambios de timón por todos los años y camino recorrido.

En los próximos 5 años, el objetivo principal es continuar manteniendo el liderazgo de los últimos años. Y terminar de afianzar los nuevos proyectos lanzados últimamente, como por ejemplo el Banco del Sol.

Hoy nuestro cliente mayoritariamente es el típico consumidor que necesita los productos obligatorios o *comodities*. Tenemos un promedio muy bajo de pólizas por cliente, cosa que refuerza la teoría que menciono de que buscan los productos típicos.

Nos cuesta implementar el *crosselling*. Ese es uno de los puntos débiles de nuestro cuerpo de ventas; no son vendedores agresivos en su gran mayoría, sino que solamente venden lo que el cliente va a comprar.

Si tuviera que describir: ¿cómo es el PAS de Seguros hoy? (Edad, género, familia, intereses, etc.). ¿Cómo ves el rol del PAS en el futuro?

A nuestros PAS los caracterizaría como hombres en mayor porcentaje (debemos estar en 65% / 70% respecto de mujeres); de edad promedio 45 años; mayormente independientes (como única actividad ésta de PAS). Creo que entre los principales atributos que valoran de nuestra cía. están: la cercanía y trato personalizado para con ellos y por supuesto lo principal: el cumplimiento en tiempo y forma ante siniestros y demás cuestiones.

Creo que el principal cambio que se les viene a todos ellos es el de la digitalización. Deberán adaptarse rápidamente a este nuevo escenario. Como mencioné anteriormente, creo que hay oportunidades para todos, pero lo importante es que logren reaccionar a tiempo.

Si bien es un tema que escapa a mi ámbito de responsabilidad actual, creo que SS acompañará 100% a los PAS en este camino. No me imagino una estrategia o un camino diferente.

Tuvimos hace poco la experiencia de una empresa competidora muy cercana a nosotros, que lanzó una empresa 100% digital, saltando el canal PAS y el efecto que tuvo entre ellos fue tremendo. Fue una jugada muy arriesgada, que no les salió como pensaban creo yo.

III.2. Entrevistas a PAS referentes

III.2.1. Entrevistado N°6

Género: Masculino

Edad: 45 años

Ámbito de operatoria: Buenos Aires

Supongamos que alguien interesado en convertirse en “Productor de Seguros” no sabe nada del tema y le pide asesoramiento. ¿Cuáles diría que son las claves de su trabajo? ¿Por qué?

Lo primero que le diría es que debe tener mucha paciencia. Paciencia para explicar una y mil veces cada una de las dudas que puedan surgirle a un cliente o posible cliente. Hay que estudiar mucho, no ser un improvisado.

En mi caso, como soy segunda generación en esta actividad, fui aprendiendo desde chico, cada vez que escuchaba a mi padre. Los momentos conflictivos surgen cada vez que ocurren siniestros, algo que uno nunca quisiera. En estos momentos creo que lo primordial es tener compañías líderes que respalden el trabajo de uno y cumplan con los clientes.

¿Mantiene algún vínculo con colegas (otros PAS)? ¿De qué tipo?

Tengo contacto con muchísimos colegas. Con algunos ya el contacto pasó lo laboral y llegamos a entablar amistades.

¿Sabe de la existencia de asociaciones o grupos que reúnan a PAS de seguros?

¿Participa de alguna organización/ grupo?

En mi caso, desde hace muchos años pertenezco a la Asociación de Organizadores de SS (AOSS). Actualmente, estoy presidiendo dicha institución.

Mensualmente tenemos reuniones, con colegas de la asociación de todo el país. Allí compartimos problemáticas en común, algunas otras propias de cada zona, analizamos cómo se vienen dando diferentes situaciones en la empresa, en la industria. En fin, muy enriquecedor.

También sigo muy de cerca todo lo que vaya sucediendo en otro tipo de instituciones. Asisto a congresos y capacitaciones cada vez que puedo, me gusta mucho y siempre saco cosas positivas o algo para aprender.

En su puesto, ¿recibe capacitaciones en forma esporádica o periódica?

Tengo la suerte de trabajar con una compañía para la cual la capacitación es un tema central. Frecuentemente nos están acercando todo tipo de capacitaciones. No solo de productos sino desde hace un tiempo todos temas relacionados al futuro de nuestra profesión. Muy interesantes y muy valiosos.

En lo que refiere a su relación con las compañías aseguradoras: ¿Cómo selecciona con cuál o cuáles trabaja? ¿Cuáles son los aspectos que más valora del servicio de las compañías hacia el productor? ¿Cuáles con los aspectos más criticados? ¿Por qué?

Por una decisión familiar/personal trabajo 90% con una compañía y es Sancor Seguros. El restante 10% tengo algunas alternativas para los casos en los que Sancor

no toma esos riesgos. Seguramente soy un “caso raro” ya que hoy la tendencia es tener cada vez más compañías, pero como dije al inicio, es una decisión personal que viene de una tradición familiar.

Siento que SS le da al PAS un rol preponderante. Realmente, como escuché varias veces, somos tratados como “aliados estratégicos”. Si tengo que destacar algo de la compañía, más allá de todo lo que esperamos de una aseguradora (que cumpla, que pague, etc.), yo destaco la cercanía que podemos tener con todos sus empleados, funcionarios, etc. No es común que un CEO de la compañía se sienta a charlar frecuentemente con un PAS.

¿Cómo es el vínculo con las compañías en general? ¿Cómo cree que ven las compañías a los productores? ¿En qué rol?

El contacto más estrecho actualmente lo tengo con la Dirección de RRPP y Servicios al PAS. Esto se debe a mi rol en la Asociación.

Comparando con otras aseguradoras destaco de SS eso que mencioné, el tenernos siempre a la par. Veo que otros colegas por ahí sufrieron algunos “desplantes” de sus compañías o tuvieron que atravesar situaciones algo complejas.

¿Cómo es el vínculo con los clientes en general?

Tengo clientes de mucho tiempo, las relaciones se fueron transmitiendo de generación en generación. Yo sigo atendiendo a los hijos de los que comenzaron como clientes de mi padre.

El contacto no es muy frecuente. Me gustaría que lo fuera más. Desde hace algún tiempo trato de establecer una rutina mensual para llamarlos, para analizar qué productos tienen contratados y ofrecer otros, etc; una especie de *CRM* muy casero.

Respecto a nuevos clientes, el fuerte viene por la recomendación y el boca a boca. Pero también trato de sumar otros de una manera más proactiva.

Siempre es importante destacar nuestra labor frente a siniestros. Estamos en esos momentos de manera cercana, directa, 100%, cosa que no sucede con aquellos que optan por la contratación directa.

Respecto a la evolución de la industria de Seguros y el impacto de la tecnología, ¿cómo cree que se transformará el rol del Productor Asesor de Seguros?

Creo que no hay que pensarlo como algo muy lejano. Creo que ya lo vemos, en el día a día, que la tecnología está cambiando nuestra actividad. El consumidor venía cambiando y este año de pandemia hizo acelerar aún más todo. El consumidor quiere facilidad, agilidad, claridad, comparación de precios, todo de la manera más fácil. Nuestro diferencial será demostrarles la importancia de un buen asesoramiento y fundamentalmente la cercanía en el momento del siniestro.

II.2.2. Entrevistado N°7

Género: Masculino

Edad: 48 años

Ámbito de operatoria: Hersilia – Santa Fe

Supongamos que alguien interesado en convertirse en “Productor de Seguros” no sabe nada del tema y le pide asesoramiento. ¿Cuáles diría que son las claves de su trabajo? ¿Por qué?

Lo primero que le diría es que hay que estudiar. Creo que la profesión de PAS está algo “menospreciada” y no debería ser así. PAS hay muchos y seguramente de todo tipo: buenos y malos, como hay profesionales de cualquier carrera también. Lo que pasa con nosotros es que además estamos en una actividad que no es del todo bien vista o, al menos, la gente no se desespera por comprar.

Entonces, volviendo a la pregunta, lo que les diría es: paciencia y seriedad. Encarar la actividad profesionalmente. Estudiar, aprender todo el tiempo. Buscar compañías buenas para que los acompañen. Tratar de poder vivir de este trabajo. En mi caso, es la única actividad.

¿Sabe de la existencia de asociaciones o grupos que reúna a PAS de seguros?

¿Participa de alguna organización/ grupo?

Participo, activamente, de varias asociaciones. Me parece muy interesante, muy enriquecedor. Fomento mucho el tema porque le encuentro solo beneficios y ventajas. También trato de participar en congresos y por supuesto accedo a portales, foros, publicaciones, etc., relacionados con el tema de seguros. Todo suma.

En mi caso participo de la Asoc. de Org. de Sancor Seguros (AOSS) y también de APAS Santa FE (Asoc. de Productores Asesores de Seguros). La APAS Santa Fe a su vez depende directamente de la Federación Argentina de Productores Asesores de Argentina (FAPASA).

En ambas, tratamos temas de interés de la actividad; pujamos por mejoras, por soluciones. Tenemos diálogo estrecho con funcionarios de la compañía (en el caso de AOSS) y con la SSN, en el caso de APAS.

En su puesto, ¿recibe capacitaciones en forma esporádica o periódica?

En caso afirmativo, ¿cómo son estas capacitaciones (forma presencial / online)?

¿Quién las dicta?

Sí, me capacito permanentemente. Me encanta participar, escuchar, estar al tanto de todo lo que va sucediendo, aunque muchas cosas todavía estén lejanas (o las veamos así nosotros). Me parece súper interesante conocerlas.

Tengo la suerte de recibir ofertas de capacitaciones de diferentes lados: principalmente de la empresa con la cual trabajo (SS) y después de estas instituciones

en las que participo o de los portales, páginas en general que sigo. No rechazo nada, me sumo a todo y después proceso la información y tomo lo que me sirve.

Obviamente, que considero que lo presencial suma más, pero, en este último tiempo, tuvimos que aprender a incorporar lo virtual como una nueva forma de enseñanza y de interacción también.

Hablemos de la relación con las compañías aseguradoras: ¿Cómo selecciona con cuál o cuáles compañías trabaja? ¿Cuáles son los aspectos que más valora del servicio de las compañías hacia el productor?

Trabajo solo con Sancor Seguros. Soy exclusivo. Quizás uno de los pocos que queden. Vengo de la generación anterior con ese “impuesto”. Así que sería injusto que hable o compare con otras. Estoy cómodo, es “mi familia”. No me imagino a esta altura cambiando de compañía.

SS nos da muchas herramientas para que podamos trabajar cómodamente. Desde APP's, portales, herramientas en general. Tratan de acompañarnos, también, con mucha capacitación y fundamentalmente con la contención y trato personal de su gente.

Visito mucho la compañía, la casa central (Corporación). Afortunadamente, estoy muy cerca, así que mis visitas allí son periódicas. Eso fortalece mucho más los vínculos y relaciones.

¿Cómo es el vínculo con los clientes en general?

La relación con mis clientes es bastante estrecha. Trato siempre de que así sea. Me parece fundamental eso.

También soy consciente que, al vivir en el interior del interior, el trato es diferente. Y lo aprovecho. Los nuevos clientes llegan por referencias.

¿Cuál es el rol del promotor ante un siniestro? ¿En qué cree que se diferencia la contratación directa?

Ante los siniestros estamos de una manera muy presente. Tenemos un equipo muy activo dentro de la organización que está presente desde el momento cero con el cliente. Apoyando no solo en todo lo relacionado al seguro sino sobre todo en contención emocional, etc.

¿Cómo cambió el rol y el trabajo del PAS en los últimos años? ¿Y cómo cree que va a evolucionar en los próximos años? ¿Se siente preparado para esos cambios?

Sí, obviamente que se está transformando todo y ya. La oferta de seguros no es igual a dos años atrás, el consumidor no es igual, la compra no es igual. Y por supuesto eso desencadenará en cambios en el rol del PAS también.

III.2.3. Entrevistado N°8

Género: Femenino

Edad: 44 años

Ámbito de operatoria: Capital Federal

- Para empezar, supongamos que alguien está interesado en convertirse en “Productor de Seguros” y no sabe nada del tema y le pide asesoramiento. ¿Qué aspectos le diría que debe atender especialmente? ¿Cuáles diría que son las claves de su trabajo? ¿Cuáles son las principales dificultades del trabajo? ¿Qué consejos le daría para resolver esos problemas de la mejor manera posible? ¿Por qué? ¿Hay algún tema del trabajo en el que usted siente que se manejan especialmente bien? ¿Hay en este momento algún tema que les resulte especialmente conflictivo? ¿Qué es lo que más disfrutás de tu trabajo? ¿Y lo que menos? Además de ser asesor de seguros, ¿tenés algún otro trabajo?

Bueno mi historia es principalmente una historia de perseverancia,

dedicación... mucha dedicación. Vine de Colombia por un trabajo que si bien tenía cierta relación a la industria del seguro, no era precisamente esto. Así que en una de esas vueltas de la vida, tuve la oportunidad de dedicarme a esta profesión, que amo y que es mi única actividad actualmente, la que me permite vivir dignamente y la que hizo que decida quedarme a vivir en este país. El consejo que podría darle a alguien que quiere comenzar con la actividad, es sencillamente que se prepare, que se capacite, que profesionalice esta profesión. En mi caso, además de todo lo anterior, me especialicé en ramas no tradicionales. No es lo más común, pero sentí que había una oportunidad allí y fui por todo. Me convertí en una verdadera especialista en determinados productos, y me va muy bien.

- Mantiene algún vínculo con colegas (otros PAS)? ¿De qué tipo? ¿Sabe de la existencia de asociaciones o grupos que reúna a PAS de seguros? ¿Cuáles? ¿Participa de alguna organización/ grupo? Por qué? ¿Está al tanto de los debates y de los temas que tratan habitualmente? Cuáles son los mas resonantes últimamente? ¿Cómo siguen los debates? ¿A través de publicaciones, de foros? ¿Asisten a congresos? Cuales son los temas que mas interesan hoy al PAS? ¿Consulta alguna web?

No estoy participando activamente en ninguna asociación o entidad pero sí trato de participar en congresos, charlas, etc que me interesen. Obviamente que también sigo cuanto página de seguros haya dando vueltas, trato de mantenerme super actualizada en los temas relacionados a mi actividad. Incluso sigo mucho lo que está sucediendo con la industria en mi país natal y también en países más desarrollados, porque inevitablemente sabemos que luego eso llegará a Argentina. Entre los temas que más interesan a los PAS hoy día creo que el de la digitalización es uno de los tops. Grandes players como 123 seguros, incluso mercadolibre, u otros similares, se perfilan como grandes amenazas para muchos PAS. Yo no lo veo así. Yo creo que todos tenemos posibilidades, solo hay que saber buscar la oportunidad

justa y trabajar en pos de nuestros objetivos.

- Sobre capacitaciones: ¿recibe capacitaciones en forma esporádica? Periódica?
¿Son en forma presencial / online? ¿Quién las dicta?

Creo que es super necesario estar capacitada....lo tomo casi como una obligación.

Así que participo activamente, tanto de las que me dan las cías con las cuales trabajo como también de otros temas de interés, en los cuales participo por mi propia iniciativa.

- Hablemos de la relación con las compañías aseguradoras:

¿Cómo seleccionas con cual o cuales trabajas? ¿Cuáles son los aspectos que más valoras del servicio de las compañías hacia el productor? ¿Cuáles con los aspectos más criticados? ¿Por qué? Evaluemos esto mismo para cada una de las Compañías con las que trabajas. Indagar con que compañías trabajo y no trabaja mas, con cuales sigue trabajando, con cuales nunca trabajaría.

¿Tenés una compañía preferida? ¿Cómo es el vínculo con los compañías en general?

¿Cómo evaluas a las diferentes compañías con las que trabajas en cuanto a: ganancias (porcentaje sobre ventas), soporte de ventas (folletos, materiales), capacitación, marketing (conocimiento en los clientes, campanas), eventos de relacionamiento – congresos, convenciones, programas de fidelidad - puntos, herramientas de trabajo (para administración de carteras, gestiones),

¿Como crees que ven las compañías a los productores? En que Rol?

Si pensamos en el momento en el que empezó con el trabajo, ¿siempre trabajó con las mismas compañías? ¿Fue cambiando a lo largo del tiempo? ¿Con cuántas compañías en promedio trabajás?

¿Cómo cambió el rol y el trabajo del PAS en los últimos años? ¿Y cómo creés que va a evolucionar en los próximos años? ¿Como te sentís preparado para esos cambios?

¿Quién es tu contacto principal en la compañía aseguradora? Visitás las oficinas de la empresa? Cómo y con qué frecuencia te contactás con ellos?

Zurich, Allianz, Sancor Seguros, Federación Patronal y algunas más de nicho, no tan reconocidas. De cada una rescato puntos a favor y puntos en contra, por eso trabajo con todas. Como mencioné , soy especialista en determinados ramos no muy comunes para la mayoría de las cías, por eso tengo que buscar también cías especialistas.

Prefiero no enumerar pros y contras de cada una... de cada una a su manera saco un balance positivo, sino no continuaría con ellas. Todas se preocupan por mi cartera, todas brindan herramientas para que podamos trabajar libremente.

Algunas están más adelantadas tecnológicamente y eso hace que no requiera de mi presencia en forma directa. Resolvemos todo virtualmente. Otras necesitan una visita más frecuente para cerrar algunos temitas que van quedando pendientes.

- Hablemos de la relación con los clientes:

¿Cómo es el vínculo con los clientes en general? Promedio de permanencia en la cartera, cantidad de clientes. ¿Realizas contactos rutinarios con tus clientes? ¿Como conseguís nuevos clientes? Como los buscas? O te recomiendan?

¿Cuál es el rol del promotor ante un siniestro? ¿En que crees que se diferencia vs la contratación directa?

Tengo aprox. 3000 clientes. Mi cartera no es tan antigua ya que no hace tantos años que estoy radicada aquí. Sí trato de estar en contacto frecuente con ellos, me gusta mucho y valoro la personalización. El boca en boca fue fundamental en mi caso. También en los últimos años hice crecer mi cartera por participación en licitaciones, concursos de precios. Por eso también necesito tener más de una opción de cías, porque el punto ganar al cliente, sea con la cía que sea.

- Respecto a la evolución de la industria de Seguros y el impacto de la tecnología, como crees que se transformarán: la oferta de seguros, los medios de compra? El Rol del Productor Asesor de Seguros?

Me imagino un futuro super cercano con full digitalización ... los clientes quieren todo en un click, incluso con la posibilidad de comparar precios y coberturas dentro del mismo broker. Creo que ahí está el futuro de nuestra actividad. En poder ofrecer todo esto en el menor tiempo posible. Hacerle la vida fácil al cliente.

- Algo más que quieras agregar?

Creo que también el ramo de Vida es un mundo muy tentador para desarrollar. Argentina aún no tiene una gran cultura aseguradora y menos con un tema como es la vida. Así que ese es otro nicho en el que me gustaría aterrizar próximamente.

Entrevista 4:

Nombre: Magdalena Martínez

Zona: Neuquén

Edad: 30 años / Femenino

Guía de pautas:

- **Introducción:**
 - Presentación del moderador y de la modalidad de trabajo.
 - Explicación sobre el objetivo y la dinámica de la entrevista.
 - Estamos trabajando en un Proyecto que busca comprender como se re definirá la industria de Seguros en el contexto.
- Vamos a hablar a lo largo de la entrevista del Rol del Productor / Asesor de Seguros, su importancia para la industria en general, para sus clientes y la evolución de este rol en los últimos años. Te haremos algunas preguntas también generales que apuntan a entender tu opinión.
- Releva ficha técnica que apunte a conocer al entrevistado desde sus características demográficas (edad, género).
- Para empezar, supongamos que alguien está interesado en convertirse en “Productor de Seguros” y no sabe nada del tema y le pide asesoramiento. ¿Qué aspectos le diría que debe atender especialmente? ¿Cuáles diría que son las claves de su trabajo? ¿Cuáles son las principales dificultades del trabajo? ¿Qué consejos le daría para resolver esos problemas de la mejor manera posible? ¿Por qué? ¿Hay algún tema del trabajo en el que usted siente que se manejan especialmente bien?

¿Hay en este momento algún tema que les resulte especialmente conflictivo? ¿Qué es lo que más disfrutás de tu trabajo? ¿Y lo que menos? Además de ser asesor de seguros, ¿tenés algún otro trabajo?

Creo que lo primero que le diría es que es un trabajo bastante sacrificado. Hay que dedicarle todo el tiempo (tanto en conseguir clientes, cosa no sencilla en un país como el nuestro con una cultura aseguradora muy baja y una situación económica y social que no acompaña; y también tiempo para el momento del siniestro, momento clave si los hay). Me parece importante remarcar esto porque veo que muchas veces se menosprecia la actividad. O se cree que hacen todo las aseguradoras, y el PAS no tiene casi nada que hacer más que cobrar todos los meses los seguros.

En mi caso sí me dedico además a otra actividad. Soy administradora de empresas y trabajo de eso también, en otras empresas familiares.

- Mantiene algún vínculo con colegas (otros PAS)? ¿De qué tipo? ¿Sabe de la existencia de asociaciones o grupos que reúna a PAS de seguros? ¿Cuáles? ¿Participa de alguna organización/ grupo? Por qué? ¿Está al tanto de los debates y de los temas que tratan habitualmente? Cuáles son los mas resonantes últimamente? ¿Cómo siguen los debates? ¿A través de publicaciones, de foros? ¿Asisten a congresos? Cuales son los temas que mas interesan hoy al PAS? ¿Consulta alguna web?

Sí, me gusta mucho enriquecerme con el intercambio entre colegas. Trato de participar en todo lo que puedo y lo que está a mi alcance. En asociaciones por ahora no participo, pero tengo toda la experiencia de mi padre, que sí lo hizo durante mucho tiempo y su balance fue más que positivo. Mis webs de consultas diarias son desde la SSN hasta portales y revistas de la industria.

- Sobre capacitaciones: ¿recibe capacitaciones en forma esporádica? Periódica?
¿Son en forma presencial / online? ¿Quién las dicta?

Sí, sí... además de las capacitaciones obligatorias también me sumo en todas las que pueda, en las que me inviten las cías con las que trabajamos. Últimamente son virtuales, pero antes de la pandemia la mayoría eran presenciales. Creo que eran un poco más enriquecedoras que las virtuales.

- Hablemos de la relación con las compañías aseguradoras:

¿Cómo seleccionas con cual o cuales trabajas? ¿Cuáles son los aspectos que más valoras del servicio de las compañías hacia el productor? ¿Cuáles con los aspectos más criticados? ¿Por qué? Evaluemos esto mismo para cada una de las Compañías con las que trabajas. Indagar con que compañías trabajo y no trabaja mas, con cuales sigue trabajando, con cuales nunca trabajaría.

¿Tenés una compañía preferida? ¿Cómo es el vínculo con los compañías en general?

¿Cómo evaluas a las diferentes compañías con las que trabajas en cuanto a: ganancias (porcentaje sobre ventas), soporte de ventas (folletos, materiales), capacitación, marketing (conocimiento en los clientes, campanas), eventos de relacionamiento – congresos, convenciones, programas de fidelidad - puntos, herramientas de trabajo (para administración de carteras, gestiones),

¿Como crees que ven las compañías a los productores? En que Rol?

Si pensamos en el momento en el que empezó con el trabajo, ¿siempre trabajó con las mismas compañías? ¿Fue cambiando a lo largo del tiempo? ¿Con cuántas compañías en promedio trabajás?

¿Cómo cambió el rol y el trabajo del PAS en los últimos años? ¿Y cómo creés que va a evolucionar en los próximos años? ¿Como te sentís preparado para esos cambios?

¿Quién es tu contacto principal en la compañía aseguradora? Visitás las oficinas de la

empresa? Cómo y con qué frecuencia te contactás con ellos?

Trabajamos con varias cías. Pero mi preferida es Sancor Seguros. Es super destacable el trabajo que viene realizando con los PAS. Desde herramientas para ayudarnos en nuestra tarea diaria, hasta charlas, capacitaciones, planificación para redes sociales... en fin, super amplio y completo.

Además de Sancor Seguros trabajamos también con Federación Patronal, Mercantil Andina, Liderar, Zurich, Chubb. Con algunas trabajamos desde hace menos tiempo, fuimos buscando según las necesidades que teníamos. Por la zona en la cual estamos (sur argentino) , tenemos riesgos muy particulares (relacionados a la industria del petróleo, etc) y no cualquier cía los toma.

Las cías. con un perfil más internacional obviamente que tienen un trato más despersonalizado con sus PAS, mientras que las locales nos valoran mucho más.

Particularmente creo que se viene notando un cambio en el rol de los PAS y se acentuó mucho mas con la pandemia. En nuestra Organización estamos muy atentos a todo lo que va sucediendo y aprovechando el hecho de que somos 2 generaciones compartiendo el trabajo, y de esta forma sacándole el mayor provecho.

Las cías. en su mayoría entienden que facilitando la gestión del PAS con el uso de apps, autogestión, etc impactan positivamente en la producción, logrando así una fidelización del PAS con aquellas cías. que desarrollan sus herramientas en busca de la practicidad y agilidad a la hora de emitir una póliza, gestionar un siniestro o realizar modificaciones en la misma

Respecto a la consulta de visitar periódicamente las cías. No son muchas las que tienen presencia en la zona nuestra.... De las que tienen sí, tratamos de ir bastante seguido... creo que el trato personalizado mejora mucho los vínculos.

- Hablemos de la relación con los clientes:

¿Cómo es el vínculo con los clientes en general? Promedio de permanencia en la cartera, cantidad de clientes. ¿Realizas contactos rutinarios con tus clientes? ¿Como conseguís nuevos clientes? Como los buscas? O te recomiendan?

¿Cuál es el rol del promotor ante un siniestro? ¿En que crees que se diferencia vs la contratación directa?

Tenemos aprox. 2000 clientes con el siguiente perfil: años promedio como cliente: 5.5 // Edad promedio: 43 (de personas físicas)... después tenemos muchos clientes empresas.

Con las personas físicas la relación es mucho más personalizada, fluida. Son conocidos, o recomendados con los cuales comenzamos una relación muy buena. Tratamos de establecer un planning de visitas o llamados. También realizamos actividades de crossselling para ofrecer a cada uno algún otro producto que necesite y no tenga contratado. Es todo muy artesanal / manual... pero lo estamos logrando.

Con las empresas es diferente. Por lo general vamos a licitación y una vez que ganamos vemos según cada caso, la mejor forma de ir “avanzando” comercialmente con ellas.

En los siniestros estamos super presentes. Nos ocupamos desde el momento mismo de ocurrencia y no paramos hasta saber que la cía liquidó el siniestro. Tratamos de llevarle tranquilidad, contención y solución. Muchas veces sacrificando nuestros propios beneficios... nos ha pasado más de una vez de tener que hacer frente a un siniestro que la aseguradora no quiso cubrir... y lo hicimos en pos de preservar la relación con nuestros clientes.

- Respecto a la evolución de la industria de Seguros y el impacto de la tecnología, como crees que se transformarán: la oferta de seguros, los medios de compra? El

Rol del Productor Asesor de Seguros?

Me imagino un cambio radical en 5 años. Ya venimos detectando cambios importantes y creo que en 5 habrá un quiebre, un antes y un después. Obviamente que me imagino la actividad del PAS con continuidad pero en un proceso de reconversión 100%. Las oficinas prácticamente desaparecerán o no serán necesarias. Todo se realizará de manera digital y para aquellos seguros que requieran de asesoramiento para su compra, la misma también se realizará de manera digital o virtual. Los consumidores exigirán mayor oferta, mayor transparencia, inmediatez.

- Algo más que quieras agregar?

Entrevista 5:

Nombre: Emiliano Sales

Zona: Santa Fe

Edad: 25 años / Masculino

Guía de pautas:

- **Introducción:**
 - Presentación del moderador y de la modalidad de trabajo.
 - Explicación sobre el objetivo y la dinámica de la entrevista.
 - Estamos trabajando en un Proyecto que busca comprender como se re definirá la industria de Seguros en el contexto.
- Vamos a hablar a lo largo de la entrevista del Rol del Productor / Asesor de Seguros, su importancia para la industria en general, para sus clientes y la evolución de este rol en los últimos años. Te haremos algunas preguntas también generales que

apuntan a entender tu opinión.

- Releva ficha técnica que apunte a conocer al entrevistado desde sus características demográficas (edad, género).
- Para empezar, supongamos que alguien está interesado en convertirse en “Productor de Seguros” y no sabe nada del tema y le pide asesoramiento. ¿Qué aspectos le diría que debe atender especialmente? ¿Cuáles diría que son las claves de su trabajo? ¿Cuáles son las principales dificultades del trabajo? ¿Qué consejos le daría para resolver esos problemas de la mejor manera posible? ¿Por qué? ¿Hay algún tema del trabajo en el que usted siente que se manejan especialmente bien? ¿Hay en este momento algún tema que les resulte especialmente conflictivo? ¿Qué es lo que más disfrutás de tu trabajo? ¿Y lo que menos? Además de ser asesor de seguros, ¿tenés algún otro trabajo?

Lo primero que me gustaría es desmitificar un poco la actividad. Creo que la gente de mi edad lo ve como algo aburrido, viejo y no es así. Si bien soy la 3ª generación de PAS y prácticamente en mi casa y la de mi abuelo no se hablaba de otra, aprendí a encontrarle la veta interesante a la actividad. En el país falta recorrer mucho camino sobre la conciencia aseguradora, tenemos números muy bajos aún de asegurabilidad. Y ahí es donde le encuentro la parte interesante a la actividad. Obviamente que creo que hay que capacitarse mucho y no solo en el rubro de seguros sino también en otros temas de negocios, porque si querés vivir de esto, vas a tener que saber manejar prácticamente una pyme. Entonces temas como adm de empresas, liderazgo, management etc serán fundamentales también.

- Mantiene algún vínculo con colegas (otros PAS)? ¿De qué tipo? ¿Sabe de la existencia de asociaciones o grupos que reúna a PAS de seguros? ¿Cuáles?

¿Participa de alguna organización/ grupo? Por qué? ¿Está al tanto de los debates y de los temas que tratan habitualmente? Cuáles son los mas resonantes últimamente? ¿Cómo siguen los debates? ¿A través de publicaciones, de foros? ¿Asisten a congresos? Cuales son los temas que mas interesan hoy al PAS? ¿Consulta alguna web?

No tengo tanto vínculo con colegas porque siento que las asociaciones existentes en nuestro país son algo “cerradas”... les cuesta aceptar que ingrese gente joven. Yo lo siento así. Pero mi padre y mi abuelo fueron y es participante muy activos. Sí participo en foros, congresos, etc... y más ahora que todo es virtual, me prendo en todo. Me gusta estar actualizado, saber cuál es el tema candente de la actividad, etc.

- Sobre capacitaciones: ¿recibe capacitaciones en forma esporádica? Periódica? ¿Son en forma presencial / online? ¿Quién las dicta?

Nuestra actividad tiene una parte de capacitación obligatoria, así que a esa me sumo sí o sí. Participo siempre en las que organiza la empresa principal con la que estoy trabajando, Sancor Seguros. Antes eran presenciales, ahora por razones obvias son virtuales. También me capacitó bastante este ultimo tiempo en diversos temas relacionados a la actividad (sin ser seguros exclusivamente) , gracias a un programa al cual pertenezco también por la empresa Sancor Seguros. Tienen un programa para “hijos de PAS”en el cual nos van preparando en diversos temas relevantes para nuestra actividad.

- Hablemos de la relación con las compañías aseguradoras:

¿Cómo seleccionas con cual o cuales trabajas? ¿Cuáles son los aspectos que más valoras del servicio de las compañías hacia el productor? ¿Cuáles con los aspectos más criticados? ¿Por qué? Evaluemos esto mismo para cada una de las Compañías con las

que trabajas. Indagar con que compañías trabajo y no trabaja mas, con cuales sigue trabajando, con cuales nunca trabajaría.

¿Tenés una compañía preferida? ¿Cómo es el vínculo con los compañías en general?
¿Cómo evaluas a las diferentes compañías con las que trabajas en cuanto a: ganancias (porcentaje sobre ventas), soporte de ventas (folletos, materiales), capacitación, marketing (conocimiento en los clientes, campanas), eventos de relacionamiento – congresos, convenciones, programas de fidelidad - puntos, herramientas de trabajo (para administración de carteras, gestiones),

¿Como crees que ven las compañías a los productores? En que Rol?

Si pensamos en el momento en el que empezó con el trabajo, ¿siempre trabajó con las mismas compañías? ¿Fue cambiando a lo largo del tiempo? ¿Con cuántas compañías en promedio trabajás?

¿Cómo cambió el rol y el trabajo del PAS en los últimos años? ¿Y cómo creés que va a evolucionar en los próximos años? ¿Como te sentís preparado para esos cambios?

¿Quién es tu contacto principal en la compañía aseguradora? Visitás las oficinas de la empresa? Cómo y con qué frecuencia te contactás con ellos?

Trabajo casi con exclusividad con SS. Y el % pequeño de otras cías lo tengo para asegurar riesgos que SS no cubre. Y no perder de esta forma a mis clientes.

Así que no soy muy objetivo al hablar de ella, obviamente es mi preferida. Mi abuelo fue uno de los PAS iniciales de la aseguradora. Incluso participó como socio fundador en la Asoc. De Org. de SS (AOSS).

Pero a pesar de que hoy como dije es mi “preferida” y reconozco que es la líder por muchos aspectos que así lo demuestran (servicio, cumplimiento ante siniestros, relación con los PAS, etc), no descarto en el futuro cambiar mi estrategia y optar por un sistema multi compañías para ampliar la oferta a mis clientes. Creo que el cambio mayor viene

por ese lado. Poder darle al exigente consumidor de hoy en día toda la oferta que está pidiendo / buscando.

Obviamente que este cambio también cambiaría un montón de cosas positivas a las que hoy puedo acceder y en este supuesto nuevo contexto se irán perdiendo, como por ej las visitas frecuentes a las oficinas (tanto a la Unidad de Negocios de mi zona como a la Casa Central), entre otras cosas.

- Hablemos de la relación con los clientes:

¿Cómo es el vínculo con los clientes en general? Promedio de permanencia en la cartera, cantidad de clientes. ¿Realizas contactos rutinarios con tus clientes? ¿Como conseguís nuevos clientes? Como los buscas? O te recomiendan?

¿Cuál es el rol del promotor ante un siniestro? ¿En que crees que se diferencia vs la contratación directa?

La relación con los clientes es muy estrecha, casi amigable. Más del 60% de nuestra cartera hace más de 10 años que están asegurados con nosotros. Tenemos una rutina de visitas, llamadas, mensajes, con el fin de mantener el vínculo e ir viendo qué otro seguro le podemos vender . Respecto a los nuevos clientes, la mayoría llega por recomendación.

Uno de nuestros diferenciales entiendo yo que es la atención en los siniestros. Estamos siempre, en todo momento. Y en ese sentido la cía nos acompaña mucho también. Y ahí creo que está la mayor diferencia que tenemos con las contrataciones directas. Nosotros recibimos llamados a la madrugada, los fines de semana, y siempre atendemos. Jamás un cliente nuestro podrá decir que no fue atendido o que lo atendió un contestador.

- Respecto a la evolución de la industria de Seguros y el impacto de la tecnología,

como crees que se transformarán: la oferta de seguros, los medios de compra? El

Rol del Productor Asesor de Seguros?

Creo que el rol del PAS cambiará en dos sentidos, por un lado habrá un cambio hacia lo digital, que es indudable. Y por otro lado creo que tendremos que potenciar mucho más la parte de asesoramiento. Ahí radica nuestro diferencial y debemos explotarlo mucho más.