



# Dirección de la Sucursal

## D. A. F. O.

Estudio realizado por: Jordi García-Muret Ubis  
Tutor: Carlos Grau Algueró

Tesina del Master en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras

Curso 2006/2007

Esta tesis es propiedad del autor.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente.

## Presentación

¿Cómo podemos conseguir una mayor implicación y participación del trabajador en los procesos de su trabajo, al tiempo que disminuir las altas cotas de absentismo físico y psíquico, con las nuevas condiciones laborales y sociales de esta década?

Todo Director de Sucursal de una compañía de Seguros debe realizar sus cinco funciones principales – Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar y Representar- en una posición laboral intermedia muy compleja entre la voluntad y cumplimiento de las directrices recibidas de la Dirección General de su Compañía formada ésta en una Dirección por Objetivos y basada en el modelo organizativo tradicional de orientación al control jerárquico frente a un cambio progresivo hacia la Dirección por Valores mediante la herramienta del Desarrollo Organizativo, que puede definirse como la aplicación de la psicología social y otras ciencias de la conducta para aumentar los beneficios de la empresa a través de la potenciación de las personas, que permita al Director motivar a todas las personas integrantes de su Sucursal para que no solo consigan los objetivos asignados sino sobretodo para que sientan una plena satisfacción del trabajo bien realizado y

Para poder desarrollar la problemática mencionada en los dos párrafos anteriores vigente en el día a día profesional del Director de Sucursal, voy en primer lugar a describir sus cinco funciones como Director, para a continuación exponer varias reflexiones personales basadas sobre situaciones de hecho acaecidas durante mis últimos diez años de experiencia profesional como mando intermedio en el sector asegurador, y finalizaré con una breve exposición de la Dirección por Valores aplicada al sector Asegurador, con la cual me siento muy identificado en cuanto a criterio profesional de Dirección, y que determinará en un futuro el ranking de las entidades aseguradoras en nuestro país.

En cuanto al apartado de **Agradecimientos**, quiero significar estos tres en concreto:

En primer lugar, puesto que de bien nacido es ser agradecido, quiero agradecer a la persona de la entidad **Reale Seguros Generales, S.A.** que decidió en su día que yo hiciese el **Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras**.

En segundo lugar, y no por ello menos importante, estoy profundamente agradecido al apoyo incondicional y la formación que he recibido de todos mis compañeros del **Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras** (en las situaciones adversas es cuando conoces realmente como son las personas), así como al Coordinador del Master y de mi Tutor quien me recomendó la lectura del libro que confirmó muchas de mis creencias profesionales redactadas por unos “primeros espadas” de la materia.

En tercer lugar, y puesto que el 3 es mi número preferido por ello el más significativo para mí, quiero agradecerle muy especialmente la formación recibida y la amistad consolidada que me une al Sr. Miguel Heredia.

En cuanto al apartado de **Dedicatorias** esta Tesina va dedicada a seis personas que mencionaré muy especiales en mi vida:

a mi padre José Luis por todo el sacrificio que ha realizado por mí y por mi familia actual, así como por inculcarme los valores de familia y trabajo;

a mi esposa María por la felicidad que siempre me ha regalado desde que la conocí, por su paciencia, su comprensión y su respaldo frente a las dificultades que conlleva estar casada con un mando intermedio comercial del sector asegurador, pero sobretodo por su amor recibido cuyos frutos han sido mis tres tesoros más preciados: Jorge, Andrés y María .....

y a mi madre Pilar a quien debo tantas cosas que su reciente marcha no me ha permitido agradecerle y que espero que desde el cielo me perdone por todos los sufrimientos que le cree.

## Resumen

En la presente Tesina voy a describir en primer lugar las cinco funciones principales que debe realizar un Director de Sucursal de una entidad aseguradora, para a continuación exponer mis criterios personales a situaciones que me han sucedido durante mi ejercicio profesional como mando intermedio, sobretodo los tres últimos años como director de sucursal, con el fin de informar sobre las principales dificultades que tiene dicho cargo, y finalizaré con una breve descripción de la Dirección por Valores aplicada al Sector Asegurador puesto que creo que debe ser la forma de Dirección que tendrá lugar en un futuro breve y que determinará el posicionamiento de las entidades aseguradoras en el mercado.

## Resum

En la present Tesina vaig a descriure en primer lloc les cinc funcions principals que ha de realitzar un Director de Sucursal d'una entitat asseguradora, per a continuació exposar els meus criteris personals a situacions que m'han succeït durant el meu exercici professional com comandament intermedi, sobretot els tres últims anys com Director de sucursal, amb la finalitat d'informar sobre les principals dificultats que té dit càrrec, y finalitzaré amb una breu descripció de la Direcció per Valors aplicada al Sector Assegurador ja que crec que ha de ser la forma de Direcció que tindrà lloc en un futur breu i que determinarà el posicionament de les entitats asseguradores en el mercat.

## Summary

In the present text I am going to describe in the first place the five functions main that must make a Director of Branch of an insuring organization, for next exposing my personal criteria to situations that have happened to me during my professional exercise like intermediate control, coverall the three last years like branch director, with the purpose of informing on main the difficulties that has this position, and I will finalize with a brief description of the Direction by Values applied to the Insuring Sector since I believe that it must be the form of Direction that will in the future take brief place and that it will determine the positioning of the insuring organizations in the market.

# Índice

## 1. Presentación del objeto de la tesina.

## 2. Funciones del Director de sucursal.

### 2.1. Planificar y Controlar.

#### 2.1.1. Fases de elaboración del Plan de Sucursal.

### 2.2. Organizar y Coordinar.

### 2.3. Dirigir.

### 2.4. Representación Comercial e Institucional.

## 3. Experiencia personal como Director de Sucursal.

### 3.1. Los Objetivos.

### 3.2. Facultad de Decisión.

### 3.3. Criterio Técnico frente Criterio Comercial.

### 3.4. Departamento de Siniestros: Departamento de Post-Venta. “Cobros comerciales”.

### 3.5. Crea fricción => crearas acción.

### 3.6. “Errare humanun est”

### 3.7. “Oír, ver y callar”

### 3.8. Café para todos.

### 3.9. Conclusión previa.

## 4. La Dirección por Valores.

### 4.1. Definición y finalidad.

### 4.2. La Dirección por Valores como evolución de la Dirección por Instrucciones y la Dirección por Objetivos para absorber complejidad.

### 4.3. Apunte de la Realidad: Un “Proyecto de Empresa” con ideas claras.

### 4.4. Importancia de los objetivos libremente escogidos para el “éxito psicológico”

### 4.5. La importancia de “dar moral” y sentido para el trabajo profesional bien hecho (antiguamente, “motivado”)

### 4.6. Valores que producen beneficios.

### 4.7. Valores activados por individuo óptimamente estresado.

## 5. Conclusiones

## 6. Bibliografía.

## 7. C.V. del Autor.

# 1. Presentación del objeto de la Tesina

La problemática profesional principal de un Director de Sucursal de una entidad aseguradora radica en si dispone de la suficiente potestad para poder realizar las cinco principales funciones que conlleva su cargo: Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar y Representar.

Como Responsable de la Cuenta de Resultados de su Sucursal el Director es la persona que debe de poder tomar decisiones de forma inmediata y no tener que depender de la respuesta o confirmación de sus superiores jerárquicos (Director Territorial (DT), Director Comercial Nacional (DCN), Director General (DG) o Consejero Delegado Ejecutivo (CDE)), por lo que la delegación de competencias de Dirección General debe ser prácticamente absoluta para su ámbito territorial asignado una vez recibidas las estrategias de la compañía y sobre todo haber consensuado con Dirección los objetivos para el ejercicio y la forma de la consecución de los mismos.

La metodología para desarrollar la presente tesina es describir en primer lugar las mencionadas cinco funciones del Director de Sucursal; en segundo término mencionar diferentes situaciones problemáticas que se me han presentado ejerciendo mi profesión como Director de Sucursal –principalmente- para dar mi opinión sobre como debería actuarse y con ello crearle un debate al lector de la tesina; y, finalmente mencionar la visión hacia donde debería dirigirse la Dirección de una Sucursal en un futuro: la Dirección por Valores.

## 2. Funciones del Director de Sucursal

Como Misión Básica el Director de Sucursal tiene en función de los objetivos, estrategias, políticas, normas y procedimientos de la compañía, será responsable de la planificación, organización, dirección y control integral de la sucursal como centro de beneficios, así como representante de la compañía. Será el máximo responsable del logro de los objetivos de la rentabilidad, participación de mercado, y desarrollo de la compañía en su zona, asegurando la máxima eficacia de funcionamiento integral de la sucursal en los aspectos comerciales, técnicos, administrativo-financieros y humanos.

PLANIFICAR:	. Previsiones . Presupuestos	. Objetivos . Procedimientos	. Programas . Políticas
CONTROLAR	. Sistemas de información . Correcciones	. Standards . Recompensas	. Revisiones
ORGANIZAR	. Estructura . Requisitos	. Enlaces . Selección	. Puestos . Formación
DIRIGIR	. Delegar . Apoyar	. Motivar . Solucionar conflictos	. Coordinar
REPRESENTAR	. Comercial	. Institucional	. Defensa Imagen

## 2.1. Planificar y Controlar.

Dentro de las funciones de Planificar y de Control el Director de la Sucursal realizará las siguientes acciones:

- Con el apoyo y las normas de la Dirección, elaborará anualmente el Plan Operativo de la Sucursal, definiendo las estrategias globales, los objetivos comerciales, técnicos y financieros y las tácticas y planes de acción necesarios para alcanzar la rentabilidad y crecimiento previstos.
- Mantendrá actualizada la información externa necesaria (entorno local, mercado, competencia) para el máximo aprovechamiento de las oportunidades comerciales de su zona.
- Mantendrá actualizada la información interna necesaria para el control de gestión y el desarrollo integral de la Sucursal.
- Será responsable del seguimiento y control continuo de la evolución de los principales resultados y ratios de la Sucursal, en todos los aspectos: comercial, técnico, administrativo-financiero y de servicio y de la toma de medidas correctivas necesarias.
- Supervisará la estricta aplicación de las normas técnicas y administrativas establecidas por la compañía en materia de selección de riesgos, aceptación y liquidación de siniestros, cobros, gastos externos e internos.
- Supervisará la estricta aplicación de las normas comerciales establecidas en materia de contratación, formación, remuneración y gestión de la red de agentes.
- Controlará el presupuesto de gastos de la sucursal y utilizará y administrará los recursos en forma óptima y con criterios de rentabilidad.

Hasta hace poco, un buen Director de Sucursal de Seguros era, en el mejor de los casos, un buen relaciones públicas, un conocedor de los productos de la compañía y de la competencia y un comercial dinámico e intuitivo. Muy pocas veces, se preocupaba de tener un conocimiento sistemático y organizado del mercado y de la situación de la sucursal y de la elaboración de un plan de desarrollo local a corto o medio plazo.

Hoy día, en una situación de competitividad creciente, el responsable de una Sucursal, sea cual sea el nivel de autonomía que tenga en materia de selección de riesgos, de desarrollo de productos o de establecimiento de tarifas y de condiciones, debe elaborar un plan descentralizado a nivel local.

Esto implica necesariamente un cambio de filosofía en sus métodos de gestión, una redistribución de su tiempo (dedicando más tiempo a tareas gerenciales de análisis y planificación) y la adopción de un papel de coordinador y animador del equipo humano.

Para poder lograr los objetivos de rentabilidad y participación de mercado, asegurando al mismo tiempo la supervivencia y el desarrollo a medio y largo plazo, es necesario planificar.

Esto significa tomar decisiones de antemano, anticiparse a los acontecimientos de modo sistemático y establecer sistemas estructurados de definición, seguimiento y control de los objetivos marcados. Para ello, es necesario una buena preparación de la información necesaria y una forma sistemática y participativa de procesar y trabajar con la información disponible.

En sí mismo, el proceso de planificación puede llegar a constituir una importante ventaja competitiva, pues representa varios beneficios significativos:

- Estimula al equipo humano de la sucursal a pensar y actuar sistemáticamente en el futuro.
- Maximiza los recursos de la sucursal para la consecución de los objetivos fijados.
- Conduce a una mejor coordinación de todos los puestos y de sus responsabilidades.
- Fomenta el desarrollo de normas de seguimiento y control, tanto de los resultados que se van consiguiendo como de las acciones realizadas.
- Prepara y predispone a la acción rápida ante los cambios y los acontecimientos imprevistos.
- Conciencia al equipo humano de la sucursal de la aceptación por parte de cada uno de ellos de sus responsabilidades, tanto en la elaboración del plan como en la consecución de los resultados.

Para que el Plan de la sucursal pueda obtener y explotar estos beneficios, debe ser eminentemente pragmático y realista y desarrollarse en forma participativa.

Todo proceso de planificación debe basarse en un análisis previo riguroso y selectivo de la situación. Dos grandes áreas de datos deben guiar el análisis:

- a) Los objetivos y estrategias globales de la compañía, así como las políticas, normas y procedimientos establecidos deben inspirar el plan de sucursal. Aunque estos elementos pueden constituir ciertas restricciones a las posibilidades del plan local, el Director de sucursal cuenta aún con importar grados de libertad.
- b) La situación local externa e interna:  
EXTERNA:  
Entorno local (demográfico, socioeconómico, político-legal).

Competencia (principales competidores, sus puntos fuertes y débiles, estrategias, etc...).

Mercado local por ramos y segmentos (mercado cuantitativo: teórico, real, potencial; mercado cualitativo: actitudes, percepciones, etc.).

#### INTERNA:

Cuenta de Resultados.

Mix de productos de cartera y aporte de cada uno de ellos.

Evolución de la Nueva Producción, por productos.

Análisis de la siniestralidad.

Análisis de los gastos externos e internos.

Análisis del puesto al cobro y del pendiente.

Participación sobre el mercado local, por productos y segmentos.

Penetración geográfica y capilaridad comercial en la zona.

Análisis de las adaptaciones de los productos a determinados segmentos locales.

Análisis de las tarifas.

Análisis cuantitativo y cualitativo de la red de distribución y de sus condiciones.

Análisis de la clientela de la sucursal.

Análisis de la comunicación de la sucursal y de la imagen local de la compañía.

Análisis de la calidad del servicio.

Análisis del funcionamiento de la organización y de los flujos administrativos de la sucursal.

Análisis de la calidad, motivación, eficacia y formación del equipo humano.

Todos estos datos deben ser considerados tanto en su reflejo actual como en su evolución temporal y tomar decisiones sobre la base de los mismos sobre la base de ratios y análisis comparativos.

Una vez analizados los datos anteriores, es preciso hacer un diagnóstico de **F**ortalezas y **D**ebilidades de la sucursal, así como detectar las principales **A**menazas y **O**portunidades (**D.A.F.O**) con que cuenta la sucursal en su entorno y su mercado local. Este diagnóstico permitirá definir:

- Metas generales para la sucursal y para cada ramo.
- Estrategia Básica de la sucursal y para cada ramo, en función a cuatro factores fundamentales: rentabilidad, participación de mercado o creci-

miento, posicionamiento y estrategia competitiva. En cada uno de estos factores, habrá que tomar decisiones en función de los datos previamente analizados, y elegir las opciones más adecuadas.

Una vez diseñados los objetivos y estrategias generales a medio plazo para la sucursal y para las líneas de productos, es necesario establecer los objetivos y acciones a corto plazo, es decir, elaborar el Plan Anual de Objetivos de la Sucursal. Este Plan debe considerar los siguientes aspectos básicos:

- **QUE** se tiene que conseguir (Objetivos cuantitativos y cualitativos de resultados).
- **COMO** se tiene que conseguir (Objetivos y acciones tácticas).
- **QUE MEDIOS Y RECURSOS NECESITAMOS** (Presupuestos y Medios)

Estos objetivos globales de la sucursal, deben ser desglosados, atribuidos a personas concretas y traducidos en programas de acción fechados, que permitan un seguimiento no sólo de los resultados, sino además de las acciones. Esta etapa posterior es la de Dirección Participativa por Objetivos a nivel individual y debe añadir el Plan las respuestas a las preguntas de **QUIEN, CUANDO** y **DONDE**.

Los objetivos de Resultados de la sucursal incluyen todas las previsiones cuantitativas de la sucursal y los presupuestos correspondientes para la sucursal globalmente y para los diferentes ramos (pólizas, primas, siniestros, gastos, y ratios de eficacia en el área comercial, técnica, administrativo-financiera, etc.)

En cuanto a la definición de los objetivos tácticos de la sucursal debemos incluir la consideración de los siguientes aspectos:

- a) La elección de segmentos - objetivo.
- b) La definición de acciones eficaces de producto-servicio, precios, distribución y comunicación.
- c) Recursos y apoyos necesarios para llevar a cabo las acciones previstas.
- d) Presupuesto de asignaciones especiales de fondos a realizar.

Finalmente indicar que la sucursal también debe tener unos objetivos relacionados con el funcionamiento general de ésta como por ejemplo:

- Acciones para mejorar la siniestralidad.
- Acciones de mejora de la organización y de la coordinación de los flujos de trabajo.
- Selección y formación de los empleados.
- Mejora del servicio general a los clientes y /o agentes.

En todas las fases mencionadas hasta ahora, es muy importante que el Director haga participar activamente a sus colaboradores. Los responsables de las sucursales comerciales deben seguir el mismo procedimiento para la elaboración del plan comercial de su zona de influencia. Los inspectores comerciales de las sucursales deben participar en la elaboración de sus propios objetivos comerciales. También los administrativos deben colaborar en la definición de sus propios objetivos, por cuanto su trabajo tiene una influencia decisiva en aspectos importantes relacionados con el funcionamiento de la sucursal.

Cada colaborador de la sucursal debe tener claros los siguientes aspectos:

- Responsabilidades básicas de su puesto.
- Contribución de sus objetivos individuales a los objetivos generales de la sucursal.
- Objetivos cuantitativos y cualitativos de resultados que debe obtener.
- Acciones que debe emprender para conseguir sus objetivos.
- Fechas de seguimiento y de realización de las acciones previstas.
- Recursos y apoyos que va a recibir.
- Formación y desarrollo que va a recibir.
- Políticas y normas limitativas y reguladoras de su actuación.

### **2.1.1. FASES DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE LA SUCURSAL:**

#### **Fase 1: Análisis de la Situación de la Sucursal:**

El análisis más importante a realizar antes de elaborar el Plan es un “audit” profundo y exhaustivo de la sucursal, bajo el punto de vista de su situación actual y de su evolución en los últimos meses y años.

Cada sucursal tiene su situación y problemática particular, pero básicamente el análisis debe comprender los siguientes aspectos:

##### a) Resultados:

- Análisis de resultados por sucursal, ramos, productos y agentes.
- Análisis de la siniestralidad por sucursal, ramos, productos y agentes.
- Análisis de los gastos externos por sucursal, ramos, productos y agentes.
- Análisis de los gastos internos por sucursal, ramos y productos.
- Análisis del puesto al cobro y del pendiente.
- Mix de productos de cartera y aporte de cada uno de ellos.

b) Eficacia Comercial:

- Evolución de la nueva Producción y de las Anulaciones por sucursal, ramos y agentes.
- Participación sobre el mercado local, por productos y segmentos.
- Penetración geográfica y capilaridad comercial en la zona.
- Análisis de la clientela de la sucursal.

c) Productos y tarifas:

- Análisis de las adaptaciones de los productos a determinados segmentos locales.
- Análisis de las tarifas.

d) Red de distribución:

- Análisis cuantitativo y cualitativo de la red de agentes y de sus condiciones.
- Análisis de la eficacia en la gestión de la red de agentes (captación, formación, apoyo, etc....)

e) Otros datos de situación:

- Análisis de la comunicación de la sucursal y de la imagen local de la compañía.
- Análisis de la calidad de servicio.
- Análisis del funcionamiento de la organización y de los flujos administrativos de la sucursal.
- Análisis de la calidad, motivación, eficacia y formación del equipo humano.

Todos estos datos deben ser considerados tanto en su reflejo actual como en su evolución temporal. Para poder tomar decisiones sobre la base de los mismos, es preciso:

- Relacionar los datos entre sí, estableciendo ratios de rentabilidad y eficacia.
- Comparar los datos y los ratios con su evolución anterior.
- Comparar los datos y los ratios con los de la compañía y otras sucursales.
- Comparar los datos y los ratios con los del sector a nivel nacional y local y con los de algunos competidores.

Al realizar el análisis de la evolución y situación del negocio, el Director debe tener en cuenta:

1. Objetivo: Obtener una visión global del desarrollo de la sucursal hasta el momento actual.

2. Perspectiva:

- a) Evolución y tendencias de los últimos 3-5 años, en términos de incrementos anuales y medio anual.
- b) Por Productos, segmentos de mercado y agentes.
- c) Comparación con la compañía, otras sucursales, sector y los principales competidores locales.

3. Datos a Obtener:

Técnico – Comerciales (por productos, segmentos de mercado y clientes):

- a) Volúmenes de primas.
- b) Siniestralidad.
- c) Gastos Externos (comisiones y rápeles)
- d) Resultado Técnico.
- e) Cuotas de Mercado.

Financieros

- a) Gastos internos por capítulos presupuestarios
- b) Cash-flow.

4. Ratios:

- a) Tasas de crecimiento.
- b) Tasas de Nueva Producción.
- c) Tasas de Anulaciones.
- d) Composición de cartera.
- e) Ratios de siniestralidad (tasa y frecuencia).
- f) Primas por agente / cliente.
- g) Contratos por agente / cliente.
- h) Tasas de mantenimiento de agentes.
- i) Tasas de gastos por capítulos.
- j) Ratio de Rentabilidad.

También deberá definir los perfiles de capacidades internas de la sucursal.

El Director de la sucursal debe realizar un análisis pormenorizado de cada uno de sus colaboradores (comerciales, administrativos, técnicos) que trabajan con él en la sucursal para determinar si cumplen cada uno/a de ello/as con los requisitos de formación, experiencia y actitud para llevar a cabo las funciones que se les asigne para garantizar la consecución de sus objetivos.

Por ello el Director realizará un cuestionario que deberá rellenar cada una de dichas personas en la primera reunión-entrevista que mantengan, así como deberá realizarse reuniones periódicas de seguimiento de la evolución y del trabajo realizado, todo ello con el fin de motivar y sobretodo conseguir la absoluta implicación del colaborador con el Plan diseñado para la sucursal que debe ser cumplido por todos los integrantes de la misma.

Así mismo, se le asignará a cada persona un plan de formación continuada para incrementar su capacidad y cubrir las carencias posibles existentes.

## **Fase 2: Análisis del Entorno Local.**

### **2.1. Análisis del entorno local general.**

El éxito de la sucursal, como el de cualquier empresa, depende en gran medida de su capacidad para adaptarse a los acontecimientos, circunstancias y cambios de su entorno local.

Por ello, el primer punto para establecer un plan eficaz, consiste en crear los medios para un análisis y monitorización continua del entorno. Para conseguirlo es preciso recoger, ordenar, analizar y diagnosticar la información necesaria y prever qué aspectos pueden afectar al negocio de la sucursal.

Para estudiar el entorno, primero hay que definir con precisión la zona de influencia de la sucursal, es decir, donde se encuentra su volumen de negocio actual y futuro. En segundo lugar, hay que analizar los factores del entorno que puedan beneficiar (oportunidades) o perjudicar (amenazas) la evolución de la sucursal, ahora o en el futuro. En tercer lugar, hay que pensar en qué forma se podrían reducir o eliminar los efectos de las amenazas (o convertirlas en oportunidades) y, sobre todo, en qué forma se podrían aprovechar mejor las oportunidades.

Para un mejor análisis del entorno local, es mejor descomponerlo en tres grandes áreas:

#### **a) Entorno Económico:**

Es importante conocer la estructura económica de la zona por sectores, con un enfoque pragmático, es decir, buscando realmente lo que sea más importante y tenga mayor incidencia en la sucursal. Los datos más importantes dependen de cada sucursal y de la predominancia de diferentes sectores de actividad. Es importante conocer las tendencias de cada sector económico, así como los planes de industrialización, construcción, urbanismo,

etc... En cualquiera de estos aspectos pueden surgir oportunidades de captar buenos riesgos.

b) Entorno Demográfico:

En este apartado consideramos la situación y evolución de la población, tanto bajo el punto de vista cuantitativo como de composición de edades, sexo, nivel cultural, etc... Es muy importante analizar la distribución y densidad de la población en los diferentes municipios, pues ello puede condicionar los proyectos de capilarización comercial en la zona y los objetivos de captación de agentes. Por otra parte, conviene observar las tasas y tendencias de la estructura de la población por intervalos de edades, pues este aspecto puede incidir en las posibilidades de negocio actuales y futuras. También son importantes la distribución por estado civil, el número de familias, la población inmigrante y estacional, etc...

c) Entorno Sociocultural:

Los aspectos sociales y culturales de la zona son determinantes para el negocio de la sucursal y en su análisis ordenado y detallado pueden encontrarse excelentes oportunidades de “sintonizar” nuestras acciones comerciales con la idiosincrasia y las tradiciones locales. De estos aspectos también pueden depender los tipos de agentes a captar y los estilos de venta a utilizar. Además, el dominio del entorno social y cultural puede contribuir a un óptimo aprovechamiento de las oportunidades de contacto con determinados centros de influencia y de participación en eventos locales. Ambos aspectos reforzarán la imagen de nuestra sucursal, ante nuestros clientes y agentes y ante la población en general.

## **2.2. Análisis de la competencia local.**

En un mercado tan competitivo como el de los seguros, es fundamental que el director de la sucursal conozca la competencia local, especialmente aquella, que por sus características, objetivos y acciones, ésta influyendo más en nuestro negocio. Hay que mentalizar a todo el personal de la sucursal y especialmente a los inspectores comerciales para que nos ayuden a obtener la máxima información posible de todos y cada uno de los competidores significativos de la zona. Esta información puede conseguirse a través de diversos medios:

- Los informes facilitados por los agentes y los clientes.
- La observación directa.
- Las comunicaciones con el personal de los competidores (especialmente el personal que ha salido).
- Las publicaciones nacionales y locales.

Es interesante tener un sistema simple pero lo más completo posible de recogida de información, que permita analizar cuando sea necesario lo que están

haciendo a nivel local los competidores más directos e importantes y, especialmente, aquellos que inciden sobre los mismos segmentos de agentes y clientes.

Para ser operativos, a partir del análisis realizado, hay que fijar algunas acciones concretas para:

- Contrarrestar los aspectos que colocan al competidor en ventaja sobre nosotros.
- Basar nuestras acciones comerciales en los aspectos en que nosotros tenemos la ventaja competitiva.

### **2.3. Análisis del mercado local.**

Es obvio que el mercado local es el objetivo comercial central de la sucursal. Por ello, este es el aspecto externo más importante de analizar. El análisis del mercado implica el conocimiento de los clientes actuales y potenciales de la sucursal. En el sector de seguros, es igualmente importante analizar el mercado de agentes y corredores, dada la predominancia de este canal en la distribución de nuestros productos y servicios.

En el análisis del mercado, es preciso diferenciar dos formas básicas: cuantitativo y cualitativo.

**2.3.1. El análisis cuantitativo** analiza las cifras de mercado total, real y potencial de la zona, así como la cuota de mercado de la sucursal. Este análisis puede hacerse a nivel global de la sucursal o de algunos ramos y productos. La cuantificación puede hacerse en volumen de primas o en número de pólizas (más sencillo).

- El mercado total (también llamado “teórico”) de un producto equivale al número de posibles asegurados de la zona, tengan o no tengan seguro.
- El mercado real consiste en la número de pólizas que existen en la zona.
- El mercado potencial es la diferencia entre el mercado total y el mercado real, es decir que equivale al número de personas sin asegurar:

$$\text{Mercado potencial} = \text{Mercado total} - \text{Mercado real}$$

La cuota de mercado de la sucursal (o de un competidor), es igual al porcentaje de pólizas de cartera sobre el mercado real:

$$\text{Cuota de mercado} = \text{Pólizas cartera} / \text{Mercado Real} \times 100$$

Esta análisis puede ser realizado por productos, por segmentos de mercado, por áreas geográficas.

**2.3.2. Desde el punto de vista cualitativo**, el análisis del mercado implica el conocimiento de aspectos relacionados con las actitudes ante la previsión y la seguridad, motivaciones de compra y de anulaciones, hábitos de compra, proceso de toma de decisión, niveles de satisfacción, grados de conocimiento de entidades y productos, identificación con el sector y la compañía, etc... Estos factores son cada vez más importantes a la hora de definir una estrategia comercial. Pero también son los aspectos cuya observación y medición resultan más complicados. Existen estudios en los que el director de sucursal puede apoyarse para la toma de decisiones como por ejemplo: “ La Actitud del Público ante el Seguro” de ICEA.

### **2.3.3. Segmentación del mercado:**

Al ser los productos diferentes y los componentes del mercado también diferentes, conviene subdividir el mercado en grupos, para poder analizarlo y atacarlo mejor. A este proceso se le denomina “segmentación de mercado” y a los grupos más o menos homogéneos resultantes se les denomina “segmentos”. Un segmento de mercado es por consiguiente un grupo homogéneo de consumidores o usuarios, cuyos componentes tienen características o necesidades similares.

Segmentar el mercado tiene importantes beneficios:

- Permite establecer objetivos concretos y específicos para los segmentos elegidos.
- Permite adaptar los elementos de la “oferta” a los segmentos elegidos.
- Permite adoptar medidas y tácticas comerciales para posicionarse favorablemente en el segmento.
- Permite establecer importantes barreras a la competencia.

Los criterios de agrupación en segmentos pueden ser muy diversos. Una primera y obvia segmentación de los mercados, es en función de que los productos vayan dirigidos a particulares o empresas e instituciones. Dentro de cada uno de estos dos segmentos y dentro de cada producto o ramo, se pueden hacer otras segmentaciones, en función de diferentes criterios. Los criterios más comunes en particulares son:

- Criterios de uso: Necesidades comunes de un determinado tipo de seguro.
- Criterios demográficos: segmentación por edad, sexo, estado, lugar de residencia, etc...
- Criterios socioeconómicos: nivel cultural, actividad y nivel profesional, nivel de ingresos, etc...
- Criterios psicográficos: gustos, intereses, actitudes, etc...

En empresas o instituciones, suelen utilizarse los siguientes criterios:

- Criterios físicos: número de empleados, cifra de negocio, tipo de negocio, tipo de materias primas que utiliza, tipo de actividad, tipo de procesos productivos o comerciales, etc...
- Criterios psicosociales: cultura, clima organizacional, etc...
- Criterios de riesgos: tipos de riesgos a que está sometida la empresa o institución, en función de criterios de actividad.

Un segmento de mercado puede estar también determinado por un grupo de personas asociadas para un fin común. La raíz de esta asociación puede residir en alguno de los criterios anteriormente mencionados. Por ejemplo, en particulares, podemos encontrar segmentos asociativos relacionados con diferentes criterios:

- Colegios profesionales.
- Asociaciones culturales y recreativas.
- Asociaciones de vecinos.
- Asociaciones sindicales.
- Otras asociaciones relacionadas con muy diversos intereses o problemas comunes de sus miembros (por ejemplo: "Asociación de Defensa de los Animales", etc...)

En empresas e instituciones, los segmentos asociativos suelen estar determinados por intereses y actividades comunes:

- Asociaciones patronales.
- Asociaciones empresariales.
- Asociaciones de comerciantes.
- Asociaciones gremiales.

A veces, los componentes de un segmento no están asociados, pero tienen algún centro de influencia en común (por ejemplo, los empleados de una misma empresa, los clientes de un proveedor importante, las empresas auxiliares o los distribuidores de una gran industria, etc...)

Naturalmente, un segmento puede estar constituido por los clientes de un mediador o por todos o algunos de los clientes de la compañía (nuestro más importante segmento).

Atacar un segmento específico del mercado suele exigir una inversión de tiempo y esfuerzo técnico-comercial y, frecuentemente, inversiones de marketing. Por este motivo, es preciso seguir normas rigurosas antes de decidir emprender la acción.

A continuación presentaré una **Guía-Control** para la selección de un segmento:

**a) Rentabilidad y participación en el segmento:**

- ¿ Cuáles son las expectativas de volumen de participación y rentabilidad del segmento?.
- ¿ Cuáles serán los costes de administración del segmento?.
- ¿ Qué condiciones mínimas deben alcanzarse en la negociación para alcanzar la rentabilidad deseada?.
- ¿ Qué niveles de riesgos y provisiones de siniestralidad tiene el segmento?.
- ¿ Hasta qué punto podemos seleccionar los riesgos e influir en la admisión de cada miembro del segmento?.

**b) Inversión** requerida para entrar en el segmento:

- ¿ Cuánto va a costar penetrar en el segmento?.
- ¿ Cuánto costará alcanzar la participación deseada en el segmento?.

**c) Dimensión, Potencial de Crecimiento y Evolución** del segmento:

- ¿ Tiene el segmento suficiente tamaño para justificar las inversiones iniciales y obtener una ventaja de economía de escala?.
- ¿ Cómo evolucionará el segmento? ¿ Tiene posibilidades de crecer?.
- ¿Cuál es el dinamismo del segmento respecto al número y tipo de asegurables “entrantes” y “salientes”?.
- ¿ Qué provisiones tenemos respecto a la posible duración del segmento como tal?.

**d) Transparencia y accesibilidad** del segmento:

- ¿ Hasta qué punto es posible identificar con claridad las características, necesidades de aseguramiento y expectativas de los integrantes del segmento?.
- ¿ Existe un conocimiento preciso de las “fronteras” e historial asegurador del segmento?.
- ¿ Se trata de un segmento fácilmente accesible?.

**e) Fortalezas y Posición de la Compañía y de la Sucursal** frente al segmento:

- ¿ Tenemos alguna ventaja competitiva en el segmento?.
- ¿ Tenemos fácil acceso al segmento?.
- ¿ Tenemos influencia en el segmento?.
- ¿ Tenemos algún agente o corredor bien situado en el segmento?.
- ¿ Cómo podemos entrar en el segmento?. ¿ A través de qué contactos?.
- ¿ Disponemos de capacidad para responder a los requisitos del segmento?.

**f) Competencia existente** en el segmento:

- ¿ Qué compañías están presentes en el segmento?.
- ¿ Cuáles quieren entrar?.
- ¿ Con qué productos y condiciones?.
- ¿ A través de qué canales?.
- ¿ Es conveniente el col seguro?. ¿ En qué condiciones?.

### **Fase 3: Definición de la Estrategia Básica de Negocio de la Sucursal.**

(Opciones básicas de rentabilidad, participación de mercado, posicionamiento y estrategia competitiva)

Basándonos en los análisis anteriores de situación interna y entorno, podremos definir la Estrategia Básica de la sucursal (y para cada ramo o segmento de mercado), en función de cuatro factores fundamentales:

- 1) Rentabilidad.
- 2) Participación de mercado.
- 3) Posicionamiento.
- 4) Estrategia competitiva.

En cada uno de estos factores, habrá que tomar decisiones, y definir alguna de las siguientes opciones:

1.- Opciones de **Rentabilidad**:

- a) Estrategia de **Explotación**; obtener rendimiento a corto plazo, sacrificando en todo o parte el desarrollo a medio o largo plazo.
- b) Estrategia de **Inversión**; aplicar fondos para el crecimiento a corto plazo.

- c) Estrategia de **Estabilidad**; realizar inversiones moderadas para asegurar el mantenimiento de las posiciones y/o el crecimiento sostenido.

## 2.- Opciones de **Participación de mercado**:

- a) Estrategia de **Crecimiento**; conseguir mayor participación de mercado, con productos actuales o nuevos, en segmentos actuales o nuevos, con canales de venta actuales o nuevos.
- b) Estrategia de **Defensa**; mantener la participación de mercado y/o crecer al mismo ritmo que el mercado.
- c) Estrategia de **Salida**; ir reduciendo progresivamente la participación de mercado o anular en todo o en parte la participación de mercado actual.

## 3.- Opciones de **Posicionamiento / Diferenciación**:

- a) Estrategia **Indiferenciada**; igual para todo el mercado global.
- b) Estrategia **Diferenciada**; distintos posicionamientos para diferentes segmentos de mercado o tipos de clientes.
- c) Estrategia **Concentrada**; unos pocos posicionamientos muy definidos para segmentos de mercado muy específicos.

Cada una de estas opciones de posicionamiento pueden referirse al posicionamiento básico y a cada uno de los diferentes elementos del marketing-mix: productos, precios, distribución, comunicación y servicio.

## 4.- Opciones de **Estrategia Competitiva**:

- a) Definición de los elementos en que se realizará un mayor esfuerzo en relación con la competencia: producto, precios, distribución, comunicación y servicio. En cada uno de estos elementos, tenemos las siguientes opciones competitivas:
  - 1.- Ser líderes; innovar y adelantarse a la competencia.
  - 2.- Ser seguidores; estar a la expectativa y reaccionar con rapidez a las acciones de la competencia.
  - 3.- Actuar al margen de la competencia.
- b) Elaboración de objetivos tácticos de competencia: decidir en qué se va a dedicar el esfuerzo competitivo y cuál de las siguientes opciones tácticas orientarán las acciones comerciales:
  - 1.- Convertir a clientes de la competencia.
  - 2.- Atraer a nuevos clientes.
  - 3.- Retener a nuestros clientes actuales; mantener la cuota, evitando anulaciones o traspasos.

4.- Aumentar el negocio con nuestros clientes actuales ; venta cruzada, complementaria o sustitutiva.

Cada una de estas tácticas debe posteriormente cuantificarse, traducirse en objetivos y programarse en acciones concretas.

#### **Fase 4: Elaboración de Objetivos de la Sucursal:**

##### **4.1. Objetivos cuantitativos.**

Los objetivos de resultados de la sucursal incluyen todas las previsiones cuantitativas de las sucursal y los presupuestos correspondientes para la sucursal globalmente y para los diferentes ramos. Especialmente, deben planificarse los siguientes aspectos:

- Número de pólizas.
- Primas emitidas netas de anulaciones.
- Siniestralidad del año.
- Gastos externos.
- Gastos internos.
- Resultado Técnico.

Además, deberán realizarse, como mínimo, previsiones de los siguientes ratios:

Área Comercial:     % composición de cartera.  
                              % crecimiento sobre año anterior, por ramos.

Área Técnica:        % de siniestralidad del año s/ primas ganadas.  
                              % Frecuencia de siniestralidad.

Área Administrativo-financiera:

- % de gastos externos s/ primas emitidas netas.
- % de gastos internos totales s/ primas emitidas netas.
- % de gastos generales s/ primas emitidas netas.
- % de equilibrio técnico.
- % de saldos pendientes, por períodos.

Además de estas previsiones mínimas, es conveniente realizar previsiones sobre otros aspectos relacionados con la eficacia de la sucursal:

- Nueva producción, por productos y segmentos de mercado.
- Anulaciones.
- Cuotas de mercado, por productos.
- Número de contratos por cliente.
- Velocidad de tramitación de siniestros.
- Ratios de calidad y rapidez de servicio a agentes y clientes.

Cada Director de Sucursal debe decidir qué datos y ratios son más importantes entre los optativos, en función de la situación de su sucursal, teniendo siempre en cuenta las estrategias y líneas marcadas por Dirección.

Para realizar este trabajo de análisis cuantitativo del mercado el Director podrá utilizar el siguiente cuadro que le permitirá disponer de una “foto instantánea” de la situación:

Análisis Cuantitativo del Mercado – Objetivos Comerciales Cuantitativos													
Ramo/ Segmento Clientes	Mercado		Tasa de Crecmto	Mercado Potencial		Actual de la Sucursal				Objetivo 2008 de la Sucursal			
	Total	Actual		Volumen	%	Volumen	Resul- tado	Cuota	Tasa Crecmto	Vol	Rtdo	Cuota	Tasa Cto.
1.													
2.													
3.													
4.													
5.													
6.													
.....													

**Cuadro 1.- Análisis Cuantitativo del Mercado – Objetivos Comerciales Cuantitativos.**

#### 4.2. Objetivos tácticos y cualitativos.

Una vez definidos los objetivos de resultados a obtener, es preciso elaborar un plan de acciones tácticas (objetivos tácticos) para conseguirlos. La definición de los objetivos tácticos de la sucursal incluye la consideración de los aspectos para cada ramo o producto y para toda la sucursal:

- a) La elección de segmentos-objetivo, si la estrategia es diferenciada.
- b) La definición de acciones eficaces de producto-servicio, precios, distribución y comunicación.

Al menos para cada uno de los ramos preferenciales de la compañía hay que elaborar y plasmar por escrito los planes de objetivos tácticos. Para ello se pueden utilizar soportes especiales, como por ejemplo los dos cuadros siguientes, cuya explicación de cada columna viene después del cuadro.

<b>Objetivos Tácticos Comerciales de la Sucursal</b>				
Ramo / Segmento de Clientes	Objetivos relacionados con los Productos y las Tarifas	Objetivos relacionados con la Distribución	Objetivos relacionados con la Comunicación	Objetivos relacionados con la Calidad del Servicio
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

**Cuadro 2.- Objetivos Tácticos Comerciales de la Sucursal.**

#### **Columna 1: Ramo / Segmento de clientes.**

En esta columna se especificará el ramo, producto o familia de productos para los que se elaborarán los objetivos tácticos. Si procede, se señalará también el segmento de mercado al que va dirigido el plan.

#### **Columna 2: Objetivos de Producto / Servicio.**

En esta columna, hay que definir, en forma muy resumida, qué objetivos de producto - servicio hay que prever. Los objetivos de producto – servicio se refiere a las cosas que queremos lograr en términos de adaptación a determinados segmentos y/o la mejora de los productos. Además, se señalará cualquier objetivo de modificación o adaptación de tarifas, para toda la zona o para segmentos o agentes específicos.

Las adaptaciones o mejoras de los productos pueden referirse a tres aspectos:

1.- Funciones primarias del producto:

Las funciones primarias del producto se refieren a las coberturas básicas del mismo, en función de las necesidades para las que ha sido previsto. Aunque los productos que puede distribuir la sucursal son los que normalmente ha desarrollado el departamento técnico de la compañía, a nivel local pueden ser necesarias lograr diferenciaciones mediante adaptaciones para segmentos concretos. Estas adaptaciones pueden ser realizadas a través de la adición de condiciones particulares o, incluso, de una modificación de las coberturas básicas. En algunos casos se puede llegar incluso a la elaboración de un producto totalmente nuevo.

2.- Funciones secundarias del producto:

Las funciones secundarias del producto son aquellos aspectos auxiliares del producto, relacionados con la estructuración del servicio o con aspectos no básicos del mismo. Por ejemplo, en el seguro de vida, las garantías complementarias o la calidad y rapidez de información que recibe el cliente son funciones secundarias del producto. En el seguro del hogar, la rapidez del servicio de asistencia.

3.- Funciones terciarias del producto:

Son aquellos aspectos distintivos relacionados con la apariencia o la imagen del producto. Por ejemplo, el nombre del producto, la presentación de la póliza, una tarjeta de cliente, etc....

### **Columna 3: Objetivos de Distribución.**

En esta columna, hay que considerar los objetivos relacionados con la red de Distribución. Aquí puede incluirse la consideración de canales alternativos de distribución. Pero, sobretodo, debemos prever los objetivos relacionados con la red de agentes (captación, selección, formación, apoyo, motivación, incentiva-ción, negociación, etc...) sin descuidar también a los corredores.

### **Columna 4: Objetivos de Comunicación.**

Aquí hay que incluir los objetivos relacionados con cualquiera de los siguientes aspectos:

**Publicidad:** son objetivos relacionados fundamentalmente con el logro de un mayor conocimiento o notoriedad de la compañía y de sus productos, a través de diferentes medios de comunicación masiva.

**Promoción:** son objetivos relacionados con la incentivación de la adquisición de nuestros productos, fundamentalmente a través de una percepción del cliente de que obtiene algo adicional en forma gratuita.

Relaciones Públicas: son objetivos relacionados con la consecución de una imagen más positiva de la compañía y de la sucursal. Básicamente son acciones de relación con personas e instituciones locales de influencia, de presencia y/o patrocinio en eventos locales de prestigio popular o cultural, etc... En este sentido pueden ser importantes las relaciones positivas con los medios locales de comunicación.

Cualquier de estos objetivos de comunicación pueden ser de tipo general o estar especialmente diferenciados en función de segmentos específicos, con lo cual se eficacia es mucho mayor.

**Columna 5: Objetivos Relacionados con la Calidad de Servicio.**

Cualquier objetivo para mejorar la calidad de servicio para el ramo/segmento planificado debe ser indicado.

Una vez diseñados los objetivos para cada ramo preferencial recogidos en el Cuadro 2, se definirán las acciones necesarias para alcanzar los objetivos previstos pudiéndose utilizar el siguiente Cuadro 3, para cada ramo, producto o segmento, especificando las siguientes informaciones:

<b>Objetivos Tácticos Comerciales de la Sucursal</b>					
Agenda de Actividades – Producto / Segmento: _____					
Objetivo Táctico	Acciones y Actividades	Responsable	Fecha	Recursos	Presupuestos Especial
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					

**Cuadro 3.- Objetivos Tácticos Comerciales de la Sucursal.**  
**Agenda de Actividades – Producto / Segmento.**

**Columna 1:** Objetivo concreto a desarrollar.

**Columna 2:** Descripción de las acciones y actividades a realizar para poder alcanzar el objetivo.

**Columna 3:** Persona(s) responsable(s) de la realización.

**Columna 4:** Fecha de realización.

**Columna 5:** Descripción de los recursos y apoyos especiales necesarios para cada acción.

**Columna 6:** Presupuesto especial necesario para cada acción (normalmente, se señalarán únicamente las necesidades de fondos extraordinarios)

Además, en otros cuadros pueden tener planificados proyectos especiales como campañas personalizadas para agentes o corredores.

#### **4.3. Otros objetivos.**

Otros objetivos del Director de la Sucursal pueden estar relacionados con el funcionamiento y eficacia de la sucursal en diferentes áreas, de tipo general o específico. Por ejemplo:

- Acciones para mejorar la siniestralidad.
- Acciones para mejorar los cobros.
- Acciones de mejora de la organización y de la coordinación de los flujos de trabajo.
- Selección, formación y motivación de los empleados.
- Mejora del servicio general a los clientes y/o agentes.
- Realización de campañas locales.
- Etc...

## **2.2. Organizar y Coordinar.**

Dentro de las funciones de Organización y Coordinación el Director de la Sucursal realizará las siguientes acciones:

- Implementará y asegurará el eficaz funcionamiento de la estructura organizativa de la Sucursal y los canales de información y coordinación necesarios.
- Definirá claramente las misiones y responsabilidades de cada empleado, asegurará el reparto equilibrado y motivador de tareas y la adecuada formación para el eficaz cumplimiento de éstas.
- Seleccionará al personal necesario para el eficaz funcionamiento de la sucursal, con la aprobación previa de la Dirección y el apoyo y asesoramiento del Departamento de Personal.

- Desarrollará y coordinará la organización comercial y las redes de distribución necesarias para el logro de los objetivos de rentabilidad y participación de mercado.
- Supervisará la eficaz coordinación de los procesos y flujos administrativos, técnicos y de servicio (suscripción, siniestros, contabilidad, cobros, etc.) y controlará el cumplimiento de los plazos y la calidad de las tareas.

Una vez establecidos los planes, el Director de sucursal debe estructurar y poner en práctica los medios necesarios para llevarlos a cabo. El Director de sucursal debe contar con técnicas e instrumentos que le permitan con cierta periodicidad analizar y adaptar la estructura organizativa de su departamento, los flujos de trabajo, los mecanismos de coordinación y comunicación entre los puestos, los repartos de tareas, los contenidos y requerimientos de cada puesto. Además debe tomar decisiones respecto a las necesidades de recursos humanos necesarios y asegurar la formación de los mismos.

Una buena organización tiene cuatro tipos de objetivos básicos:

1. Apoyar la planificación y la consecución de los objetivos de la sucursal mediante la eficiencia, eficacia y fluidez de los procesos y las comunicaciones.
2. Estructurar los recursos y las tareas de forma flexible, para poder adaptarlos constantemente a las exigencias cambiantes del mercado y de la estrategia de la entidad y de la sucursal.
3. Garantizar la excelencia en la calidad de servicio a clientes internos y externos.
4. Asegurar la motivación y aprovechamiento óptimo del potencial de los recursos humanos de la sucursal.

Guiado por estos objetivos, el Director de sucursal debe analizar de forma cíclica su organización y hacer las adaptaciones y cambios necesarios. Más concretamente, el director de sucursal debe tomar periódicamente decisiones como:

- ¿ Adaptar o cambiar la estructura de la sucursal ?.
- ¿ Redistribuir las tareas y/o las cargas de trabajo?.
- ¿ Reestructurar la plantilla?.
- ¿ Delegar funciones?.
- ¿ Dar formación y entrenamiento?.
- ¿ Realizar rotación en algunos puestos?.
- ¿ Cambiar o mejorar los procesos y flujos de trabajo?.

Para tomar estas decisiones el Director de sucursal cuenta con numerosos instrumentos de análisis y mejora organizativa: análisis de estructura organizativa, análisis y descripción de puestos, cuadros de reparto de tareas de la sucursal (o por departamentos o unidades dentro de la sucursal), cuadro de competen-

cias, cuadro de rotación y análisis de flujos de procesos (cuadros de repartición de papeles, flujogramas y procedogramas).

La utilización de estas técnicas unida a la experiencia y sentido común serán de gran utilidad para el director de la sucursal.

La estructura organizativa es una agrupación lógica de las funciones existentes, estableciendo cierta relación entre las diferentes unidades, de forma que puedan colaborar mejor para alcanzar los objetivos propuestos. Es el esqueleto sobre el que se apoyan todas las fuerzas que dan vida a la organización: informaciones, órdenes, relaciones, flujos de trabajo, etc..

La representación gráfica de la estructura es el organigrama.

El funcionamiento de una estructura organizativa debe tener en cuenta ciertas reglas universales:

1. Agrupación de actividades en unidades, en función de un objetivo común.
2. Las actividades de cada miembro de la organización deben tender a la mayor especialización posible.
3. Las actividades deben estar coordinadas entre sí.
4. En cada grupo debe existir una autoridad máxima, y debe existir una línea clara de autoridad desde el que tiene la máxima autoridad hasta cada individuo del grupo.
5. El superior es responsable de los actos de sus subordinados.

Además, si bien no existe una ciencia de la estructura, sí existen tres principios fundamentales que guían la elección de una buena estructura organizativa:

#### **A) Principio de economía de las personas.**

La estructura tiene un coste de funcionamiento que hay que optimizar.

En los niveles básicos de ejecución, los estudios de productividad y la optimización y automatización de los procesos deben guiar la necesidad de plantilla. En los niveles de encuadramiento (mandos), se suelen utilizar algunos criterios para determinar la economía de la estructura:

- a) Coeficiente de encuadramiento. Es el coeficiente entre los efectivos dedicados a tareas de mando y los efectivos dedicados a tareas de ejecución. En principio, cuanto más bajo sea el coeficiente de encuadramiento, más económica será la estructura.
- b) Peso jerárquico. Es el número de subordinados directos que tiene un director de sucursal o mando. En principio, a mayor peso jerárquico, mayor economía de estructura, menor coeficiente de encuadramiento y menor reducción de niveles jerárquicos, con la consiguiente mejora en la fluidez de las comunicaciones.

- c) Niveles jerárquicos. Es el número de “escalones” o categorías jerárquicas que tiene la estructura organizativa. A menor número de escalones, mayor economía estructural, mayor sencillez y mejor flujo de comunicaciones.

Las medidas óptimas en estos tres criterios para determinar la economía de las personas es un estructura, varían en función de las empresas y de las estrategias dentro de cada empresa. En principio, toda empresa, división o departamento (el análisis puede hacerse a cada uno de estos niveles), debe procurar reducir el coeficiente de encuadramiento y el número de niveles jerárquicos y aumentar el peso jerárquico.

### **B) Principio de economía de las relaciones.**

El intercambio de informaciones entre unidades y personas tiene un costo, por lo que hay que establecer procedimientos que simplifiquen y reduzcan al mínimo necesario las comunicaciones.

Cuando se analiza el coste de la transmisión de información, hay que tener en cuenta dos factores:

- El tiempo de los interlocutores para preparar, enviar, recibir y procesar la información.
- El soporte necesario para el intercambio o transmisión de la información.

Aparte del propio diseño estructural, existen algunas reglas prácticas para controlar la economía de las relaciones en una estructura organizativa. Ello no sólo depende del organigrama, sino de los flujos y circuitos de información que están establecidos:

- Hacer intervenir en cada comunicación al mínimo imprescindible de personas.
- Tratar cada información al nivel más bajo posible.
- Asegurarse de que la información es realmente necesaria y aporta un valor añadido.
- Evitar duplicidades en el procesamiento de información.
- Automatizar los procedimientos de procesamiento e intercambio.
- Reducir al mínimo la frecuencia y duración de las reuniones y asegurarse de que quienes asisten participan activamente.

Es conveniente simplificar al máximo la estructura para la economía de las relaciones, para ello, conviene reducir el número de niveles jerárquicos, los cuales actúan como filtros, a veces necesarios, pero muchas veces obstaculizadores de un óptimo flujo de información vertical.

El primer criterio es, naturalmente, el geográfico. Las actividades ejercidas en una misma unidad geográfica deben depender, normalmente, de una autoridad

local, aunque están relacionadas funcionalmente con diversas autoridades de una sede central.

Dentro de una misma unidad geográfica, en general, conviene hacer agrupaciones jerárquicas en función de los siguientes criterios:

a) Criterio de similitud.

La departamentalización puede hacerse en función de la similitud en las actividades:

- por su naturaleza funcional.
- por tipos de clientes.
- por tipos de productos.
- por segmentos de mercados.
- por tipos de procesos.
- por tipos de tecnologías

b) Criterio de complementariedad.

El criterio de similitud debe ser matizado por el principio de complementariedad, para facilitar las relaciones entre dos actividades cuyas naturalezas diversas pero complementarias requieren frecuentes comunicaciones. Por ejemplo, la gestión contable de un producto, a pesar de su naturaleza administrativa, puede estar bajo la supervisión jerárquica de un director comercial encargado de ese producto, por las frecuentes relaciones entre ambos. La aplicación del criterio de complementariedad se armoniza en general con el criterio geográfico. En busca de la eficacia, con frecuencia las actividades complementarias están próximas geográficamente.

c) Criterio de necesidad de síntesis o “visión global”.

La elección de la naturaleza de las actividades que hay que hacer depender de un mando jerárquico se debe efectuar considerando la necesidad de síntesis que hay que elaborar a ese nivel. Además de la función de supervisar, un mando jerárquico tiene la función de sintetizar las conclusiones presentadas por las diferentes hileras jerárquicas que dependen de él y elaborar una visión de conjunto que transmite hacia arriba. Cuanto más se sube en la escala jerárquica, más predomina la actividad de síntesis sobre la de supervisión. Un jefe de equipo debe supervisar a su equipo y tiene pocas síntesis que efectuar. En un puesto de vicepresidente técnico o financiero predomina la actividad de síntesis.

En consecuencia, se colocará bajo una autoridad común el conjunto de actividades cuya similitud o complementariedad necesite, antes del análisis por la dirección general, la elaboración de síntesis que sobrepasen la competencia de cada uno de los responsables especializados.

Además de estos principios clásicos de estructura organizativa, es necesario tener en cuenta que la estructura debe tener en cuenta las exigencias de competitividad y capacidad de reacción necesarias para competir con ventaja en la mayoría de los mercados actuales. Para ello, hay que “desburocratizar”, suavizar y flexibilizar los diseños organizativos en función de las necesidades competitivas y del entorno cambiante.

Al analizar la estructura de la sucursal, el director de ésta debe asegurarse de que:

- La estructura refleja una orientación al mercado.
- La estructura favorece la comunicación y el contacto con los clientes.
- La estructura favorece la innovación, la autonomía y la capacidad de respuesta y acción inmediata.
- Se flexibiliza el concepto de división funcional mediante la práctica de grupos de proyectos interfuncionales, cuyo liderazgo se atribuye a quien tiene la capacidad o experiencia necesarias y no forzosamente quien detenta la autoridad jerárquica establecida.

### **2.3. Dirigir.**

Dentro de las funciones de Dirigir el Director de la Sucursal realizará las siguientes acciones:

- Definirá los objetivos para cada empleado y ejercerá la dirección, supervisión y seguimiento necesarios, en el marco de una Dirección Participativa por Objetivos.
- Utilizará los mecanismos adecuados para el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, delegará en forma eficaz y proporcionará a sus colaboradores oportunidades de participación, iniciativa, autonomía, logro y desarrollo profesional.
- Detectará las necesidades de formación de sus colaboradores y tomará las medidas necesarias con el apoyo y asesoramiento de los departamentos de Formación y de Recursos Humanos.
- Asegurará la comunicación fluida y el clima motivacional óptimo de la sucursal y estará atento a la integración individual y grupal de los empleados.
- Manejará a tiempo y con eficacia los problemas de rendimiento y comportamiento de sus colaboradores, tomando las medidas necesarias.
- En caso necesario, tomará las medidas disciplinarias definidas por las normas de la compañía, con el conocimiento de la Dirección y el apoyo y asesoramiento del Departamento de Personal.

- Propondrá las remuneraciones de sus colaboradores, con criterios de equidad y de evaluación justa y objetiva de sus méritos y resultados, dentro de una Dirección Participativa por Objetivos.

De las cinco funciones (Planificar, Organizar, Dirigir, Controlar y Representar) que conlleva el cargo de Director de Sucursal creo personalmente que la función de Dirigir es sin duda la más completa y difícil de realizar puesto siendo la más importante de todas si no se realiza de forma correcta puede hacer fracasar todo el trabajo de planificación y organización realizado previamente.

Para poder Dirigir correctamente la experiencia del Director es un grado muy importante y sobretodo emplear la psicología con todas las personas que están a su cargo.

Respecto a esta función – Dirigir – realizaré una exposición más detallada en el capítulo 3 donde explicaré diversas situaciones en las cuales me he encontrado durante los años que ejercí como Director y que describirán perfectamente cual es mi criterio sobre la forma que debe de actuar un Director y cuales son las dificultades con las que se encuentra.

## **2.4. Representación Comercial e Institucional**

Dentro de las funciones de Representación Comercial e Institucional el Director de la Sucursal realizará las siguientes acciones:

- Representará a la compañía, defenderá sus intereses y actuará en nombre de ésta, utilizando con estricta ética los poderes que tenga otorgados en:
  - ❖ La contratación de agentes y corredores y en las negociaciones de condiciones comerciales de los mismos.
  - ❖ Ante los Organismos Oficiales, Legales y las Entidades Locales.
  - ❖ En las relaciones y negociaciones con los clientes.
  - ❖ En las relaciones con el personal.
- Vigilará y defenderá la imagen de la compañía en su zona de influencia.

De todas las funciones la de Representar a la compañía es la más sencilla, debiéndose centrar el Director de Sucursal en el momento de las negociaciones con los distribuidores de sus productos puesto que determinarán el cumplimiento o no de los objetivos asignados a la Sucursal.

### 3. Experiencia personal como Director de Sucursal

Como he descrito al inicio del capítulo 2 “Funciones del Director de Sucursal” el Director de Sucursal tiene como Misión Básica en función de los objetivos, estrategias, políticas, normas y procedimientos de la compañía, ser **el responsable** de la planificación, organización, dirección y control integral de la sucursal como centro de beneficios, así como representante de la compañía. **Será el máximo responsable del logro de los objetivos** de la rentabilidad, participación de mercado, y desarrollo de la compañía en su zona, asegurando la máxima eficacia de funcionamiento integral de la sucursal en los aspectos comerciales, técnicos, administrativo-financieros y humanos.

Para poder llevar a cabo cada uno de los trabajos indicados en el párrafo anterior y ser **EL RESPONSABLE** de ello y sobretodo poder **conseguir los objetivos de RENTABILIDAD y DESARROLLO** de la **SUCURSAL** en su **ZONA** la **DIRECCIÓN** de la **COMPAÑÍA** debe **DARLE** todas las **COMPETENCIAS NECESARIAS** para que pueda desempeñar sus funciones de Director.

Todos los que hemos trabajado como Director de Sucursal en el Sector asegurador sabemos que la teoría es una y la practica es en muchos casos muy diferente.

#### 3.1. Los Objetivos.

Cuando se incorpora a una nueva Compañía Aseguradora para ejercer las funciones de Director de Sucursal, después de recibir el Plan de Bienvenida de dicha compañía en el cual sobretodo se le inculcan las estrategias, políticas, normas y procedimientos de la compañía, lo primero que hace el Director, una vez frente a su mesa de despacho, es un análisis pormenorizado de la situación de la Sucursal que tiene asignada. Analiza todos los datos numéricos de todos los ramos, de todos sus comerciales, de todos sus canales de distribución y tomando como mínimo los dos ejercicios anteriores configura una planificación para el próximo ejercicio.

Lógicamente en función de la fecha del año en que se incorpore podrá disponer de más o menos tiempo para realizar dicha planificación, pero sobretodo siempre debe tener un margen de tiempo (el volumen del negocio asignado determinará el número de días para ello) para conocer perfectamente a todas las personas que integran su equipo en la sucursal, así como sus compañeros de otros Departamentos (Técnicos – Siniestros – Comunicación – Marketing, etc...), y para poder visitar a los principales distribuidores de sus productos para recopilar el máximo de información.

Una vez finalizada la planificación y consensuados con todo su Equipo de la Sucursal los objetivos a conseguir del próximo ejercicio, debe reunirse con quién corresponda y decida de la Dirección de la Compañía para a su vez consensuar y definir de forma firme los objetivos para el próximo ejercicio.

Esta reunión es sin duda la más importante de todas las que tendrá el Director de sucursal con la Dirección de Compañía puesto que determinarán “las fotos” que se irán viendo durante el siguiente ejercicio y que afectarán en todos los aspectos a todas las personas integrantes de la sucursal.

Para los profanos del Sector Asegurador, “las fotos” a las que hago referencia son las presentaciones de Powerpoint, que se muestran en todas las reuniones comerciales de diferentes niveles, que recogen todos los números principales que indican en que situación se encuentra la Sucursal en una fecha determinada y haciendo una comparación con los objetivos asignados que debe de cumplir.

Puesto que nos hayamos en un Sistema de Dirección por Objetivos son precisamente éstos – los objetivos que deben conseguirse – los que van a determinar la evolución y desarrollo de la Sucursal.

Estos objetivos **deben ser realizables** y no utópicos puesto que en este caso determinarán actitudes de “pasividad” en determinadas personas que conllevarán a la no consecución de los objetivos asignados a la Sucursal.

Los objetivos del próximo ejercicio deben calcularse sobre la base del crecimiento y resultados de los ejercicios anteriores y no se pueden exigir incrementos desproporcionados entre un ejercicio y el anteriores salvo que las circunstancias de la obtención de negocio para el próximo ejercicio cambien sustancialmente que permitan prever dicho incremento significativo.

Y como he dicho antes, sobretodo **deben ser consensuados** con el Equipo que deberá conseguirlos. Si éstos son impuestos, se iniciará mal el ejercicio y repercutirá en todo el desarrollo del mismo.

### **3.2. Facultad de Decisión.**

El Director de la Sucursal deberá exponer, en cada momento que le sea solicitado, ante sus superiores jerárquicos de su Compañía el trabajo realizado por él y por cada uno de los miembros de su Sucursal, debiendo conocer toda la información de todo lo que suceda o tenga relación con el negocio de su Sucursal.

Puesto que es el máximo Responsable de su Sucursal es por tanto lógico que tenga la capacidad de decidir sobre aquellas cuestiones que repercutirán sobre la consecución de los objetivos asignados a su Sucursal.

Por ello, y sobretodo porque el Director de la Sucursal es la persona que tiene más información sobre todos los elementos que afectan al desarrollo del Negocio de su Sucursal, su criterio debe prevalecer sobre el Criterio Técnico.

Con este último comentario abro uno de los grandes debates existentes en todas las compañías aseguradoras: ¿debe prevalecer el criterio comercial sobre el técnico o viceversa?.

En varias ocasiones Equipos Comerciales que he dirigido como Director no han podido formalizar operaciones de emisión de Nueva Producción por discrepancias mínimas con el criterio técnico (y que no hubiesen afectado globalmente de forma negativa al resultado de la Sucursal) y puesto que el Director no tenía la facultad Última de Decisión no se concretaron. La no formalización de dichas operaciones conllevaron a perjudicar las relaciones comerciales posteriores y de imagen de la compañía frente a sus canales de distribución.

### **3.3. Criterio Técnico frente Criterio Comercial.**

Como muchas veces me ha dicho mi amigo Miguel Heredia, y estoy totalmente de acuerdo con él, un mal riesgo no tiene prima que lo cubra y por lo tanto no debe ser valorado por el Departamento Técnico en el momento que se le presenta debiendo ser rehusado con el apoyo del Departamento Comercial.

Este criterio debe mantenerse siempre puesto que el objetivo de crecimiento rentable debe prevalecer siempre y ser defendido por el Director y todo su equipo comercial.

De la misma forma, si un riesgo puede ser cubierto según los criterios de selección del Departamento Técnico, que sigue las indicaciones de la Dirección Técnica de la Compañía, en ocasiones no se debe de perder la nueva producción por no ajustar la prima (solicitada a instancias del distribuidor) al máximo aunque solo se obtenga un beneficio técnico unido al incremento de la cartera.

Por ello en estos casos debe prevalecer el criterio del Director de la Sucursal que, como Responsable del Negocio, valorará la cuenta de resultados del distribuidor (Agente, Corredor, etc...) en cuanto a su rentabilidad y en cuanto al crecimiento realizado en los ejercicios anteriores y vigentes para decidir sobre la aceptación o no de ese negocio por la prima solicitada.

El Director de Sucursal nunca cuestiona el criterio técnico aplicado por el Departamento Técnico pero como dispone de más información que éste, por ejemplo: los proyectos de expansión del distribuidor para el próximo ejercicio o el ejercicio en curso, los acuerdos alcanzado con él y su compañía para la consecución de los objetivos asignados al distribuidor, posible traspaso de cartera de otra entidad a la compañía del Director, la incorporación de más negocio del distribuidor posteriormente a la inclusión de éste que se cuestiona, las pólizas que tiene el cliente final con el distribuidor y que será pasadas a nuestra compañía a su vencimiento, etc.... , por todo lo anterior y por que es el **RESPONSABLE** de los resultados de su Sucursal, el criterio del Director debe prevalecer.

### 3.4. Departamento de Siniestros: Departamento de Post-Venta Comercial. “Cobros Comerciales”.

Como Director de Sucursal y abogado conozco perfectamente el trabajo que se desempeña en el Departamento de Siniestros, trabajo difícil y en muchas ocasiones no reconocido y siempre criticado puesto que suele ser el primer motivo de queja de los distribuidores, en muchas ocasiones por no haber accedido a peticiones de estos que no tenían lugar.

Como es lógico no se puede generalizar, y si lo hiciese incurriría en error, pero se hecha a faltar un carácter más comercial en dicho Departamento. Todo el sector asegurador sabe que cuando se vende un seguro a un cliente se le está vendiendo un intangible, una promesa de que en caso de que suceda el siniestro y éste esté cubierto por la póliza la compañía responderá según el contrato firmado entre ambas partes.

Por ello, el Departamento de Siniestros es el Departamento Post-Venta en el sector asegurador y todo el trabajo realizado por la compañía desde el inicio de la creación del producto, pasando por la venta de este y su posterior cobro, se verá afectado según se tramite y se resuelva el siniestro.

Todas las personas integrantes de la compañía deben conseguir la mayor satisfacción del cliente (y del distribuidor del producto) y por ello el siniestro debe resolverse a la mayor brevedad posible y de forma correcta. Y si dicho siniestro debe rehusarse por no estar cubierto, también debe hacerse de forma rápida y con toda la corrección posible explicarle al cliente el motivo de su rehusé.

En ambos casos anteriores, aceptación o rehusé, el Departamento Comercial con su Director de Sucursal al frente deben apoyar al Departamento de Siniestros frente a los colaboradores externos de la compañía. De la misma forma, en ocasiones el Criterio del Departamento de Siniestros deberá tener en cuenta el criterio del Director de la Sucursal ante la decisión de rehusar o no un siniestro.

Y con esta última observación menciono otro de los problemas más habituales con los que se encuentra un Director de Sucursal, los mal llamados “**pagos comerciales**”.

Todas las compañías del sector niegan que hagan pagos comerciales respecto a Siniestros, sin embargo todas los hacen a determinados distribuidores. Incluso una de las primeras del mercado, muy acertadamente según mi criterio, durante unos años considero que todos los siniestros de determinados ramos cuyo importe fuera inferior a 240€ (40.000 Ptas.- de la fecha en que se decidió) debían ser abonados de forma automática. Dicha compañía realizó unos estudios económicos que llevaron a la conclusión de que era más rentable para la compañía esta forma de actuar (a pesar de los posibles casos de fraude que seguro habían) que no realizar toda la tramitación de dichos siniestros, teniendo como resultado una satisfacción muy alta por parte del cliente y por ende mayor rentabilidad del negocio.

Respecto a este tema, considero que el Director de Sucursal debe tener la facultad de decidir si se debe o no realizar un “pago comercial” como consecuencia de un siniestro rehusado. Yo siempre a este pago lo he llamado “**cobro comercial**” porque, una vez realizado dicho pago al distribuidor para que posteriormente lo entregue al cliente, me permite a mi como Director de Sucursal obtener mayores beneficios para la compañía. Como he mencionado antes, el Director de la Sucursal conoce perfectamente al distribuidor de sus productos y sabe como compensar ampliamente en beneficio de su compañía el “pago comercial” realizado como consecuencia de un siniestro.

Significar que en muchos casos se discute entre colaboradores de Departamentos (Comercial – Siniestros) de la misma compañía por un importe irrelevante frente al coste que conlleva resolver dicho tema. En una ocasión después de varios e-mails entre el tramitador del siniestro, el responsable del Departamento de Siniestros y el Inspector Comercial, y un mes sin solucionar dicho tema, se convocó una reunión para resolver un asunto de 110€ el cual se pago por instrucción imperativa mía como Director haciéndoles mención que era vergonzoso discutir por dicho importe teniendo en cuenta el coste por hora de las tres personas y la mala imagen que estábamos dando como compañía tanto al distribuidor como al cliente.

### **3.5. Crea fricción => crearas acción.**

En una de las entidades aseguradoras que he trabajado existe todavía la creencia por parte de quien “Dirige” la compañía que creando fricción entre los diferentes Departamentos: Comerciales – Técnicos – Siniestros, se consigue que las personas trabajen más.

Sinceramente creo que es todo lo contrario, se produce un efecto de “frenado” en la compañía puesto que lo lógico es que todos los trabajadores de una compañía “remen” hacia la misma dirección. El enfrenar a las personas para que tengan preferencia por sus intereses departamentales antes que por los resultados globales de la compañía conlleva además a que sean pocos los que quieran arriesgar a la hora de tomar iniciativas constructivas e innovadoras que redundarán en beneficios adoptando actitudes conservadoras y ralentizadoras en su trabajo.

Si además de ello, el mensaje dirigido por Dirección a los tres departamentos es diferente y no se establece claramente una leve superior jerarquía comercial frente al técnico y de siniestros conlleva una dificultad mayor para el Director cumplir con sus obligaciones de resultados frente a Dirección de compañía.

### **3.6. “Errare humanun est”.**

**Bill Gates** afirma que en Microsoft ponen en práctica el principio simple, y a la vez revolucionario, de que “ De los errores se aprende más que de los éxitos”:

“... Reaccionar tranquila y constructivamente ante un error no es lo mismo que tomarlo a la ligera. Cuando los empleados saben que los errores no se traducen en un castigo, se crea una atmósfera en la que la gente está deseando proponer ideas y sugerir cambios. Esto es importante para el éxito a largo plazo de una empresa. Y aprender lecciones de las equivocaciones reduce la posibilidad de que los errores se repitan o se agraven. ...”

Una vez leído lo anterior me recuerda una pregunta que me he hecho muchas ocasiones: ¿por qué en el sector asegurador cuando se produce un error lo primero que se busca es al “culpable” en vez de adoptar el buen criterio de **BG**?

Ello conlleva, salvo excepciones loables, un hábito negativo en los trabajadores los cuales solo realizan aquellas acciones que tienen absolutamente la certeza de que son correctas sin un mínimo de riesgo que pueda comprometer su nombre y continuidad en la compañía. El resultado final es que la compañía no emplea su mayor activo – sus Recursos Humanos - puesto que convierte a sus trabajadores en autómatas que solo trabajan mediante procesos rigurosos y sin aportar todo su potencial de creatividad e ideas nuevas para optimizar su trabajo y con ello los resultados de la compañía.

Como Director de Sucursal siempre he pretendido que las personas integrantes de mi sucursal fuesen un equipo y expusiesen, en todas las reuniones semanales comerciales, sus opiniones para mejorar en sus puestos de trabajo y oír sus propuestas para entre todos hallar la mejor solución a los problemas que surgían de la actividad diaria aseguradora para con ello incrementar los resultados económicos de la sucursal, tanto en rentabilidad como en crecimiento.

El saber está distribuido, sobretodo quien está en la lucha directa con el mercado. El Directivo debe saber recoger esta información y orientarla en la Empresa.

Esta es mi forma de actuar y ha sido muy productiva puesto que he aprendido mucho de mis colaboradores.

### **3.7. “Oír, ver y callar”**

Entonces, con la experiencia positiva que he recogido en años, me pregunto de nuevo ¿por qué en las reuniones de directores con superiores jerárquicos el criterio de prudencia que se aconseja es: “oír, ver y callar”?

Siempre he pensado que en dichas reuniones, una vez revisados los números de cada sucursal (respondiendo los directores a las preguntas que se les formularan) y recibidas las directrices de Dirección debería emplearse un tiempo de la reunión para que Dirección escuchase las opiniones de los directores sobre todos aquellos temas que quisieran exponer libremente y hubiese una comunicación de doble dirección (no sólo de arriba abajo).

Lo mismo sucede en las Reuniones Comerciales Nacionales, después de emplear un número de horas considerable para ver “los números” de las Sucursales del ejercicio anterior, destacando aquello que más le conviene a Dirección para presionar los incumplimientos de objetivos, el resto del horario se emplea para dar comunicación en sentido hacia abajo desde Dirección y en muy pocas ocasiones (por no escribir nunca) existe la posibilidad de transmitir comunicación hacia arriba.

¿Por qué no se plantea un tema de actualidad a debate para conocer el parecer de los Responsables de las Cuentas de Resultados a nivel Local? ¿por qué no se hace un “brain storming”? Es una lástima no poder manifestar la preocupación del personal de tu sucursal y propios sobre aquellos aspectos que demostrarían que Dirección también sabe “escuchar” y que serían muy motivadores para todos.

¿Por qué no se utilizan las sinergias propias de la compañía? Debería planificarse a nivel nacional encuentros entre Directores para aprender de la experiencia de unos y otros.

¿Por qué cuando realizas una observación constructiva que puede ser propia o en representación de alguno/s de tus compañeros de Sucursal es tomada como una queja a Dirección en muchos casos.....?

¿Por qué es difícil encontrar un interlocutor que te escuche en los “escalones superiores”?

Muchas veces la dificultad del Director de Sucursal es simplemente poder transmitir el sentir y las opiniones de la Sucursal.

### **3.8. Café para todos.**

Permítanme llegado a este punto invitarle a tomar un café (acto muy normal en el sector asegurador, repetido al cabo del día a veces en exceso) y hacerle la siguiente pregunta:

¿sabe cuantos tipos de cafés diferentes pueden servirse en una cafetería durante una jornada laboral?....

Tomando las variables:

1. Café normal o Descafeinado,
2. Descafeinado de sobre o de máquina,
3. Servido en Vaso o en Taza,
4. Con Leche (Cortado, Café con Leche, Capuccino) o,
5. Sin Leche (Con Hielo, Americano, Solo),
6. Con Azúcar (Blanco, Negro), Sacarina o sin Azucar .....

dan un resultado de posibles tipos diferentes de café servidos al cliente como mínimo de “140” y estoy seguro de haberme dejado alguno más.

Estarán de acuerdo conmigo que si no se sirve según el gusto del cliente, difícilmente repetirá su presencia en el local, y complicado tendría quien hace el café si para cada uno de los casos tuviese que consultar a su superior.

Con este simple ejemplo pretendo resaltar la importancia que tiene que el Director de Sucursal tenga competencias suficientes para darle al cliente (Agente, Corredor, Cliente Directo o Final) el servicio que espera recibir y de forma inmediata.

Puesto que cafeterías hay tantas como oficinas de seguros y la competencia puede ser igual de “agresiva” considero muy importante esta delegación de competencias al Director la cual debe ser absolutamente efectiva.

Siguiendo con este ejemplo, una cafetería situada en una gran ciudad tendrá una actividad, una clientela, una competencia externa y un ritmo de trabajo diferente al de una ciudad mediana y más todavía a la ubicada en un pueblo. Incluso puedo seguir afirmando que analizando dos ciudades con el mismo número de habitantes situadas una en el Norte de España y otra en el Sur las características de su actividad económica y costumbres sociales son dispares y por lo tanto la forma de actuar del personal diferente para obtener los mejores resultados.

Con esto último, lo que pretendo introducir es otra problemática que tiene el Director de sucursal si no tiene competencias para poder ejercer sus funciones de forma acorde a las circunstancias particulares de su zona

En otro orden, quisiera mencionar mi disconformidad al criterio muy empleado en el sector asegurador por varias compañías de “café igual para todos” en cuanto a aplicar los mismos criterios (selección de riesgos, campañas, márgenes de maniobrabilidad, herramientas dadas al Director, etc...) para todas las sucursales no teniendo en cuenta los números de cada una de ellas y las zonas comerciales en las que se encuentran.

Pondré un ejemplo para clarificar esta observación: no es lo mismo dirigir una sucursal situada en Barcelona ciudad, en la cual trabajan 20 personas (15 comerciales, 3 administrativos, 2 técnicos) con un volumen de 50M€, cuyo porcentaje de siniestralidad del negocio es del 48%, con un crecimiento del ejercicio anterior del 4,5%, con un 1,4 pólizas por habitante, y teniendo en cuenta además que en Barcelona están ubicadas las sedes centrales de seis compañías de las diez primeras del sector español, frente a otra sucursal sita en Tortosa, en la cual trabajan 5 personas (3 comerciales y 2 administrativos) con un volumen de 12M€, cuyo porcentaje de siniestralidad del negocio es del 70%, con 4 pólizas por habitante, siendo líder del sector en su zona.

Está claro que ambas sucursales deberán de gestionarse de forma distinta y así como en la primera deberá centralizar su esfuerzo en ganar cuota de mercado, cediendo un poco a costa de la rentabilidad y no ser tan riguroso en la selección de riesgo, en el segundo caso seguramente deberá centrarse el es-

fuerzo en defender la cartera puesto que si se es líder del local será la compañía más “atacada” por la competencia.

Existen tantas variables diferentes entre ambas sucursales que lógicamente los objetivos perseguidos serán diferentes y aunque ambas reciban de la Dirección de la compañía cuales son las estrategias para el próximo ejercicio o trienio, lo que no es lógico es que tengan ambos Directores la misma capacidad de decisión y las mismas herramientas y/o medios para cumplir con los objetivos asignados.

Sobre este punto se podríamos debatir tan largo y tendido que sería objeto de otra tesina.

### **3.9. Conclusión previa.**

Espero que con los ocho apartados anteriores haya resaltado la dificultad mayor que tiene el Director de sucursal, en caso de que tenga limitadas sus competencias, para cumplir con su obligación prioritaria que es la consecución de los objetivos asignados por Dirección y que en muchos casos puede determinar su continuidad o no en la compañía.

Como “capitán de infantería” el Director de sucursal debe poder dar “ordenes” o las instrucciones necesarias a sus “soldados” que están en pleno fragor de la batalla para que salgan victoriosos de la misma y consigan éstos sus objetivos.

Para decirlo de una forma más técnica, los servicios centralizados deben ser reducidos para dar poder a los servicios periféricos (Sucursales) que añadirán valor a sus decisiones porque serán más operativas, de aplicación inmediata y al estar cerca de cada situación, su análisis y decisión pueden ser más eficaces.

## **4. La Dirección por Valores.**

Las creencias y valores que sustentan las estructuras y procesos de las empresas han de ir transformándose continuamente si quieren permanecer vivas.

Ello sustenta una nueva filosofía que, además de impulsar una dinámica de revitalización cultural en el seno de la empresa, permite entender el proceso de cambio como una oportunidad de desarrollo en un entorno cada día más cambiante, competitivo y exigente.

Es también interesante analizar cómo puede incidir en el desarrollo empresarial un cambio de imagen asociado a un cambio de cultura, así como comprobar la importancia del mantenimiento del sentido profundo de valores tradicionales, cuando se trata de discernir entre cambios adaptativos o cambios transformadores efectuados en el seno de una organización.

La generación de impulsos mediante nuevos valores de orientación al desarrollo y al aprendizaje, tales como la creatividad, la autonomía, la variedad, etc...además de influir en la progresiva desaparición del modelo organizativo basado en el control jerárquico (este modelo está muy generalizado en el sector asegurador), promueve una emergente cultura de futuro orientada hacia la gestión de un responsable desarrollo.

En la nueva interpretación de la dirección de empresas mediante valores, las técnicas del "Organizational Development" constituyen su base conceptual. Ello nos permite evaluar en toda su magnitud cuál es el alcance de esta nueva técnica de dirección de empresas, ya que incorpora un importante conjunto de creencias, valores y técnicas de intervención psicosociales, orientadas a mejorar la ventaja competitiva y la rentabilidad de las empresas a través de la potenciación de las personas.

**Las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen, porque sirve a la vez a su realización personal y a los objetivos de la empresa.**

La mejora de los procesos de formación y desarrollo se ha de configurar como una herramienta imprescindible para que la propia organización pueda comprender, asimilar y poner en práctica el cambio de cultura que supone la implantación de una dirección basada en los valores.

Estamos asistiendo, por tanto, al nacimiento de una nueva forma de pensar y de hacer las cosas en el seno de las empresas. Es especialmente importante la comunicación de una motivadora e ilusionante visión de futuro que sirva como nexo para vincular el nivel estratégico empresarial con el psicológico individual.

Las empresas con más futuro serán las que mejor desarrollen nuevas formas de influir positivamente en la vida de los individuos mejorando con ello su percepción de satisfacción vital. Por ello, el impulso permanente de los valores morales, culturales, éticos y estéticos, que tanto a nivel personal como social deben impregnar a las empresas, sólo puede ser llevado a cabo por personas dotadas de especial sensibilidad para asumir el liderazgo legitimador del cambio de cultura.

Por otra parte, estamos también viviendo una transición desde la era industrial a la era del conocimiento. Esta nueva era del conocimiento, fruto de la evolución de la sociedad postcapitalista, que a través de la era de la información ha hecho posible que dentro y fuera de la empresa **la información sea considerada como un valor en sí mismo** y no como un medio, da un papel preponderante a la persona, al ser a la vez única productora y consumidora de la única materia prima, el conocimiento, inagotable por definición, y también la única absolutamente indispensable para el desarrollo moderno.

#### **4.1. Definición y finalidad.**

Llegado a este punto considero oportuno hacer una definición genérica de la Dirección por Valores que puede desglosarse en dos componentes:

1. La Dirección por Valores es un “nueva” herramienta de liderazgo estratégico.
2. La Dirección por valores, por supuesto, se basa en **valores**.

El verdadero liderazgo es, en el fondo, un diálogo sobre valores. El futuro de la empresa se configura articulando valores, metáforas, símbolos y conceptos que orienten las actividades cotidianas de creación de valor por parte de los empleados. En otras palabras, hay que dar forma humanizada al propósito estratégico básico de la empresa, que es, por supuesto, sobrevivir obteniendo los máximos beneficios económicos (sector asegurador: crecimiento rentable).

Si se desea un rendimiento profesional de alta calidad, los factores cualitativos o valores tales como confianza, creatividad, honestidad o belleza son tan importantes o más que los conceptos cuantitativos económicos tradicionales, como eficiencia o retorno sobre la inversión. Aunque sólo sea porque estos últimos suenan a demasiado técnicos, obvios o repetidos.

En definitiva, una organización empresarial es esencialmente un conjunto de cerebros o “tecnoestructuras” cognitivas y emocionales.

La utilidad de la Dirección por Valores como herramienta de liderazgo puede plantearse a múltiples niveles, pero básicamente posee una triple finalidad: simplificar, orientar y comprometer.

Veámoslo con algo más de detalle.

1. Absorber la complejidad organizativa derivada de las crecientes necesidades de adaptación a cambios a todos los niveles de la empresa.
2. Encauzar la visión estratégica de hacia dónde ha de ir la empresa en el futuro.
3. Integrar la dirección estratégica con la política de personas, con el fin de desarrollar el compromiso por un rendimiento profesional de calidad en el día a día.

#### **4.2. La Dirección por Valores como evolución de la Dirección por Instrucciones y la Dirección por Objetivos para absorber complejidad.**

La evolución de la Dirección por Instrucciones (1920) a la Dirección por Valores (Siglo XXI), pasando por la Dirección por Objetivos (1960), es la consecuencia de la aparición en las últimas décadas de cuatro tendencias organizativas necesarias para adaptarse competitivamente a un mercado cada vez más exigente e imprevisible.

Estas cuatro tendencias adaptativas son, a su vez, condicionante directos de un considerable aumento de complejidad e incertidumbre en las empresas.

Todas ellas están conectadas entre sí:

#### **4.2.1. Necesidad de calidad y orientación al cliente.**

La competitividad requiere añadir constantemente valor a los procesos productivos, de forma que el cliente llegue a estar plenamente satisfecho por la relación entre precio y calidad / función de lo que compra.

Esto hace necesarios enfoques productivos cada vez más adhocráticos (según el cliente y la situación).

La exigencia de calidad y orientación al cliente ya no será una ventaja competitiva en los próximos años, sino simplemente una condición de base para entrar y permanecer en el mercado internacional.

#### **4.2.2. Necesidad de autonomía y responsabilidad profesional.**

A la exigencia de orientación a la calidad y al cliente mencionada hacen que deba aumentar el nivel de conocimientos y habilidades profesionales integradas en la oferta de productos y servicios.

Esta necesidad de aumento del nivel medio de profesionalización y creatividad de los empleados conlleva un aumento de expectativas y capacidades de ser tratados como adultos con criterio propio, capaces de asumir valores y traducirlos en conductas emprendedoras, autónomas, flexibles y comprometidas.

**Un profesional sin autonomía no es un profesional, es un operario o un dependiente. Y la autonomía es esencial para llegar a ser responsable.**

(estas dos últimas frases refuerzan, si cabe más todavía, mi creencia de que el Director de Sucursal como RESPONSABLE del negocio de su sucursal debe de tener plenas competencias para poder ser profesional).

#### **4.2.3. Necesidad de evolución de jefes a líderes facilitadores.**

El punto anterior explica la necesidad creciente de desarrollar un estilo de liderazgo facilitador de que las cosas lleguen a suceder que supere definitivamente la tendencia reactiva más propia de gestores administrativos “a la defensiva” y orientados al control jerárquico de principios y mediados del siglo XX.

Tal como plantea la clásicamente avanzada filosofía de Hewlett-Packard, un “jefe” ha de ser un “facilitador del éxito de sus colaboradores”.

La idea de liderazgo, en su esencia, se refiere a la capacidad de ilusionar, encauzar y cohesionar equipos. En todo caso, es fácil comprender que el liderazgo es un asunto mucho más complejo que el tradicional “orden y mando”.

#### **4.2.4. Necesidad de estructuras organizativas más aplanadas y ágiles.**

La ineficiencia de las estructuras burocráticas rígidas, con muchos niveles jerárquicos y compartimientos estancos, ya no es tolerable en empresas que deban competir en un entorno abierto.

Está bien demostrado que la reducción del número de niveles jerárquicos se asocia a una mayor eficiencia organizacional, y hoy día casi nadie discute la necesidad de “aplanamiento” de la estructura organizativa, así como del desarrollo de equipos eficientes.

Una de las características esenciales de la cultura tradicional de orientación al control jerárquico plantea una clara división entre tres estamentos de personas dentro de la empresa:

- 1.- Quiénes dirigen y piensan (o, al menos, eso se supone).
- 2.- Quiénes controlan a los que producen.
- 3.- Quiénes producen.

La desconfianza de “los que dirigen y piensan” con respecto a la posible capacidad de autonomía responsable de “los que producen”, es la causa fundamental de la existencia de una considerable franja de personas dedicadas a controlar el trabajo de los demás.

Dicho en tono de humor (¿o no tanto?), a pesar de este control de los jefes intermedios, hay quien consigue trabajar y satisfacer las necesidades de los clientes, que son –en definitiva- quienes mantienen a todos los demás.

Los “jefes” -pocos y buenos, eso sí- han de seguir siendo necesarios, pero no como controladores de irresponsables, sino como transmisores de valores, facilitadores de procesos y distribuidores y coordinadores de recursos.

### **4.3. Apunte de la Realidad: Un “proyecto de Empresa” con ideas claras.**

En el “Proyecto de Empresa” del Grupo Iberdrola pueden leerse los siguientes párrafos altamente significativos: “....

Complejidad es el calificativo apropiado para definir el ambiente de cambio continuo en el que en estos tiempos se desenvuelve la actividad empresarial.

Se tiende a eliminar la burocracia, a reducir los niveles jerárquicos, a evitar filtros y obstáculos a la iniciativa y a la comunicación. El papel del personal directivo pasa de ejercer control, inspección y autoridad a prestar confianza, colaboración, ayuda y apoyo.

Se trata, en definitiva, de explotar al máximo el enorme potencial de productividad e innovación que existe en la inteligencia e imaginación de todos los empleados, liberando para ello su energía y su entusiasmo.

Con independencia de la política, de las estrategias y de los planes específicos que se adopten para afrontar épocas determinadas, la empresa debe mantener permanentemente unos valores sólidos en los que basar sus planteamientos y actuaciones. La leal adhesión de sus miembros a estos valores constituye un factor decisivo para la supervivencia y el éxito de la empresa. ...”

He aquí un claro ejemplo de Dirección por Valores acorde con los tiempos presentes, dejando atrás la Dirección por Objetivos.

#### **4.4. Importancia de los objetivos libremente escogidos para el “éxito psicológico”.**

Las empresas no acostumbran a tener suficientemente presente la necesidad de los empleados de triunfar psicológicamente y suelen crear situaciones de dependencia y de control externo, con un liderazgo directivo y una planificación detallada de las tareas que, en muchos casos, son excesivamente monótonas y poco enriquecedoras.

Ante esta situación, son frecuentes el absentismo (tanto literal como psíquico), la pérdida de tiempo, la creciente importancia concedida a los factores materiales, el no compromiso y la inhibición laboral como medidas adaptativas por parte de los trabajadores.

Desde el punto de vista psicológico, la vivencia de “éxito” ha de contener cuatro elementos esenciales:

1. Posibilidad de definir por uno mismo los objetivos a alcanzar.
2. Relación de los objetivos con las propias necesidades, capacidades y valores de cada cual.
3. Posibilidad de definir por uno mismo la forma de conseguir los objetivos.
4. La consecución de los objetivos ha de suponer un nivel de aspiración realista que represente un reto y que requiera poner a prueba capacidades hasta entonces no desarrolladas por la persona.

Y finalmente un quinto elemento (a mi entender personal el más importante) de la percepción de éxito: el reconocimiento y celebración del logro, a todos los niveles de la empresa.

#### **4.5. La importancia de “dar moral” y sentido para el trabajo profesional bien hecho (antiguamente, “motivar”).**

Las ideas y documentos de muchas empresas tienden a ser excesivamente técnicos y desprovistos de “alma” e ideas que transmitan “moral” y sentido para el esfuerzo de máximo rendimiento a sus empleados, lo que es uno de sus principales problemas para su eficiencia y competitividad

Incluso algo tan elemental como relacionar de forma variable el esfuerzo de los empleados con el dinero que obtienen, un valor básico por excelencia, está todavía por “inventar” y por explotar en muchísimas empresas.

Existe una triada básica condicionante del esfuerzo para el trabajo bien hecho: **poder, saber y querer.**

Un elemento determinante del querer esforzarse y del orgullo de pertenencia es la sintonía de creencias y valores entre los sustentados por el individuo y por la empresa para la que trabaja.

Valores comunes pueden ser el orgullo de ser los mejores o la creatividad para mejorar procesos.

Las creencias y valores compartidos aportan, sin duda alguna, la clave más importante para comprender y facilitar la conducta humana en el trabajo: la percepción de que éste tenga sentido y valga la pena esforzarse profesionalmente por encima de lo estrictamente obligado.

Hablar de motivar significa generar una relación de óptima eficiencia entre esfuerzo y rendimiento, la cual ha de situarse por encima de lo simplemente aceptable.

El trabajo bien hecho por encima de lo estrictamente obligado se produce cuando las personas adoptan actitudes y conductas “profesionales”, no estrictamente “laborales”.

Lo que una empresa competitiva necesita son profesionales comprometidos, no simplemente empleados “laborales” o “dependientes” que se limiten a cumplir con los mínimos exigidos.

La diferencia entre el rendimiento aceptable y el óptimo radica en buena parte en la existencia o no de valores compartidos que den sentido y moral al esfuerzo por el trabajo bien hecho. Entre estos valores compartidos están el del orgullo por hacer las cosas bien, el sentido de la profesionalidad, la expectativa de relación directa entre esfuerzo para mejorar procesos y recompensa económica, etc...

La consecuencia inmediata de esta forma de trabajar de todos los empleados de una empresa, desde el primero al último, redundará en unos mayores beneficios para la empresa y por ende para el trabajador.

De hecho, no podemos pasar por alto que la palabra “beneficios” proviene del latín **bene-facere**: bien hacer, hacer o producir bienes, cosas buenas. Hasta los conceptos de “debe” y “haber remiten a nociones éticas. El pensamiento de que “hacer lo que es correcto resulta rentable para la empresa” transmite moral, da sentido y –en definitiva- motiva conductas emprendedoras por parte de los empleados.

#### **4.6. Valores que producen beneficios.**

Valores tales como la honestidad, la buena organización, la profesionalidad y el aprecio por las personas sirven, entre otras cosas, para el principal objetivo de una empresa: obtener beneficios económicos.

Existen valores de alto rendimiento profesional, tales como la amabilidad, la creatividad, el gusto por el trabajo bien hecho o calidad, la flexibilidad, el buen humor, el compromiso con la empresa, etc... que tienden a inhibirse tanto cuando el sujeto se encuentra infraestimulado como cuando está infraestructurado como cuando está sobreestimulado o “quemado”.

La necesidad creciente de desarrollar organizaciones menos estresadas, significa que sus líderes han de saber vivir menos estresados.

Si los propios directivos y profesionales no disponen de una adecuada calidad de vida debido precisamente a sus condiciones estresantes de trabajo, difícilmente van a procurar de forma activa que el resto de los empleados desarrolle su trabajo en las condiciones psicológicas y ambientales adecuadas.

#### **4.7. Valores activados por individuo óptimamente estresado.**

En el contexto de la Dirección por Valores, es de especial importancia entender que determinados valores únicamente se activan cuando el individuo está “óptimamente estresado”

Vamos a definir más correctamente que es el estrés:

Estrés significa esfuerzo de adaptación, por lo que tanto los cambios positivos como los negativos –por ejemplo, tanto un ascenso como un despido- lo producen.

En todo esfuerzo de adaptación el organismo se activa para poder afrontar la situación, ya sea luchando o huyendo, produciéndose unos cambios fisiológicos característicos: aumento de la frecuencia del corazón, aumento de la pre-

sión arterial, aumento del consumo de glucosa, aumento de la respiración, etc...

Un cierto grado de estrés o esfuerzo de adaptación es necesario para mantenerse vivo, activo y capaz de afrontar variables del entorno interpretadas como retos positivos.

Sin estrés no existe desarrollo. Estar vivo es estar adaptándose continuamente a nuevas variables, y este estrés resulta estimulante y saludable. Como dijo Hans Selye, el introductor del término "stress", la única forma de evitar definitivamente el estrés o esfuerzo de adaptación es estar muerto.

De hecho, podemos decir que existen dos tipos de estrés, el estrés sano o "eustrés" y el estrés perjudicial o "distrés". El estrés sano es toda activación del organismo orientada a adaptarse a una situación interpretada como desafío y que va seguida de percepción de logro y desactivación. Este proceso de activación / desactivación depende de la percepción de equilibrio entre las demandas de la situación y los recursos de control de las mismas, y se asocia a una experiencia emocional de bienestar y éxito. Los esfuerzos de adaptación vividos como retos positivos para alcanzar objetivos atractivos pueden llegar a movilizar recursos adaptativos insospechados, produciendo más bien activación positiva que estrés perjudicial.

Por el contrario, el estrés perjudicial o distrés es toda activación del organismo orientada a tratar de adaptarse a una situación interpretada como amenaza y que no va seguida de desactivación y percepción de logro. La falta de desactivación propia de los estados de estrés perjudicial se asocia a un desgaste orgánico por hiperfunción y a una experiencia emocional o falta de control, irritabilidad y fracaso.

Mantener crónicamente un sobreesfuerzo por encima de los propios recursos de control constituye un fracaso adaptativo que conlleva una mayor vulnerabilidad a padecer enfermedades tales como la ansiedad, la depresión, el infarto de miocardio, la úlcera de estómago, o enfermedades de base inmunológica.

## **5. Conclusiones.**

En el presente documento he pretendido resaltar la dificultad que tiene un Director de sucursal para desempeñar sus funciones y cumplir con su principal objetivo: hacer crecer su cartera de forma rentable en su zona; si no tiene la confianza de la Dirección de la compañía en la que trabaja, confianza que se demuestra en la delegación de competencias que le permitan conseguir los objetivos que tiene asignados.

Para ello, en primer lugar he descrito cuales son sus funciones y a continuación, mediante situaciones concretas del día a día vividas, mostrar dificultades reales y plantear cuestiones para que el lector pueda reflexionar sobre las mismas.

Finalmente he querido informar cual es la visión de futuro para la “Dirección de una Empresa en el siglo XXI”, perfectamente aplicable al ámbito asegurador, puesto que este era uno de mis objetivos al sentirme identificado con dicha Dirección por Valores.

## 6. Bibliografía

Curso dirigido a Directores de Sucursal. ICEA

Comentarios realizados por los Profesores del Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras. Curso 2006/2007.

Salvador García – Simón Dolan (1997): La Dirección por Valores. Mc Graw Hill

## Jordi García-Muret Ubis

### EXPERIENCIA PROFESIONAL:

- Empresa: **REALE Seguros Generales, S.A.**  
Dpto: Sucursal de Barcelona. Periodo: Sept. 2004 / Marzo 2007.  
Cargo: Director de la única Sucursal en Barcelona.  
Funciones: Consecución de los objetivos comerciales asignados; incrementar implantación en la Red Clásica (Brokers, Corredores, Agencias) en Barcelona, ciudad, Maresme y Baix Llobregat. Desarrollar nuevas acciones de marketing y abrir nuevos canales de distribución de productos.
- Empresa: **ALICO AIG Life**  
Dpto: Colectivos. Periodo: Mayo 2000 / Agosto 2004.  
Cargo: Gerente Comercial Colectivos Cataluña y Baleares.  
Funciones: Consecución de los objetivos comerciales asignados; incrementar implantación en la Red Clásica (Brokers, Corredores, Agencias) en Cataluña y Baleares. Actualizar la documentación (contractual y comercial) al catalán. Desarrollar nuevas acciones de marketing y abrir nuevos canales de distribución de productos.
- Empresa: **GRUPO OCASO, S.A.**  
Dpto: Ramos Tradicionales (Asistencia) Periodo: Julio 1996 / Abril 2000.  
Cargo: Responsable Regional de Asistencia  
Funciones: Consecución de los objetivos comerciales asignados, incremento de la Red y Asesoramiento Jurídico a la misma. Creación y desarrollo del Proyecto Albacea.

- Empresa: **PREVIASA, S.A.** (en la actualidad **DKV-PREVIASA, S.A.**)  
Dpto: Comercial y Jurídico      Periodo: Septiembre 1994 / Junio 1996.  
Funciones: Inspector Comercial. Creando un Red de 30 Agentes Profesionales (API, Corredores, Agentes Libres), apoyo jurídico al Dpto. de Siniestros.
- Empresa: **COOPERS & LYBRAND, S.A.**  
Dpto: Fiscal y Legal.      Periodo: Septiembre 1990 / Septiembre 1993.  
Funciones: Abogado en el ámbito tributario, mercantil y societario. Auditorias, inspecciones y planificación fiscal de Grupos Empresariales.

## **FORMACIÓN:**

- **CURSO Superior de Seguros**, realizado durante 1.998.  
(Calificación: Sobresaliente) Grupo OCASO – ICAE.
- **DIPLOMA de MEDIADOR d'ASSEGURANCES TITULAT.**  
Direcció General de Política Financiera Generalitat de Catalunya.  
(Nov. 1996). Código nº 44.
- **Vº CURSO ABOGADOS DE EMPRESA.**(Master).  
Instituto de Estudios Superiores ABAT OLIBA.(1993/1994)
- **CURSO especial para Ejecutivos de Sociedades y Expertos Tributarios.** (Master).  
Instituto de Estudios Superiores ABAT OLIBA.(1992/1993)
- **LICENCIATURA EN DERECHO.**  
Universidad Central de Barcelona.
- **Instituto ABAT OLIBA, 3º B.U.P. y C.O.U.**  
**LICEO FRANCÉS DE BARCELONA**, Primaria, Secundaria, 9/2º B.U.P.
- **CURSO de Marketing.**  
Instituto de Estudios Superiores ABAT OLIBA.(1993/1994)

## **IDIOMAS:**

- Castellano (Paterno) y Catalán (Materno).
- Inglés ( Negociación).
- Francés (mismo nivel que el Castellano y el Catalán).
- Ofimática: Dominio del Windows XP Profesional y Microsoft Office XP 2003 (Word, Excel, Access, PowerPoint, Outlook) e Internet.