

R 40891
N 42294

FONDO DONADO POR
D. ANGEL LINARES PEÑA

ORGANIZACION DE EMPRESAS DE SEGUROS

MAPFRE
CENTRO
DE
DOCUMENTACION

Ignacio Hernando de Larramendi

PRIMER CURSO SUPERIOR DE SEGUROS INDUSTRIALES

PROGRAMA DE CURSO DE ORGANIZACION DE EMPRESAS DE SEGUROS

PROFESOR ORDINARIO: D. IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI

1. La empresa de Seguros (31.Enero)

La empresa de seguros instrumento indispensable para la práctica del seguro. Su carácter como empresa de servicios financieros. Clases de empresa de seguros, por su naturaleza jurídica, por su sistema de organización y por su propiedad. Empresa multinacional. Empresa de reaseguro. Empresas estatales o públicas.

2. Estructura de la empresa aseguradora (5.Febrero)

Características diferenciales. Factores que la determinan. Servicios centrales. Servicios territoriales.

3. Administración central (6.Febrero)

Utilización de la electrónica. Control presupuestario. Auditoría interna y externa. Relaciones de personal. Beneficios financieros; tesorería; inversiones mobiliarias e inmobiliarias; capital equipo.

4. Planteamiento integral electrónico en una empresa aseguradora española (7.Febrero)

Prof. Extraord. Sr. MARTINEZ FEIXAS, Director General de ORBITA, Compañía de Seguros.

5. Control Técnico (12.Febrero)

Su importancia. Principales aspectos. Control de riesgos. Control de siniestros. Control de resultados.

Prof. Extraord. Sr. SADORNIL, Director General Adjunto del Grupo Asegurador MAPFRE.

6. Distribución del Seguro (13.Febrero)

Características fundamentales. Diferencias entre clases de seguros. Redes de distribución. Agencias generales. Sucursales. Agencias Locales. Agencias Urbanas. Venta directa. Distribución colectiva. Servicios post-venta. Organización Territorial.

7. Agentes y Corredores (14.Febrero)

Su importancia en la distribución. Características fundamentales. Sistemas americano y europeo. Clases de agente: rural, plaza, corredores; su función en los riesgos industriales. Retribución de los agentes. Legislación de agentes. Vinculación de los agentes y la empresa aseguradora.

Prof. Extraord. Sr. PARDO, Director de Organización Territorial del Grupo Asegurador MAPFRE.

8. Estrategia Comercial (19.Febrero)

Planteamiento de estrategias en el seguro. Análisis de un caso de estrategia. Informe individual sobre el mismo.

Prof. Extraord. D. EUSTASIO RODRIGUEZ, Director General de PLUS ULTRA.

9. La empresa de Seguro de Vida (20.Febrero)

Características. Distribución. Comisiones y costes de venta. El Agente de Vida. El marketing en el Seguro de Vida.

Prof. Extraord. Sr. LAYOS, Director de MAPFRE VIDA.

10. La empresa de seguro de riesgos industriales (21.Febrero)

Características. Distribución. Compra de seguros industriales. Relación de la empresa aseguradora con grandes asegurados. El "broker" de seguros industriales.

Prof. Extraord. D. JULIO CASTELO, Director de MAPFRE INDUSTRIAL.

11. La empresa de Seguro de Accidentes de Trabajo (26.Febrero)

Su estructura en diferentes países. Mutuas Patronales españolas. Funciones de prevención y rehabilitación. La seguridad en la empresa industrial.

Prof. Extraord. D. CARLOS ALVAREZ, Director de MAPFRE, Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo.

NOTAS PARA EL DESARROLLO DEL TEMA I, DENOMINADO "LA EMPRESA DE SEGUROS", DENTRO DEL SECTOR DE "ORGANIZACION Y GESTION DE EMPRESAS DE SEGUROS", QUE TENDRA LUGAR EL DIA 31 DE ENERO DE 19 A 21,30 HORAS.

PROFESOR: Ignacio Hernando de Larramendi

1. Para la contratación de seguros la empresa organizada con personalidad independiente y medios patrimoniales satisfactorios para su gestión y para garantía de terceros, no es sólo una posibilidad o una conveniencia, sino una obligación legal.
2. La empresa de seguros debe encuadrarse dentro de las de servicios y dentro de éstas en las de servicios financieros. En general podrían considerarse de esta clase todas las que reciben por anticipado la contraprestación económica.
3. Es de servicios porque su finalidad fundamental es prestar servicio de cobertura de riesgos imprevistos que pondrían en peligro la estabilidad de los patrimonios asegurados (que es lo que "vende" mediante la percepción de una prima). Esto significa que se compromete a "un hacer futuro" y no a la entrega material de un producto. Para el eficaz cumplimiento de esa obligación necesita tener una organización interna y una oficina y personas capacitadas para atender a las necesidades de "siniestros" que eventualmente se presenten.
4. Es de servicios financieros :
 - a) porque ofrece una prestación económica, el pago de una indemnización, aunque en algunos casos en lugar de ello lleve a cabo una reposición de objetos o una reparación de desperfectos.
 - b) porque para poder llevar ordenadamente su obligación anterior tiene que acumular los fondos que recibe inicialmente, invertirlos adecuadamente y mantener el grado de liquidez necesario para el pago inmediato de las prestaciones económicas.
 - c) porque en el caso del seguro de Vida, la función esencial de la empresa de seguros de Vida es la de administrar a largo plazo los fondos que ponen a su disposición los asegurados para obtener con ellos la mejor retribución y proporcionar a sus clientes las más altas prestaciones posibles el día del vencimiento de la póliza por llegada a término o fallecimiento.
5. Las empresas de seguros de Vida constituyen en muchos países, especialmente los anglosajones, una de las más importantes instituciones financieras del país, superior incluso, al menos en ciertos países, hasta a la banca. Esto ha ocurrido así porque la función de las empresas de seguros de Vida dentro del mercado financiero es eminentemente estabilizadora al invertir sus fondos a largo plazo y constituir una fuente de financiación de esta clase, que es la de mayor interés para el desarrollo económico equilibrado de un país.
6. En España el seguro ha tenido hasta ahora poca importancia como institución financiera, especialmente por el poco desarrollo del seguro de Vida, que aparte de las circunstancias específicas de nuestro país, se ha desarrollado siempre más en los anglosajones.

En el momento actual el seguro de Vida está comenzando a despertar y salvo que se institucionalice un proceso de inflación rápida, cabe esperar que en pocos años la empresa de seguros de Vida se convierta en un factor sustancial de equilibrio en nuestro -- mercado financiero.

7. Las empresas de seguros pueden clasificarse por diversos factores. Los más importantes para nosotros en este momento son el de su naturaleza jurídica, su sistema de organización y estructura y la -- naturaleza de sus propietarios o accionistas.
8. Por su naturaleza jurídica las empresas de seguros pueden ser de cuatro clases: Sociedades Anónimas, Mutualidades, Asociaciones -- de asegurados y Servicios de la Administración Pública.
 - a) Las Sociedades Anónimas constituyen la clase más extendida de empresa de seguros en el mundo entero, aunque en casi todos -- los sectores del seguro la empresa más importante del mundo -- es una mutualidad. Probablemente el 95% de las empresas de se -- guros son sociedades anónimas y en bastantes países son las -- únicas que pueden actuar. En muchos países y en concreto en -- España, fueron autorizadas en el siglo pasado y comienzos de -- éste entidades mercantiles aseguradoras no anónimas, comandi -- tarias y limitadas, e incluso comerciantes individuales. Pero hoy ésto ha desaparecido casi totalmente. Puede decirse que -- la sociedad anónima es el sistema básico de organización jurí -- dica de la empresa aseguradora. El capital mínimo que se re -- quiere y el patrimonio acumulado de los accionistas, constitu -- ye una garantía de que las obligaciones contraídas por los -- asegurados se han de cumplir satisfactoriamente a su término. En España el capital mínimo y depósitos mínimos son
 - b) Las Mutualidades son asociaciones o cooperativas de asegura -- dos que no tienen la garantía de un capital exterior que es -- sustituidos en las mutualidades de pocos socios y área terri -- torial muy limitada, por la propia garantía patrimonial de -- los mutualistas, y en las grandes, por las reservas acumula -- das en interés colectivo que llegan a tener igual o más impor -- tancia que en las sociedades anónimas, y que ejercen una aná -- loga función de garantía. La mayor parte de las grandes mutua -- lidades tuvieron su origen en pequeñas asociaciones mutuas, -- que a virtud de circunstancias favorables y principalmente de una o varias gerencias acertadas, se convirtieron en grandes entidades que en la práctica se diferencian poco de las socie -- dades anónimas de análogo volumen, y que en cambio se rigen -- por principios muy diferentes que las pequeñas mutualidades. -- Como estas últimas son producto, en general, de la estructura social económica del siglo XIX o principios del XX, en la ac -- tualidad no se crean de nuevo y en cambio las antiguas van -- desapareciendo o transformándose en grandes empresas, general -- mente a través de fusiones.
 - c) Asociaciones de Aceptantes en Riesgos de Seguros. Constituyen una adaptación a la situación del seguro moderno de los anti -- guos comerciantes individuales de seguros que en los siglos -- XVII y XVIII eran las que principalmente aceptaban seguros ma -- rítimos en las principales ciudades comerciales europeas. Me -- rece destacarse en este curso la más importante de todas, --- Lloyds que ha llegado a convertirse en la más conocida empre --

sa de seguros del mundo que ejerce, además, una extraordinaria influencia técnica. De modo teórico Lloyds es la agrupación de una serie de aseguradores individuales, unos 5.000, que aceptan riesgos de seguro y reaseguro de modo absolutamente independiente entre sí, y que a efectos de productividad han creado unos órganos comunes de contabilidad y emisión de pólizas para la totalidad de los partícipes ("names" en la terminología profesional inglesa) y otros órganos que constituyen la corporación de Lloyds, otros órganos denominados "sindicatos de suscripción" para ejercer en común para un "grupo de names" la aceptación de riesgos y liquidación de siniestros y otros órganos independientes que son las "firmas de correctores de Lloyds" que compiten entre sí, pero que tienen la exclusiva de proponer coberturas de seguro a los "sindicatos de suscripción" con los que generalmente están conectados financieramente.

Lloyds constituye un caso exclusivo de adaptación paulatina de una fórmula antigua de actuación a las circunstancias del mundo moderno que ha conseguido competir muy con las grandes compañías de seguros.

- d) Servicios de la Administración Pública. En algunos casos la sociedad anónima de seguros es de propiedad estatal, pero tiene una naturaleza jurídica autónoma análoga a la de la sociedad mercantil. En otros casos, ejercen funciones aseguradoras o bien servicios con mayor o menor autonomía de la Administración Pública, o bien organismos estatales de carácter autónomo. Naturalmente este hecho se produce más en los países de economía socialista, pero también en los de economía capitalista. En España durante algún tiempo el Instituto Español de Moneda Extranjera tenía participación obligatoria en los tratados de Reaseguro, el Consorcio de Compensación de Seguros acepta riesgos catastróficos, la Comisaría del Seguro Obligatorio o del Viajero acepta riesgos de accidentes de pasajeros en vehículos de transporte público. En general, los seguros de los servicios estatales tienen un carácter monopolístico en un sector de mercado o clase de operaciones, pero en algunos casos actúan en plan de competencia con otros aseguradores del mercado, como ocurrió en España hasta 1.960 con el Instituto Nacional de Previsión en el seguro de Accidentes del Trabajo.

9. Por su ámbito territorial de trabajo

- a) Locales, operando en un área limitada local, provincial o regional, generalmente con una organización reducida. Son normalmente mutualidades o sociedades anónimas que trabajan solamente en un ramo (enfermedad, entierro, etc.)
- b) Nacionales, operando en todo el territorio de un país, aunque su penetración no sea homogénea en todas las regiones.
- c) Internacionales, operando en un conjunto de países, ya por razones históricas, ya por deseo actual de ofrecer a su clientela industrial una cobertura en todos los lugares donde se extiende. Esta última línea ha sido importante ultimamente con la aparición masiva en los mercados mundiales de las sociedades multinacionales.

10. Por su clase de operaciones

- a) Múltiples o generales que operan en todas o la mayor parte de las modalidades de seguro.
- b) Especializadas, generalmente en un solo Ramo. Esto ocurre - de modo especial en el Seguro de Vida, en que muchas legislaciones exigen operar con entidades específicas para este seguro y en algunos seguros menores, como Crédito, Enfermedad Entierro y Pedrisco.

11. Por su propiedad

- a) Nacionales, que a su vez puedan tener diferente clase de accionistas.
 - 1.- Bursátiles y anónimos.
 - 2.- Grupo financiero, generalmente Banco.
 - 3.- Grupo industrial.
 - 4.- Familiar.
- b) Multinacionales, que forman parte de un grupo internacional, operando directamente o a través de filiales en muchos países.

12. Empresa multinacional de Seguros. El seguro es una actividad - fundamentalmente internacional y las empresas que han tenido -- gran éxito en un país tienden a extender sus operaciones en otros países a través de sucursales o por filiales, con objeto de una mayor distribución de riesgos y de seguir las necesidades de cobertura de su clientela.

13. Empresas de reaseguro. Constituye una empresa específica dentro del sector seguros que se dedica a aceptar riesgos de otras empresas aseguradoras, combinarlos, distribuirlos y hacer de intermediario de los negocios de unos países a otros. Tiene unas características muy especiales a las que aquí solamente merece la pena hacer una referencia limitada.

14. Empresas monopolísticas. Son generalmente de carácter institucional y tienen la exclusividad de hacer toda clase de seguros, fundamentalmente en los países de tipo socialista, o en los capitalistas algún tipo de seguro que por razones políticas o históricas es preferible llevarlo a cabo de este modo. El seguro de crédito, el de Accidentes de Trabajo tiene en bastantes países este carácter. También son frecuentes, especialmente en Sudamérica, los monopolios de reaseguro.

MATERIAL COMPLEMENTARIO DE LECTURA PARA EL TEMA I, DENOMINADO "LA EMPRESA DE SEGUROS", DENTRO DEL SECTOR DE "ORGANIZACION Y GESTION DE EMPRESAS DE SEGUROS".

1. NECESIDAD DE LA EMPRESA DE SEGUROS

Para analizar adecuadamente los problemas comerciales del Seguro, es preciso el estudio de la empresa aseguradora, ya que, con independencia de los aspectos puramente jurídicos del contrato de seguro, todas las legislaciones nacionales exigen la existencia de una EMPRESA ASEGURADORA.

Si alguna persona privada se dedicase al ejercicio de la actividad aseguradora, suponiendo que ésto no estuviese prohibido, faltaría en su actuación el elemento esencial, la masa aseguradora y las técnicas de dispersión de riesgos que, al no existir, convertirían tal conducta privada en otra figura jurídico-económica esencialmente distinta: el JUEGO.

Por lo tanto, ha de añadirse que la necesidad de la Empresa de Seguros viene impuesta no sólo por el aspecto "negativo" de la prohibición existente, sino por dos razones lógicas:

- 1ª. Porque el Seguro es una industria de transformación que requiere una organización e instrumentos técnicos adecuados, sólo presumibles en una auténtica empresa y nunca en una persona particular.
- 2ª. Porque el Seguro requiere un volumen y una solvencia económicos con que atender el pago de los siniestros que puedan ocurrir, que únicamente se dan normalmente en una verdadera empresa.

2. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA DE SEGUROS

Las empresas de seguros de todos los países están sometidas a unas normas, que por ser peculiares de ellas, pueden considerarse como CARACTERISTICAS:

A. EXCLUSIVIDAD DE ACTUACION

La Empresa Aseguradora debe dedicarse con carácter exclusivo a la práctica de operaciones de seguro o de actividades con ella relacionadas o auxiliares, como el reaseguro y la inversión de su patrimonio.

B. SOMETIMIENTO A NORMAS Y VIGILANCIA OFICIAL

El carácter social o público de la actividad aseguradora y el sistema de adhesión con que se contratan las pólizas suscritas en las empresas aseguradoras - (la adhesión existe desde el momento en que, generalmente, es la

Entidad Aseguradora la que establece las condiciones técnicas (tarifas), económicas (primas) y documentales (pólizas) que regirán las relaciones contractuales entre ella y el asegurado. Además, la PROPOSICION de Seguro casi siempre tiene reflejo en documentos ya prestablecidos por la Aseguradora).- exigen una vigilancia especial de dicha actividad, ejercida por Organismos Oficiales especializados (Dirección General de Seguros, en nuestro país), que las condiciones que regulan los contratos de seguro se sometan a unos principios fundamentales oficialmente prestablecidos, y que, en general, toda la actividad de la empresa aseguradora, esté sometida a diferentes medidas de control técnico, económico y financiero.

C. OPERACIONES EN MASA

No solamente por tendencia normal en las empresas, sino por propia exigencia técnica, las empresas de seguros tratan de conseguir el mayor número posible de clientes, puesto que cuantas más operaciones logren tanto más amplia será la diversidad de riesgos alcanzada y mejor el servicio de compensación de riesgos a sus asociados.

Hay, no obstante, empresas de carácter especial, generalmente de carácter mutuo, que limitan su actividad a un número o núcleo cerrado de asegurados, pero en realidad, más que entidades aseguradoras, pueden considerarse como "cóoperativas de autoseguro".

D. EXIGENCIA DE CAPITAL INICIAL

Casi todas las legislaciones exigen a las empresas de seguros que tengan un capital mínimo que garantice, sobre todo en la iniciación de las operaciones, a los que con ellas contratan. Esto no se requiere en las Mutuas, en donde existe como garantía la responsabilidad que contraen los propios mutualistas de soportar los excedentes en las pérdidas.

E. GARANTIA FINANCIERA

Además del capital mínimo, se requieren otras garantías financieras, como depósitos iniciales de inscripción en valores que ofrezcan una especial seguridad, inversión de reservas técnicas en bienes de determinadas características y la regulación en general de las inversiones de las entidades aseguradoras.

3. CLASES DE EMPRESAS DE SEGUROS

La clasificación de las Empresas de Seguros, puede realizarse desde muy diversos puntos de vista: una, inicialmente importante, se puede hacer en base a su carácter privado o público, que a su vez se subdividirá adecuadamente:

A. PRIVADASa) de Carácter Mercantila. Aseguradoras no anónimas

La historia del seguro comercial fué iniciada por los aseguradores individuales. Esta modalidad, vinculada al seguro marítimo, ha durado hasta hace poco tiempo. (siglo XVIII) e incluso se admitió inicialmente en la Ley de Seguros de 1.908.

También en la Ley española de seguros se admitieron inicialmente modalidades de sociedades mercantiles no anónimas, como la Sociedad Colectiva y la Sociedad Comanditaria, que tienen naturaleza personal, y la Sociedad Limitada, la más parecida a la anónima y la última que se ha permitido, aunque en la actualidad en nuestro país, y puede decirse que en todo el mundo, sólo se permite la Sociedad Anónima o sus equivalentes legales.

b. Sociedades Anónimas

Constituyen prácticamente la totalidad del seguro mercantil y únicas en España, donde necesitan cumplir determinados requisitos, fundamentalmente un capital de 25 millones de pesetas (50% desembolsado) y unos depósitos de inscripciones por valor de cinco millones.

La característica fundamental del seguro mercantil es que se efectúa a prima fija, puesto que el asegurado, mediante el pago de una cantidad predeterminada, tiene cubierto el riesgo para el que contrató el seguro y por el período estipulado. Este principio no es absoluto, pues existen algunas modalidades que permiten variaciones en la prima (reducción en caso de no siniestralidad e incluso aumento en caso de siniestralidad excesiva), que alteran tal principio, pero sin que en ningún caso se pueda exigir una derrama o prima complementaria por pérdidas ajenas a las propias del asegurado.

Las entidades de carácter mercantil aseguradoras pueden agruparse en razón de las circunstancias de su propiedad o del origen de su promoción. Esto tiene interés, pues a veces implica una diferencia más importante en su modo de actuar que la que existe entre una entidad Mercantil y otra Mutua.

Las clases más importantes, de acuerdo con este criterio, son las siguientes:

- 1a. Propiedad de un grupo importante de empresas industriales, cuya organización territorial, influencia y volumen de riesgos asegurados constituyen una base importante de partida para la empresa aseguradora.

- 2a. Propiedad bancaria, aprovechando las posibilidades de organización territorial e influencia financiera de los Bancos nacionales.
- 3a. Propiedad de grupos de Agentes de Seguros que de esta forma participan en la cobertura de los riesgos, obteniendo el beneficio industrial de las operaciones que aportan. Una variedad de éstas son las Sociedades que tienen su origen en la Delegación de una Compañía extranjera, bien con participación de ésta o solamente de quienes ostentan la representación. Esto último ha tenido especial importancia en casos de legislaciones que han hecho imposible la continuidad de aseguradores extranjeros en un país.
- 4a. Propiedad de grupos de asegurados que, no satisfechos de la situación del mercado, por la elevación de las primas o coberturas inadecuadas, han promovido la creación de una entidad para mejorar el servicio a los asegurados. Esto no es fácil en un mercado de tarifas obligatorias como el español, pero el origen de uno de los grupos aseguradores ingleses más importantes se debió a una serie de comerciantes importantes de Liverpool, que crearon una Sociedad para reducir el conjunto de sus primas.
- 5a. Propiedad de grupos cooperativos o asociacionales que, en definitiva, pueden considerarse como Mutuas encubiertas, lo mismo que en ocasiones ocurre en sentido inverso cuando una entidad mercantil administra otra Mutua.
- 6a. Propiedad total o parcial extranjera. A este efecto, podría distinguirse no solamente las que sean de propiedad extranjera, sino dentro de éstas las dependientes de un grupo asegurador con el que quedan plenamente coordinadas.

b) ENTIDADES DE NATURALEZA MUTUA

b.1. Mutuas puras o de reparto

Son asociaciones de personas que se reparten los riesgos entre sí y al final de cada ejercicio realizan una distribución de los siniestros entre todos los asociados, en la proporción que se determine.

Normalmente, cobran de cada uno de los asociados una cantidad inicial de entrada, para tener fondos con que ir haciendo frente a los siniestros durante el ejercicio y reducir el trabajo administrativo de repartir el coste siniestro por siniestro.

b.2. Sociedades Mutuas

Son las Mutualidades con características de trabajo y técnicas semejantes a una aseguradora mercantil, que cobran una prima inicial fija y efectúan al fin del ejercicio un reparto de los excedentes a los asegurados, del mismo modo que las Sociedades Anónimas lo llevan a cabo a sus accionistas.

Las Sociedades Mutuas generalmente trabajan en varios ramos y tienen un carácter nacional, utilizan la mecánica del reaseguro, creando reservas patrimoniales y utilizando agentes para la obtención de sus operaciones, etc.

Por sus características, la Sociedad Mutua puede ser territorial, si se limita a un territorio; profesional, si se limita a operar con una clase de asegurados de una profesión específica; o general, si no tiene ninguna limitación más que las propias relacionadas con el desarrollo de sus operaciones. Las dos primeras tienen mucha relación con las mutuas de reparto.

La Sociedad Mutua tiene que cumplir unos requisitos legales semejantes a los de las Sociedades Anónimas, salvo que no necesita una cifra de capital, pero sí depósitos en valores.

La Sociedad Mutua, con relación a la Sociedad Mercantil, tiene la ventaja de que, en general, exige una prima más reducida, inicialmente o a consecuencia de las devoluciones, ya que como empresa tiene la obligación de buscar las mejores condiciones para sus asegurados; pero, en cambio, carece, por lo general, del mayor interés que suelen tener en la Compañía Mercantil los directivos, que permite lograr una línea de tensión y crecimiento normalmente más grande que en la mutua. No obstante, más que las ventajas de uno u otro sistema, son las ventajas de una Mutualidad eficiente o de una Sociedad Mercantil eficiente, frente a la Sociedad Mercantil o Mutua ineficiente y desorganizada, las que han de tenerse en cuenta.

c) LLOYD'S

Los aseguradores individuales, que tanta importancia tuvieron en el seguro marítimo, paulatinamente fueron desapareciendo; sin embargo, en Inglaterra ha supervivido Lloyd's, que es una forma especial de empresa compuesta por aseguradores individuales en la que éstos, pese a su carácter asociacional, mantienen una completa independencia y constituyen no obstante una Corporación (Lloyd's, asociación de 5.000 aseguradores individuales) que puede considerarse como una auténtica empresa de seguros de la máxima eficacia y ejemplaridad en muchos aspectos.

Teóricamente, cada asegurador de Lloyd's responde - por sí solo y en una parte alícuota de las obligaciones que contrae. En la práctica, los miembros de Lloyd's (a los que se exige una solvencia mínima - personal de unos 15 millones de pesetas) se agrupan en Sindicatos, que son organizaciones empresariales adecuadas para admitir riesgos en representación individual de cada uno de los miembros que componen el Sindicato, (de un modo en cierto sentido análogo a las Sociedades Anónimas de Seguros, en que el Gerente asume riesgos en nombre de los accionistas).

Los Sindicatos actúan como una empresa y tienen a su frente a un "underwriter" (1) o grupo de underwriters, que aceptan los riesgos que se les someten en la gran Sala de Lloyd's, donde únicamente efectúan operaciones los corredores ("brokers") para ello autorizados.

Normalmente, las Firmas de corredores están relacionadas con algún Sindicato en el que participan sus directivos como miembros. Los corredores son organizaciones comerciales con redes de agencias de Seguro y Reaseguro en el mundo entero y con un volumen muy grande, a veces hasta de 1.000 empleados.

La corporación de Lloyd's es la asociación de todos los miembros, que, a su vez, tiene una serie de inversiones y de estructura financiera propia para garantizar al público cualquier dificultad que eventualmente se pudiese producir entre los aseguradores. De tal forma cualquiera que se asegure con Lloyd's no solamente - tiene la garantía individual de cada uno de los miembros que participan en su póliza, sino la garantía de los grandes fondos dedicados por la Corporación de Lloyd's a este efecto.

Uno de los aspectos interesantes de Lloyd's es que la emisión de pólizas de todos los sindicatos y aportadas por todos los corredores se hace en común en un Departamento especialmente preparado al efecto. Los corredores llevan a cada underwriter un brevísimo resumen del contrato, que el underwriter acepta con su firma, fijando el porcentaje por el que se responsabiliza. Si la aceptación de un underwriter es del 100% ya está completa la operación; pero, en caso contrario, el corredor ha de ir a otros underwriters, hasta tener cubierta la totalidad del riesgo.

En los seguros "graves" o poco comunes, suele haber "underwriters" especializados, cuya firma al comienzo de un contrato facilita la colocación entre los demás, que no necesitan estudiar detenidamente el riesgo. Estas notas de cobertura, o "slips", pasan al Departamento de Emisión y se transforman en pólizas con arreglo a las prescripciones especiales y cláusulas establecidas en un modelo igual para todas las empresas de Lloyd's, ya que únicamente varían, en las condiciones particulares de las pólizas, los números de los Sindicatos que se han comprometido en la operación, por lo que se da como

(1) Underwriter significa "suscriptor".

anejo al contrato una lista de todos los miembros, con el Sindicato a que cada uno pertenece, con lo cual cada asegurado puede identificar los nombres de quienes personalmente responden de su riesgo.

B. EMPRESAS PUBLICAS DE SEGURO

Nos vamos a referir en este epígrafe de modo exclusivo a la situación en países occidentales, pues en los Comunistas el Seguro Estatal es una parte de la organización colectiva de toda la actividad empresarial, planificada por el Estado y para estudiarlo habría que referirse a todos los aspectos de la economía socialista.

En los países de economía libre, el Estado interviene como asegurador directo en muchas ocasiones, aunque en el conjunto de su actuación el volumen total de sus operaciones no suponga probablemente ni el 1% de las primas de Seguro.

Es interesante señalar que las Empresas Públicas de Seguro actúan en algunos supuestos en régimen de monopolio; en otros, en cambio, lo hacen compitiendo en mayor o menor igualdad con las aseguradoras privadas. Las principales manifestaciones de seguro público son las siguientes:

1. El Ramo de Accidentes de Trabajo ha sido uno de los sectores más afectados por el seguro público y en bastantes países solamente puede contratarse por una Empresa o Instituto Estatal; en otros, como en España, hasta el momento actual, se puede contratar con un organismo estatal (la Caja Nacional de Accidentes de Trabajo) o con empresas privadas, si bien la Caja Nacional de Accidentes de Trabajo tiene el monopolio de algunas clases de operaciones, fundamentalmente las de organismos estatales. En el futuro, esta situación va a variar y se podrá concertar el Seguro de Accidentes de Trabajo con Mutualidades Laborales, organismos que aunque tienen una cierta personalidad independiente pueden considerarse como de carácter público, y Mutuas Patronales.
2. El Seguro de Automóviles viene siendo objeto de intentos de nacionalización, pero en el momento actual en ningún país está monopolizado por el Estado, si bien algunos aspectos del mismo, como riesgos peligrosos (esto es lo que ocurre en España con el Fondo de Garantía) pueden contratarse por el Estado. También en España el Fondo de Garantía es el asegurador exclusivo de los vehículos de carácter público, por lo menos en cuanto al Seguro obligatorio se refiere.
3. En riesgos Agrícolas, especialmente en el seguro de calamidades agrícolas, ha habido tendencia a crear organismos aseguradores estatales en varios países.

En Estados Unidos hay uno importante que trabaja en algún sector en que también operan las entidades aseguradoras privadas, pero en general, en riesgos no cubiertos por éstas; recientemente, en Francia se ha creado también un seguro estatal de estas características, y en Grecia y en otros países hay instituciones de esta naturaleza. Ha de resaltarse en todos estos casos que los organismos estatales no suelen estar en competencia directa con la empresa privada, sino que abarcan un sector distinto.

4. En el Seguro de Crédito, el crédito comercial suele llevarse a cabo por entidades mercantiles y el crédito político generalmente se practica por organismos del Estado. El caso en España es especial, porque la Sociedad Española de Crédito y Caucción asegura directamente las dos clases de riesgos y es semiestatal, por cuanto el 50% es propiedad del Estado.
5. El Seguro de Vida en el momento actual no es objeto de ningún intento de nacionalización, si bien a principios de siglo hubo esta preocupación por parte de los partidos socialistas de algunos países, y de ahí surgió en Italia el Instituto Nazionale di Assicurazioni (INA) que contrata el seguro de Vida en régimen de competencia con el seguro privado (de cuya gestión responde el Estado ilimitadamente), independientemente de la cesión obligatoria de contratos directos suscritos por compañías privadas.
6. Es el Reaseguro la esfera en donde mayor importancia han tenido las Entidades Estatales. En Francia hay una Caja especial que reasegura obligatoriamente el 4% de todos los excedentes. En varios países sudamericanos y Turquía hay institutos de Reaseguro. En España, durante algún tiempo se exigió la cesión del 1% de los excedentes colocados en el extranjero, pero sólo por motivos de control; esta obligación ha desaparecido. Hay que señalar el Servicio de Reaseguro de Accidentes de Trabajo, que por una parte reasegura todas las operaciones en cuota-parte y por otra ofrece un sistema de reaseguro de exceso de siniestralidad en ese ramo.

En general, los resultados de estos Institutos Públicos, no han sido satisfactorios y sobre todo han motivado una rigidez en el seguro directo, ya que no puede hacerse un seguro libre si no hay competencia en las condiciones de los reaseguradores, y todo régimen estatal tiene tendencia a aplicar regímenes generales, lo que puede reducir la preocupación por la selección de los aseguradores directos, que obtendrán análogas condiciones cualquiera que sean sus resultados, o con un ámbito de variación más reducido que cuando existe competencia.

PRIMER CURSO SUPERIOR DE SEGUROS INDUSTRIALES

NOTAS PARA EL DESARROLLO DEL TEMA II, DENOMINADO "ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA ASEGURADORA", DENTRO DEL SECTOR DE "ORGANIZACION Y GESTION DE EMPRESAS DE SEGUROS", QUE TENDRA LUGAR EL DIA 5 DE FEBRERO, DE 19 A 21,30 HORAS

PROFESOR: Ignacio Hernando de Larramendi

1. Las características que determinan la estructura normal de una empresa aseguradora son las siguientes:
 - a) Es una empresa de servicios, no de transformación de materias primas, aunque pueda decirse de modo figurado que lleva a cabo una transformación de "peligros" no presupuestados en "desembolsos" presupuestables - anualmente. Por lo tanto, utiliza fundamentalmente - trabajo personal del llamado de "cuello blanco" y solo de modo limitado (aunque frecuente) inversiones - en equipo físico.
 - b) Necesita una expansión territorial para mejor diversificar los riesgos que asume, lo que la obliga a tener de modo directo o indirecto un número elevado de centros de trabajo.
 - c) De modo importante, con variaciones de una clase de seguros a otro, presta servicios financieros y requiere técnicas de manejo de dinero e inversiones -- acumuladas, no solamente de modo onerario como en las empresas industriales o de servicios no financieros.

2. Al referirse a la estructura de una empresa, es necesario distinguir de modo claro entre funciones y órganos. En toda empresa, aún en la unipersonal, existen prácticamente las mismas funciones que en la gran empresa, aunque todas o algunos permanezcan latentes y no den lugar a órganos - diferenciados, que solo se desarrollan a medida que la dimensión aumenta.
 - Empresa unipersonal; funciones financiera, comercial y técnica concentradas en una sola persona. Alguna Mutua pequeña solo tiene un empleado.
 - Empresa que comienza a crecer; surgen personas diferenciadas dedicadas a funciones administrativas, técnicas y comerciales.
 - Empresa media; crea nuevas subdivisiones en cada una de las anteriores funciones, por ejemplo comercialistas - territoriales y nacionales, especializados o generales.
 - Gran empresa; aumenta ese grado de diferenciación, por ejemplo con departamentos de publicidad, de relaciones públicas o, en otro campo, servicios de inspección de - riesgos, especialistas de diversas clases de siniestros, etc.

La división fundamental en la estructura de una empresa aseguradora es la de Servicios Centrales y Servicios Territoriales, ya que estos últimos siempre tienen que existir, aunque su naturaleza y amplitud pueda ser muy diferente en unos y otros casos y una u otras filosofías de empresa.

De modo general, aunque varíe con la clase de seguros, a medida que la dimensión aumenta también aumentan las necesidades de que los servicios territoriales sean más potentes y absorban un mayor número de funciones, aunque siempre a igualdad de dimensión y aún de clase de operaciones habrá empresas que estimen prestar un mejor servicio u obtener un mayor beneficio con un mayor o menor grado de descentralización de funciones de los servicios territoriales.

En todas las decisiones de estructura de una empresa aseguradora, en especial en lo que se refiere a servicios externos, pesan dos aspectos fundamentales: por una parte el coste y en definitiva el margen final de beneficio que una estructura permite y, por otra, la mejor satisfacción de las necesidades de los clientes, con una mayor rapidez y una apreciación más directa de sus problemas, si bien esto último de lugar a un incremento de coste y una reducción de beneficios, al menos inicialmente, ya que el mayor grado de adhesión del asegurado puede rebajar los costes de promoción y disminuir en realidad el coste final.

Toda fórmula de organización y estructura de empresa está directamente relacionada con la necesidad de reducir costes para mantenerlos permanentemente competitivos. Frecuentemente los errores en organización conducen a una desviación de los costes que pueden dificultar o retrasar el ritmo de crecimiento de la empresa. La dificultad surge de que no siempre está claro cuál es el coste más reducido y a veces la consideración superficial no tiene en cuenta una repercusión ulterior positiva o negativa en otras áreas de la empresa.

3. La estructura de cada empresa aseguradora varía de modo primordial en función de las siguientes causas:

a) Clase de operaciones que practica, si todas, o casi todas, o solo alguna de ellas.

Una empresa, especialmente de seguros de vida, tiene funciones financieras mucho más importantes que una de seguros generales. En cambio, una empresa de seguro médico o de accidentes de trabajo, cuando este ramo se practique dentro del seguro privado, tiene mucho mayor contenido de servicios técnicos, no estrictamente de compensación económica de siniestros, que una de seguro de incendios.

b) Amplitud del área geográfica en que se desenvuelve.

Las entidades que por propia naturaleza la tienen limitada, admiten un alto grado de centralización, imposible en las que están extendidas nacional o internacionalmente.

- c) Dimensión que han alcanzado. La organización del trabajo empresarial está relacionada con la dimensión y debe adaptarse paulatinamente a sus cambios. Casi podría decirse que un aumento del 50 al 60 por 100 del volumen de operaciones debería exigir un cambio fundamental en la estructura para mantener equilibradamente el crecimiento futuro.
4. Aparte de los anteriores, cuya repercusión podrá advertirse sin dificultad, existen otros factores que también tienen importancia en la estructura empresarial.
- a) La política de la empresa. La organización de los servicios tiene que ser diferente si solamente se pretende un crecimiento limitado o si se pretende ampliar rápidamente la dimensión y la cuota de mercado. En el primer caso deben mantenerse a un nivel suficiente para el presente y el próximo futuro y en el segundo deben ser capaces de soportar un grado superior de dimensión y utiliza medios y órganos que hagan posible un crecimiento superior al promedio del mercado.
- Si esto es en cuanto a los objetivos, lo mismo ocurre en cuanto a la estrategia por ejemplo en un caso apoyándose en un marketing "flamboyante" y en otro en un simple mejoramiento de los servicios de asistencia, o bien en un mayor crecimiento en las aglomeraciones urbanas o en un desarrollo especial en los medios rurales.
- b) La historia de la empresa, que condiciona de modo importante su organización si ha creado sistemas o métodos de trabajo o de estructura no normales en el mercado, pero que para ella han resultado satisfactorias. No hay duda de que el tiempo va destruyendo paulatinamente las diferencias que se originan por este aspecto, pero muchas veces perduran mucho más de lo que parece lógico, como en el caso de LLOYDS, cuyo sistema de trabajo procede del modo de operar de los aseguradores individuales ingleses del siglo XVIII.
- c) Los hombres que componen el equipo directivo empresarial cambian en todo caso su línea de estructura. Las teorías de organización empresarial se empeñan en mantener que los organigramas deben inspirarse de modo exclusivo en situaciones objetivas y no subjetivas, pero la realidad es que en todas las empresas, incluso en las más importantes corporaciones, los organigramas y las estructuras empresariales se adaptan a los hombres con que las cuentan, lo que a veces justifica fórmulas completamente heterodoxas. Esto ocurre más aún en el tipo de empresa aseguradora propio de nuestro mercado, con un volumen de cien a setecientos empleados y que en gran parte en uno u otro momento han sido obra de un hombre que ha condicionado mucho su estructura y organización.

- d) La mecanización con que cuentan las empresas. Hace unos años esto constituía un hecho diferencial importante, pero cada día se convierte más la mecanización en un hecho normal de la empresa de seguros, con pocas variaciones de una a otra, si bien los cambios tecnológicos futuros, aún muy importantes, pueden -- ser implantados con diferente rapidez en unas y otras empresas y crear diferencias por este concepto.

5. Servicios Centrales

Son aquellos que sirven para llevar a cabo las funciones centralizadas de una empresa de seguros y que están encuadrados dentro de su sede social.

En los últimos 30 años se ha producido un cambio grande -- en la ordenación de estos servicios.

- a) En la primera parte de este siglo, como continuación de la situación existente en el siglo XIX, las centrales de las entidades aseguradoras estaban organizadas "verticalmente" por ramos de seguros, teniendo cada -- uno de ellos servicios contables de siniestros y de -- reaseguro y en algunos casos incluso de promoción comercial. Esto implicaba una duplicidad de funciones y una desconexión importante entre los empleados de uno y otro Ramo.
- b) Para evitar los perjuicios antes apuntados, después de la última guerra mundial se inició en Europa un cambio estructural, organizando los servicios centrales "funcionalmente", creándose departamentos especiales para las funciones contables, de siniestros, de contratación, de reaseguro, etc. Esta es todavía la línea que domina la organización de una gran parte de las empresas -- aseguradoras españolas. Sin duda, esta nueva estructura, fué -- en parte consecuencia de la mecanización inicial de fichas perforadas. Cuando se ha aplicado con sentido común y sin llevarla a últimos extremos, ha tenido éxito y representado un paso importante respecto a la verticalidad anterior.
- c) Ultimamente, por influencia del seguro americano y por las tendencias descentralizadoras de servicios territoriales de los últimos años, está comenzando a imponerse una diferente organización de departamentos centrales especializados en sectores de operaciones, pero no agrupados por ramos técnicos como anteriormente, sino por la clase de clientes a quien las coberturas de seguro se dirigen. Por esto se llama una organización "market oriente"

Esta nueva línea de servicios solo es posible cuando la mayor parte de las decisiones técnicas o están muy "standardizadas" y pueden ser mecanizables, o se adoptan en -- oficinas exteriores a la central. Con esto, los Departamentos centrales son fundamentalmente de orientación -- técnica-comercial y no administrativos, como lo eran en gran parte en la estructura funcional antes mencionada.

Esta nueva línea es en gran parte consecuencia del proceso de la mecanización con los ordenadores, que ha permitido la emisión electrónica de pólizas eliminando los trabajos rutinarios y, por supuesto, todos los contables y de infraestructura de estos nuevos Departamentos, que así puedan tener un número de personas muy inferior al de los anteriores funcionales y, por supuesto, al de los antiguos "verticales".

6. En nuestro seguro y dentro de las peculiaridades propias de cada empresa, los servicios centrales principales de una empresa son los siguientes:

- a) Alta coordinación, que normalmente constituye la Dirección General o alta gerencia, con la misión fundamental de coordinar los servicios centrales y territoriales entre sí y unos y otros y hacerse responsables de las relaciones exteriores y política de futuro.
- b) Administrativo-contables, en que están integradas las principales funciones de esta clase, generalmente utilizando un equipo de procesamiento de datos.

Una faceta importante de estos servicios es el cumplimiento de las obligaciones legales, contables, fiscales, organismos oficiales, etc., la administración y control de cobranza y la preparación de toda clase de estados contables y estadísticos.

- c) Personal, que cada día tiene una mayor importancia al no ser únicamente una administración de nóminas y seguros sociales de los empleados sino un centro de reclutamiento, entrenamiento y relaciones industriales, tanto del personal de la Central como territorial.
- d) Financieros, que en algunos casos están integrados con los administrativos y se dedican a la administración del patrimonio de la empresa, vigilancia y economía de la tesorería y promoción o supervisión de nuevas inversiones.
- e) Técnicos, fundamentalmente contratación, política de selección de operaciones, aceptaciones de riesgos, al menos de los importantes, preparación técnica de proyectos y coberturas, control o administración, o solo control, de siniestros graves, o incluso de todos los siniestros. Todo esto suele estar agrupado funcionalmente o por sectores homogéneos e incluso están estructuralmente relacionados con los servicios comerciales en la estructura "market-oriented".

7. Servicios territoriales

En principio, los servicios territoriales eran exclusivamente comerciales y giraban alrededor de la red de agentes de la entidad aseguradora dedicados exclusivamente a la captación de negocio. Esto era muy apropiado

a ramos como el de incendios, en que la frecuencia de - siniestralidad es muy reducida, o del Seguro de Vida, en el que prácticamente la siniestralidad no existe y se controla, aún ahora, desde los servicios centrales. Pero la aparición de los ramos de accidentes de trabajo, accidentes individuales, automóviles, principalmente, con una -- gran frecuencia de siniestralidad y necesidad de muchas - decisiones "in situ", fué creando funciones técnicas en la emisión de pólizas y en la tramitación de siniestros dentro de la organización territorial.

El aumento grande de dimensión de las empresas de seguros, las concentraciones de empresas y las nuevas técnicas de organización, han aconsejado el desplazamiento de funciones técnicas a los servicios territoriales que ya no están orientados exclusivamente hacia una labor comercial, con la excepción del Ramo de Vida.

La aparición de ordenadores que permitían y aconsejaban la mecanización de una gran parte de los contratos, y generalmente de las pólizas de tipo medio, las que se contractaban descentralizadamente, ha vuelto a crear una línea de centralización en emisión coordinada con descentralización en las decisiones, ya que se mecaniza la preparación y mecanografía de los contratos más que su aceptación.

En un futuro que está comenzando precisamente en estos momentos, la aparición en el mercado de mini-ordenadores a un precio muy reducido, aprovechando el avance tecnológico de un modo paralelo al de las calculadoras, que en los últimos dos años han dividido hasta por 50 su nivel de - precio, hace posible una línea de "descentralización en la mecanización" más amplia de lo que hasta ahora parecía aconsejable y posible, y la utilización de ordenadores - completos en una red de centros de trabajo conectados con un ordenador central para la transmisión inmediata de los resultados de sus operaciones y mantenimiento de una contabilidad coordinada permanente.

En el seguro español existen todavía entidades con un alto proceso de centralización, pero lo normal es que se deleguen en la organización territorial una gran cantidad de funciones en aceptación de pólizas y siniestros, que a su vez, por su propia naturaleza, administra la cobranza. Sobre esto último puede decirse que en los próximos años cabe una gran revolución, si se llega a la "cobranza electrónica" por comunicación entre ordenadores de bancos o entidades especializadas en cobros y entidades aseguradoras y autorización de los clientes para llegar a una cobranza sin papel, salvo los estados de cuentas bancarios. Esta situación conduciría a una alta centralización de la cobranza, imposible en la actualidad.

Estas ideas generales permiten situarse adecuadamente en los problemas de los servicios territoriales de una empresa de seguros, pero es necesario hacer otra observación importante. La descentralización que se ha ido produciendo no ha girado normalmente sobre los agentes sino sobre oficinas encargadas de controlar una red de agentes que así tenían de modo más próximo el centro técnico-comercial encargado de promoverlas y ayudarlas. Estas oficinas, en una

gran parte han sustituido a los antiguos agentes generales, aunque estos continúan, y en muchos casos con gran eficacia, administrando una gran parte del seguro español.

Con esto los servicios territoriales se estructuran en: servicios centrales, provinciales o regionales y servicios de ventas a través de agentes, en algunos casos de pequeñas oficinas directas con empleados a sueldo.

El fenómeno de los últimos años de creación de oficinas - directas con empleados de la compañía, que es lo que se conoce por descentralización, y que permite mayor delegación de muchas funciones técnicas, puede evolucionar en el futuro cuando se llegue a convenios mercantiles adaptados a las complejidades técnicas del seguro moderno y que permitan coordinar el arrendamiento de una serie de servicios técnico-administrativos con fórmulas flexibles para adaptar a los muchos cambios que cabe prever en nuestro seguro en los próximos años. Un aspecto importante en este sentido es el de las diferencias entre las relaciones laborales de los empleados de la empresa aseguradora y los de los -- agentes.

8. Grupos Aseguradores

Dentro de toda esta estructura de los servicios de las empresas, conviene hacer referencia a los llamados grupos, que son asociaciones administrativas de empresas jurídicamente diferentes, aunque puedan estar vinculadas financieramente a una empresa madre. En estos casos los sistemas de organización y estructura pueden ser muy distintos.

Algunos grupos están constituidos por la agrupación orgánica de empresas trabajando en diversos sectores, utilizando simultáneamente de modo exclusivo o generalizado una organización territorial común.

En otros casos los grupos están constituidos por empresas competitivas entre sí que tienen unos servicios centrales comunes, equivalentes a los de una empresa unitaria, que en lo territorial en algunos casos tienen una organización competitiva de agentes generales o de oficinas directas y, en otros utilizan oficinas directas comunes pero compiten en la red de agentes individuales.

Asimismo pueden existir grupos desde el punto de vista financiero, pero constituidos por empresas completamente diferentes, sin vinculación administrativa entre sí y que a nuestros efectos constituyen empresas autónomas.

MATERIAL COMPLEMENTARIO DE LECTURA PARA EL TEMA II, DENOMINA-
DO "ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA ASEGURADORA", DENTRO DEL SECTOR
DE "ORGANIZACION Y GESTION DE EMPRESAS DE SEGUROS".

Toda empresa desempeña unas funciones, que son propias de la actividad que desarrolla y están ejercidas por unos servicios, que son sus órganos de actuación.

Cuando la empresa ha alcanzado su madurez, tanto las funciones como los servicios están perfectamente diferenciados; pero no sucede lo mismo cuando la empresa, del tipo que fuere, está iniciando su actuación, pues entonces, aunque las funciones estén perfiladas en mayor o menor grado, los servicios en cambio se encuentran indiferenciados, no existiendo en ellos la concreción, al menos teórica, que hay en las funciones.

Por esta razón, vamos a exponer seguidamente cuáles son las funciones propias en la empresa aseguradora, para referirnos más adelante a sus órganos o servicios.

1. FUNCIONES DE LA EMPRESA ASEGURADORA

En realidad, cualquier actividad económica -- y en nuestro caso la actividad aseguradora -- desarrolla unas funciones generales comunes a todas las empresas, aunque con un matiz más o menos acusado en diferentes aspectos, según sea el tipo de actividad ejercitada. En este sentido, en una empresa de fabricación de productos, lo técnico es más importante que lo administrativo e incluso que lo comercial, la función personal se orienta exclusivamente a la capacitación del personal productivo y lo financiero tiene una importancia promedio.

En una entidad bancaria, en cambio, lo financiero es lo más importante así como lo personal (por las dificultades de selección y formación que se plantean) y lo administrativo (puesto que todas las operaciones bancarias se efectúan a través de procesos administrativos), mientras que, por el contrario, son de menor trascendencia los aspectos técnicos y comerciales.

En una empresa de publicidad, lo técnico, es decir la creación de ideas, es de extraordinaria importancia, así como lo comercial (adquisición de clientes); destaca igualmente la función de personal, que constituye sin duda su principal objetivo; -- por el contrario, lo administrativo y financiero ocupan lugares secundarios.

Vamos a señalar ahora las características más importantes de cada una de estas funciones en la Empresa Aseguradora:

A) TECNICAS

Las funciones técnicas se centran principalmente en las siguientes:

1. Clasificación de Riesgos.

Para saber cuáles son preferibles y a qué prima, si bien normalmente la creación de tarifas no se hace por cada empresa, sino por órganos comunes a la mayoría de ellas, ya sea un Sindicato Obligatorio, como en España, o Voluntario, como en otros países.

2. Selección y aceptación de riesgos.

Procurando no asegurar los que tengan peores circunstancias objetivas dentro de los de cada clase y concentrarse en aquellos asegurados que subjetivamente sean preferibles.

3. Distribución de Riesgos.

A través del servicio de Reaseguro, cediendo o aceptando riesgos a otras Entidades, de acuerdo con las condiciones y política de actuación de cada empresa, a fin de lograr el mayor equilibrio al menor coste posible.

4. Aceptación, tramitación y liquidación de siniestros:

Es para esto para lo que los asegurados suscriben sus pólizas, representando una parte muy importante de la actividad aseguradora, especialmente el asesoramiento al asegurado para la reducción del coste del siniestro, en beneficio de ambos.

Hay que señalar que, en muchos casos, los asegurados no buscan tanto la compensación de sus perjuicios patrimoniales como el asesoramiento y ayuda técnica cuando se les presenta un hecho imprevisto, como es el de un siniestro, por ejemplo, de atropello a una tercera persona, que les ofrece una serie de problemas para los que indudablemente no están preparados.

5. Análisis estadísticos de resultados.

Tanto para lograr una base en la que efectuar las clasificaciones de riesgos, como para conseguir la calificación de los mismos, a efectos de la política de la empresa.

B) FINANCIERAS

Realmente, las funciones financieras son técnicas, pero de una categoría especial que, por su propia naturaleza, merecen un trato separado.

Toda empresa, como órgano económico con unidad patrimonial y cualquiera que sea el objeto a que se dedique, tiene abso

3. a.

lutamente una actividad financiera, que por razones de diversa índole hemos considerado conveniente diferenciarla, en cuanto a la actividad aseguradora se refiere, en los siguientes grupos:

1. Funciones derivadas de la constitución de reservas técnicas.
2. Control de cobro de recibos.
3. Control de Saldos de agentes.
4. Administración y control de fondos.
5. Inversiones.
6. Ordenación y pago de obligaciones fiscales.

C) DE PERSONAL

Cada día se va viendo con mayor claridad cómo se han superado los tiempos en los que el Jefe de Personal sólo se ocupaba de la puntualidad de los empleados y del pago de las nóminas, para llegar a la existencia de un Departamento importante que mantenga una política de personal constante, que sólo tendrá éxito si consigue llevar a todo el conjunto de los empleados el convencimiento de que dicha política se basa en la equidad y en la preocupación de que cada uno de ellos obtenga el mejor aprovechamiento que permitan sus cualidades y, por lo tanto, se haga posible el mayor rendimiento que permita igualmente la más alta retribución económica.

En la empresa aseguradora la función de personal tiene aún mayor importancia que en otras empresas, puesto que la principal labor se lleva casi de forma manual o intelectual por los empleados, reservadas las máquinas, aunque con éstas se reduce ahora mucho la antigua función "manual", para algunas funciones concretas de carácter auxiliar.

Puede citarse cómo una empresa manufacturera puede tener un solo empleado por cada 10 millones de ptas. de ventas, mientras que una empresa de seguros, incluidos Agentes, requiere un empleado por cada 200.000 ó 500.000 ptas. de ventas.

La función de personal, que cada día alcanzará mayor importancia, se distribuye esencialmente en:

1. Reclutamiento y selección del personal.
2. Capacitación, y
3. Promoción.

y ha de tener reflejo no sólo respecto al personal fijo que desempeña tareas administrativas, sino también en rela

ción con todas aquellas personas que, en mayor o menor intensidad, dediquen su actividad a la empresa aseguradora, como son los agentes o delegados y, por supuesto, los inspectores.

D) ADMINISTRATIVAS

Las funciones administrativas están, en ciertos aspectos, mezcladas con las técnicas y las financieras, pero fundamentalmente tienen ese carácter todas aquellas que manipulan impresos y formularios. La utilización de equipos de proceso de datos clásicos y, en el futuro, computadores electrónicos, ha de implicar reducción importante de algunos procesos administrativos, que pasarán a ser considerados como mecánicos, equivaliendo su función a la de un equipo de máquinas en una empresa industrial.

Fundamentalmente, las funciones administrativas pueden clasificarse en:

- 1. Administrativas de operaciones, que incluyen naturalmente las técnicas antes señaladas relacionadas con la contratación y modificación de contratos.
- 2. Administrativas de Siniestros, especialmente respecto a control de correspondencia y pagos efectuados.
- 3. Administrativas de finanzas, entre las que destacan la emisión y cobranza de recibos, abono de comisiones, administración de inversiones y la contabilidad o determinación de los resultados de la empresa.
- 4. Administrativas de personal, respecto a la preparación de las nóminas de los empleados, métodos para control de actuación, etc.

E) COMERCIALES

La función comercial será tratada extensamente en el Tema IV de este curso, por lo que nos limitamos ahora a enunciar la simplemente.

F) DIRECTIVAS

Están encaminadas esencialmente a la coordinación del desarrollo de las demás funciones y al control general de los resultados de la empresa, a fin de que el ejercicio de unas funciones no redunde en perjuicio de las demás, como ocurriría, por ejemplo, en el caso de que una excesiva importancia en la función comercial diera lugar a deficiencias técnicas.

2. SERVICIOS DE LA EMPRESA ASEGURADORA.

Según se ha indicado anteriormente, los servicios pueden considerarse como los órganos encargados del desarrollo de las funciones.

Los servicios pueden ser clasificados desde muy diversos puntos de vista, pero refiriéndonos concretamente a la empresa aseguradora son de destacar dos grandes categorías:

- SERVICIOS CENTRALES Y
- SERVICIOS TERRITORIALES

En realidad la prioridad de unos sobre otros depende en su intensidad del mayor o menor grado de centralización o descentralización que tenga la empresa, siendo, en cualquier caso, nota común que los servicios Centrales desempeñen funciones técnicas, administrativas, financieras y de personal, correspondiendo las comerciales a los Servicios Territoriales. Ha de tenerse en cuenta que esta distribución de funciones no es absoluta, sino que, en la práctica hay funciones comerciales desempeñadas por los Servicios Centrales y viceversa.

También ha de considerarse que, dentro de las diversas formas de actuación de una empresa de seguros (organización por Ramos o sistema vertical; organización por funciones, o sistema funcional; organización vertical por clientes, o sistema comercial; etc.) cabe en cualquiera de ellas la centralización o descentralización de funciones.

Puesto que los servicios descentralizados serán tratados con detenimiento en otros temas de este curso, vamos a referirnos a continuación a la

ORGANIZACION DE LOS SERVICIOS CENTRALES

Fundamentalmente es preciso señalar las dos tendencias fundamentales en la organización de los Servicios Centrales de una empresa aseguradora. La primera, que es la que ha predominado en la organización hasta fecha bastante reciente y está originada por la creación paulatina de nuevos Ramos en empresas -- que comenzaron a trabajar solamente en uno de ellos, es la llamada organización por Ramos, ó de tipo vertical. En cada Ramo se desarrollan tareas de contratación, tramitación de siniestros, archivo de documentos y contratos, en muchos casos de contabilidad e incluso la organización exterior a través de Inspectores cualificados, aunque esto sea menos frecuente. De este modo se obtienen ventajas en cuanto a la especialización y conocimiento por el Jefe del Ramo de todos los problemas -- que afectan al mismo, pero, en cambio, se dividen excesivamente los trabajos administrativos con reducción de su eficiencia.

El otro sistema de organización es el funcional, que agrupa los trabajos de diversas naturalezas en los diferentes Ramos.

Por ejemplo, en este sistema existe un departamento de Siniestros para todos los ramos, casi todos, las excepciones suelen ser Transportes y Vida; otro departamento de Contratación en el que se emiten todas las pólizas, aunque en él pueda haber especialistas de una u otra clase; otro departamento de Contabilidad, también completamente general. Este sistema tiene ventajas porque se llega a una mayor unificación de criterios en materias que, en realidad, son homogéneas y que deben dar lugar a una política general de empresa.

En la organización funcional más perfeccionada se tiende a separar lo administrativo de lo técnico, uniendo, dentro de su diferente naturaleza, los servicios de carácter puramente administrativo en que dominan las actividades rutinarias, susceptibles a la larga de mecanización, y en cambio se aíslan las funciones técnicas, con una naturaleza completamente diferente que, inevitablemente, exigen una especialización.

Hay que señalar, de todos modos, que en ninguna empresa domina completamente uno de los dos métodos, y en el de organización más funcional existen ramos independientes, y en cambio en el de más rígida organización por ramos, existen funciones comunes a todos ellos.

IHL/MFH.

SERVICIOS COMERCIALES CENTRALES DE LA EMPRESA
ASEGURADORA

1. Puede decirse que la importancia de los servicios y la amplitud -- de las funciones comerciales de los órganos centrales de la empresa aseguradora dependen fundamentalmente del mayor o menor grado de centralización o descentralización de los mismos.

Una empresa muy descentralizada asumirá pocas funciones ejecutivo-comerciales, que desplazará a las Sucursales u Oficinas Regionales reteniendo solamente la supervisión y análisis de las tareas desarrolladas por éstas.

Por el contrario, una empresa en la que domine un alto grado de centralización asumirá un gran número de funciones ejecutivo-comerciales, del mismo modo que no delegará en su organización territorial funciones técnicas y muy pocas de carácter administrativo.

Pero hay una situación intermedia, que es la que nos interesa analizar, existente en la empresa de seguros española normal, que posee agencias generales y sucursales de cierta importancia, a las que atribuye ciertas facultades, aunque asume y conserva para sus órganos centrales la mayoría de las funciones técnicas y la totalidad de las decisiones que puedan adoptarse en la esfera comercial.

2. Es conveniente señalar la diferencia entre los Servicios y las Funciones: los servicios constituyen los órganos de actuación para -- desempeñar una o varias funciones; en cambio, las funciones son -- ámbitos de responsabilidad dentro del conjunto de operaciones de una empresa aseguradora. Por ello, ha de tenerse siempre presente la distinción entre los servicios comerciales y las funciones desarrolladas por tales servicios u órganos. Respecto a los primeros, sólo existe una perfecta diferenciación en las grandes empresas, en las que a cada Servicio central corresponde una función determinada; por el contrario, las funciones siempre tienen su configuración propia y peculiar, aunque, como hemos indicado, varias funciones correspondan a un solo servicio o, incluso, una misma función sea atribuida a diferentes órganos.

Precisamente por las razones expuestas, consideramos preferible -- hacer un estudio de las FUNCIONES comerciales, en lugar de referirnos a los SERVICIOS aunque en la clasificación que a continuación estableceremos, los epígrafes estén referidos más a éstos que a aquéllas.

A. ORGANIZACION TERRITORIAL

a) Supervisión

1. Agencias y Delegaciones

Entre las que hay que incluir las Agencias Locales y Generales, así como las Sucursales.

2. Inspectores

Naturalmente, el diferente control que se lleve de las Delegaciones, Agencias, Sucursales e Inspectores dependerá del mayor o menor grado de dependencia laboral de los mismos respecto a la empresa aseguradora, y especialmente de la forma en que estén retribuidas sus funciones. En tal sentido, la supervisión de una Sucursal, cuyo jefe trabaja a sueldo fijo normalmente, consistirá en fomentar la iniciativa y evitar la paralización de las funciones comerciales; por el contrario, en relación con Agentes o Delegados Locales que trabajan a comisión, la función de control tratará de evitar el "conformismo" de aquellas personas que, una vez alcanzados unos ingresos relativamente altos, eluden la captación de mayor número de operaciones, perdiendo una serie de considerables oportunidades para la empresa.

b) Personal

1.- Reclutamiento

Esta tarea se desdobra, a su vez, en dos aspectos: análisis de las personas que, por sus características individuales y profesionales, pueden tener cierto interés para la empresa, convirtiéndose en sus Delegados o Agentes y captación de aquellas personas consideradas como idóneas. En definitiva, la función del reclutamiento consiste en el análisis, selección y nombramiento de los órganos territoriales de una empresa aseguradora.

2.- Capacitación

La capacitación técnica de los órganos territoriales para el mejor ejercicio de sus funciones comerciales y técnico-administrativas es una de las tareas esenciales de los servicios de una organización territorial, pues sólo a través de una elevada formación profesional de la organización territorial se conseguirá el permanente crecimiento que requiere toda empresa aseguradora.

Esta labor de promoción educativa en las técnicas del seguro puede tener dos orientaciones:

- Preparación de Manuales o Instrucciones de Venta, para facilitar adecuadamente la labor de Agentes e Inspectores.
- Preparación y desarrollo de Cursos de Formación, con igual objeto, que pueden tener un carácter general en el período inicial de actuación de los órganos territoriales, o un carácter monográfico, cuando se trate de especialización en un Ramo, lanzamiento de una nueva modalidad de cobertura o póliza, etc.

c) Administración

Consiste esencialmente en:

- Pago de comisiones devengadas por las operaciones conseguidas por Agentes y Delegados.
- Renovación de contratos respecto a los órganos territoriales.
- Cambio en las condiciones contractuales de los contratos; en definitiva, actualización de las relaciones laborales, adecuándolas a las circunstancias del momento.

3.

d) Impulso y promoción

A través de correspondencia mantenida con los órganos territoriales, visitas giradas a las Delegaciones o Agencias, -- conferencias telefónicas, etc. a fin de mantener debidamente actualizada y vigente la función comercial de dichos órganos: captación de nuevos clientes y mantenimiento de la -- cartera conseguida.

B. CONTROL DE PRODUCCION

Esta función está muy abandonada, más por la dificultad que supone el llevarlas a cabo, que por el desconocimiento de su importancia. Cuando las empresas aseguradoras cuenten con un elevado grado de mecanización -- abase de equipos u ordenadores -- electrónicos -- estas tareas se facilitarán de modo importante. El control de producción puede llevarse a cabo por ZONAS geográficas o por RAMCS de seguro. La elección de un sistema u otro dependerá de las características de cada empresa, aunque generalmente ambos deben llevarse a cabo simultáneamente.

Aunque la confección material de los programas estadísticos sea realizada por Departamentos de la empresa NO comerciales, es definitiva el Servicio Comercial quien, en primer lugar, suministra los datos que han de ser programados y quien, en segundo lugar, analiza los resultados obtenidos, tomando las decisiones que de tales resultados se deriven.

Para que el control de producción produzca resultados satisfactorios es preciso que se lleve a cabo sin retraso (uno o dos meses) y periódicamente (trimestres, por lo menos) pues en otro caso, las medidas que se adoptasen no responderían a la realidad.

C. PROMOCION TECNICO-COMERCIAL

Esta se encamina a un objetivo fundamental: preparación y lanzamiento de nuevos contratos o nuevas modalidades de cobertura. A su vez, dentro de estas funciones caben dos aspectos esenciales:

1. Análisis de Mercados

Para determinar la política de la empresa en relación con las nuevas necesidades que aparezcan en el mercado. Este análisis se efectúa unas veces a través de encuestas; otras, por la mera apreciación de las propias circunstancias que rijan en un momento dado. Por ejemplo, en la actual coyuntura económica de nuestro país, no cabe duda de que el ramo de Automóviles experimentará un auge extraordinario, igual que el ramo de Accidentes en la Industria, con motivo de la creación de Polos de Desarrollo Industrial.

Por otro lado, como consecuencia indirecta -- por ejemplo -- del desarrollo del mercado automovilista, también es previsible que el ramo de Accidentes Individuales tendrá igualmente un notable incremento.

2. Preparación de programas de expansión

Tras el análisis de diferentes mercados, la empresa aseguradora deberá elaborar unos planes contractuales y técnicos -- orientados en el sentido marcado por el análisis citado: nue

D. CAMPAÑAS DE PRODUCCION

Estas campañas tienen generalmente un ámbito nacional por lo que se requiere una promoción central y en general pueden ser útiles si aprovechan las coyunturas del mercado que resulten más favorables (por ejemplo, campañas de Pedrisco cuando se acerca la temporada de tormentas; campañas de Incendios de Cosechas, cuando las mieses están recogidas, etc.)

E. PUBLICIDAD Y PROPAGANDA

También las funciones de publicidad y propaganda han de tener un ámbito nacional, a fin de conseguir los mejores resultados. Debe distinguirse entre propaganda y publicidad "genérica" realizada por la empresa sin otra finalidad que la de darse a conocer al público (reseñas periódicas en la prensa o revistas de gran difusión en el mercado) y propaganda y publicidad de "lanzamiento" relacionadas con una actividad aseguradora concreta (ramo de Pedrisco, por ejemplo) a través de murales, folletos publicitarios, etc.

Debe señalarse que en la actividad aseguradora no tiene cabida la "gran publicidad" puesto que el seguro es un servicio que no se compra instintivamente, como puede ocurrir con determinados productos necesarios para la economía doméstica, en los que los consumidores se inclinan por artículos que más intensamente se dan a conocer.

F. RELACIONES PUBLICAS

Las relaciones públicas o "servicios de carácter social" tienen una doble finalidad:

1. Orientación y dirección de las relaciones de la empresa con los asegurados, para facilitar su adhesión a ella y conseguir ante ellos una mejora de prestigio y crédito.
2. Mantenimiento de relaciones satisfactorias con toda la organización territorial o comercial, para también aumentar su identificación con la empresa y vinculación permanente.

NOTAS PARA EL DESARROLLO DEL TEMA III, DENOMINADO "ADMINISTRACION CENTRAL", DENTRO DEL SECTOR DE "ORGANIZACION Y GESTION DE EMPRESAS DE SEGUROS", QUE TENDRA LUGAR EL 6 DE FEBRERO DE 1960 A LAS 10 HORAS

Después de la visión panorámica de los servicios centrales de una empresa aseguradora y de los principales aspectos que pueden influir en su organización concreta, voy a hacer referencia a algunos de ellos, esencialmente propios de una Central y sobre los que conviene tener unas ideas claras, porque podríamos considerarlos indispensables en una empresa moderna, precisamente en el momento en que el seguro español se está transformando en uno de los más eficientes de Europa y está adquiriendo, probablemente por delante de otros sectores de la vida empresarial española, una línea de actuación propia de la gran empresa del futuro.

Sin buscar un orden lógico muy preciso, voy a referirme a algunos de ellos.

1. Sistemas electrónicos de procesamiento de datos

En los últimos 30 años se ha pasado en España de unas técnicas contables exactamente iguales a las que existían hace 200 años, con la excepción de la máquina de escribir, a un alto nivel de electronización en toda la contabilidad y procesos administrativos.

No procede en esta disciplina entrar en toda la organización contable, a la que se da una gran importancia a lo largo del ciclo 2º del curso, pero sí hacer referencia a lo que representan los grandes equipos centrales de electrónica y su encuadramiento en la central de una empresa de seguros.

El primer ordenador de oficina se instaló en el mundo creo que hace bastante menos de 20 años y solo hace 14 ó 15 ha comenzado a ser un instrumento relativamente frecuente en las empresas.

Esto indica la juventud de este instrumento y, por lo tanto, el estado naciente en su evolución tecnológica, de donde pueden surgir cambios muy importantes que afecten también a la filosofía de utilización de ordenadores en las empresas.

En el tema anterior se hicieron algunas observaciones en esta línea, hablándose de los "miniordenadores", si bien el avance de la tecnología puede producir efectos contradictorios y todavía no se sabe cuál será el que domine.

La lectura óptica, por ejemplo, es un sistema de entrada de datos que exige una masa muy importante y aconseja la centralización, permitiendo obtener grandes reducciones de precio y aumento de velocidad respecto a la perforación clásica. En cambio, los "miniordenadores" pueden permitir la mecanización integral en cada unidad territorial y aumentar el grado de descentralización, pero hacen inviable, o casi inviable, la utilización de lectura óptica en sus relativamente pequeñas unidades.

Un hecho semejante surge con las técnicas del COM o producto directo en microfilm del ordenador, en lugar de la ya clásica impresión en papel. Esto también exige gran volumen para ser rentable y solamente puede utilizarse en los servicios centrales de las empresas aseguradoras de la dimensión normal en España.

Pero, entrando en el tipo de ordenador normal en el mercado actual, cualquiera de las llamadas "tercera generación" (en IBM 360 ó 370) puede decirse que constituye un elemento básico esencial de los servicios centrales que determina de modo importante su configuración.

El Departamento (con el nombre que en cada empresa tenga) de servicios administrativos, gira alrededor del ordenador y en teoría podría estructurarse del siguiente modo:

- a) Un servicio de preparación de asientos especiales y cumplimiento de obligaciones legales, sindicales, organismos oficiales, etc., en el que no cabe prácticamente el aprovechamiento de la electrónica. Este servicio -- constituye el "cerebro" contable-administrativo de la empresa.
- b) Un servicio de revisión de la documentación normalizada de la empresa, y en una empresa de seguros el 95% -- se encuentra en estas condiciones, procedente de algunos servicios centrales y de cada una de las unidades territoriales, ya sean agentes comarcales, agentes generales u oficinas directas provinciales o regionales. Este servicio analiza la documentación, la comprueba, hace notas de revisión y, una vez depurada, la envía al servicio de Proceso de Datos.
- c) Un servicio de Proceso de Datos que lleve a cabo la toma de datos, perforación, grabación, lectura óptica, etc., cuadre de la documentación y emisión de los documentos correspondientes finales.

Este servicio, con los datos básicos que ha recibido, puede proceder a muchos trabajos internos de listados, resúmenes, estadísticas, que dan lugar también a documentos de salida, pero que no son producto de una entrada inmediata de datos.

- d) Un servicio, que podría denominarse control, para el análisis, corrección y distribución entre los diversos servicios centrales y territoriales que procedan, de los documentos producidos por el ordenador.

Una consecuencia importante de la utilización del ordenador es que obliga a un nivel muy elevado de normalización de documentos que, en cambio, no es indispensable y, en general, no existe en una administración contable manualizada.

Por supuesto, en un departamento contable-administrativo, junto a las funciones descritas, hay otras de análisis y dirección técnica, como dirección de la cobranza, cobro de saldos de agentes y otras semejantes que se apoyan en lo administrativo pero exigen una actividad gerencial.

2. Control Interno

Control Interno se denomina al conjunto de normas mediante las cuales se lleva a cabo la administración dentro de una Organización y también a cualquiera de los recursos para supervisar y dirigir una operación determinada, o las operaciones en general.

El Control Interno es, por tanto, un factor básico de operación para la Dirección de cualquier organización.

Aunque algunas veces el control interno se halla vinculado al mismo mecanismo administrativo, a menudo se caracteriza como el sistema que impulsa el conjunto de política de operación y lo mantiene dentro de límites de ejecución prácticas.

El Control Interno comienza con la adopción y cumplimiento de la política aprobada por la Dirección y continúa hacia abajo en la escala de la estructura administrativa, tomando forma en la elaboración y operación de normas de Dirección y regulaciones administrativas:

- Manuales
- Instrucciones
- Entretención y distribución del personal. .
- Auditoría Interna

Así, pues, los principales elementos que contribuyen al -- Control Interno puede decirse que son:

El desarrollo y mantenimiento de una línea funcional de -- autoridad para completar los controles de organización; una clara definición de funciones y responsabilidades de todos los Departamentos; un sistema contable que suministre oportuna, completa y exacta información sobre los resultados -- de las operaciones; un sistema de informes para la administración superior y niveles de operación; un buen mecanismo de comprobación interna; un buen sistema presupuestario y, por último, mantenimiento de un órgano de evaluación independiente de todos los controles que está representado por el Departamento de Auditoría Interna.

La empresa aseguradora exige un número elevado de centros de trabajo directos con empleados de la empresa, o de agentes con sus propios empleados, y una gran cantidad de operaciones y movimientos contables y tesoreros efectuados en diversas áreas territoriales. A su vez, la estructura moderna de los servicios centrales exige servicios autónomos también descentralizados, aunque dentro de la misma sede -- social.

Toda esa línea de descentralización, único modo de coordinar la eficacia con el aumento de volumen de una empresa, exige la utilización de un servicio y de técnicas de control, que a su vez están muy relacionadas con la utilización de equipos electrónicos que permiten también establecer controles imposibles en una organización manualizada. Un ejemplo de esto es añadir un "dígito de control" al nú-

mero de póliza o al número de siniestro, que el ordenador procesa en cada paso, detectando cuándo ha habido un error. Esta es una técnica para comprobar que el dato está correctamente grabado o perforado. Normalmente es el último dígito del número de que se trata, resultado de una serie de operaciones preestablecidas para cada uno de los dígitos restantes.

En España se han desarrollado relativamente poco, al menos de un modo científico y orgánico, las técnicas de control interno, salvo en la banca, donde se plantean igual que en el seguro, pero desde hace mucho más tiempo, estos problemas y donde, además, los riesgos son mucho mayores, como lo son las cantidades de dinero manejadas por cada unidad descentralizada.

3. Auditoría Interna

La moderna empresa exige forzosamente, y no llega a tener una estabilidad institucional mientras no lo consiga, la utilización de servicios de auditoría, que es como se está denominando de modo general la revisión de estados contables e inventarios patrimoniales, y en general de las normas de control interno tanto por órganos internos de la empresa como por entidades exteriores independientes de ella.

La Auditoría Interna es la que existe dentro de las propias empresas para analizar y verificar la realidad de los datos contables y administrativos mediante la utilización de una serie de sistemas para la detección de posibles desviaciones o fraudes. Esta auditoría está fundamentalmente enlazada con la revisión de las normas de control interno antes citadas.

La Auditoría Interna con esta denominación específica es una actividad relativamente nueva. Es a partir de 1940 cuando la función de Auditoría Interna en casi todas las grandes organizaciones está adquiriendo cada vez mayor reconocimiento y responsabilidad.

En toda empresa con unidades exteriores existe algún sistema de auditoría, aunque no reciba este mismo nombre. En unos casos se llama "inspección administrativa", en otros "intervención", etc.

El reconocimiento de la eficacia de la Auditoría Interna ha elevado al Auditor de esta clase a un rango responsable e independiente en la escala jerárquica de la división de funciones y de ahí que en gran número de organizaciones el Jefe de la Auditoría Interna dependa directamente de la Dirección General o de algún Vicepresidente ejecutivo.

El Auditor Interno desempeña cada día un papel más relevante, debido principalmente a los siguientes factores:

- a) La creciente complejidad de los métodos contables administrativos y de operación.
- b) La tendencia más acentuada a la descentralización.
- c) El alejamiento de gran número de niveles de operación.

La Auditoría Interna es fundamentalmente un control de controles y es, por lo tanto, un elemento más dentro del control interno.

Su finalidad es examinar las operaciones contables financieras y administrativas para medir y evaluar todos los demás controles.

Una parte importante de las actividades de la Auditoría Interna es la comprobación y evaluación del cumplimiento por parte del personal contable de las políticas y procedimientos establecidos.

La responsabilidad del Auditor Interno constituye su principal contribución al propósito de evitar fraudes o de hacer posible su inmediato descubrimiento mediante la tramitación de los métodos y controles de operaciones diarias.

La Auditoría Interna o la Auditoría Externa o independiente emplea técnicas de comprobación, papeles de trabajo y otros procedimientos que en la práctica resultan similares y aún idénticos.

Esta circunstancia a veces hace suponer, erróneamente, que existe poca diferencia entre los objetivos de ambas actividades.

El Auditor Externo tiene la responsabilidad de examinar y expresar su opinión sobre los estados financieros en una fecha determinada y por un período limitado.

El Auditor Externo no es normalmente responsable de informar sobre las deficiencias administrativas y el modo de corregirlas, sobre todo si existe un cuerpo de Auditores Internos debidamente organizado.

No obstante, el Auditor Externo puede informar sobre las deficiencias en los procedimientos de control que pueda advertir al realizar su trabajo.

En cambio, al Auditor Interno le corresponde comprobar lo siguiente:

- a) la eficacia de las operaciones.
- b) La forma en que cada empleado realiza su labor indivi dual.
- c) En qué grado las operaciones y el control de un Departamento se comparan con otras operaciones y controles de la propia organización.

La Auditoría Externa es fundamentalmente un órgano ajeno a los servicios centrales de la empresa, pues si dependiese de ellos mismos no ofrecería la garantía de independencia que se busca, pero que tiene que estar muy coordinado con una auditoría interna eficiente, pues sin un buen servicio de auditoría interna resultaría prohibitiva por lo costosa.

4. Control presupuestario

Toda empresa que alcance una cierta magnitud y complejidad - necesita utilizar de modo creciente técnicas presupuestarias y un plan orgánico de control presupuestario. Esta es una de las funciones más importantes de los servicios centrales, ya que, si bien cada unidad descentralizada de una entidad aseguradora necesita llevar a cabo un plan presupuestario, las líneas generales del plan, su estructura y el control de su cumplimiento deben forzosamente dirigirse desde los servicios centrales.

En el seguro hay dos líneas presupuestarias importantes: la de primas y la de gastos.

- a) Control presupuestario de primas. Es importante a nivel de los principales ramos o clases de operaciones y de las principales unidades territoriales. Además, debe ser distribuido temporalmente de modo que pueda observarse su -- evolución por meses o por trimestres y que con la mayor -- rapidez las personas a quienes afecta cumplirlo conozcan sus desviaciones y puedan, en su caso, justificarlas a -- sus servicios centrales y éstos puedan adoptar con rapidez medidas oportunas para corregir una situación imprevista o para adaptar la estructura general de la empresa o la -- estructura de un sector o un área territorial a la evolución real de la situación, si se advierte que es permanente la desviación observada.

Acompañamos unas hojas presupuestarias de MAPFRE, que pueden dar una idea aproximada de nuestro método de trabajo en este sentido.

El resultado de una política rígida y permanente de esta clase, como la de nuestro Grupo desde hace varios años, - es extraordinariamente satisfactoria e indispensable para mantener la unidad de acción y coordinación en un Grupo - Asegurador complejo.

Creo importante señalar la diferencia que, al menos nosotros, hacemos entre presupuesto y objetivo.

Presupuesto de primas es el que se debe hacer dentro de - los planes generales de la entidad adaptados y discutidos en cada caso concreto con los interesados.

Sobre él los afectados adquieren una responsabilidad, ya que sobre sus cifras se calculan todos los ratios previsibles de gastos y se adoptan bastantes decisiones empresariales.

El objetivo es lo que se desearía conseguir, no una obligación sino una meta, que da lugar a recompensas o incentivos especiales y para la que hay que llevar a cabo unos esfuerzos extraordinarios. En general, objetivo no se toma como base de estimaciones de resultados.

También conviene hacer referencia a lo que llamaríamos objetivos a medio y largo plazo. Salvo cuando son objeto de un plan completo de desarrollo empresarial, tienen más --

bien el carácter de estimaciones normalmente para el año siguiente al del presupuesto y en ocasiones, al menos en nuestro caso, para cinco años más tarde. Las técnicas de esta clase de estimaciones y planificación a largo plazo son más complicadas y en nuestro caso no han tenido importancia para nuestro desarrollo ni para la planificación de nuestro futuro, aunque en general hemos tenido aciertos, a veces por causas completamente diferentes a las previstas inicialmente, de modo que dos estimaciones erróneas se han compensado.

- b) Presupuesto de gastos. El presupuesto de cobros es en gran parte un arma comercial de mantenimiento de tensión en la actividad productiva de una entidad aseguradora. El de gastos tiene, en cambio, un carácter eminentemente administrativo y gerencial y es indispensable coordinarlo con el anterior, para coordinar el volumen que se piensa obtener con el precio que por ello se paga, evitando un desequilibrio de consecuencias muy graves en el desarrollo de la empresa.

En la empresa aseguradora el presupuesto de gastos de los servicios centrales es siempre muy importante, especialmente en las centralizadas. Pero también resulta indispensable el de los servicios territoriales cuando se cuenta con una red extensa de oficinas directas, caso que se está extendiendo bastante en nuestro mercado asegurador.

A efectos también de orientación, acompaño algunos modelos utilizados en nuestro sistema presupuestario de gastos.

5. Servicios de Personal

Cualquiera que sea la línea de descentralización de una empresa de seguros, la alta supervisión y la fijación de la política de personal es función básica de los servicios centrales.

Cada día es más importante la estructuración adecuada de una Dirección de Personal, con el nombre que por motivos internos corresponda en cada caso. Este órgano ha pasado de ser la unidad administrativa en que se preparaban las nóminas y se pagaba a los empleados, a ser un centro neurálgico básico de la empresa, en el que se prepara y se lleva a cabo la política de reclutamiento, promoción y capacitación de personal.

A continuación citamos algunas funciones importantes de una Dirección de Personal.

- a) En el reclutamiento, y aún cuando muchas veces pueda descentralizarse a nivel territorial y directivos no centrales en ciertas áreas sean los encargados de su ejecución, es obvio que corresponde siempre la supervisión y su preparación, más o menos detallada según los casos, a los servicios centrales.

Tiene algunas facetas diferentes:

- 1.- Reclutamiento de personal puramente administrativo (secretarías, mecanógrafas, auxiliares, etc.), aunque el objetivo deba ser aspirar a que lleguen a un máximo nivel profesional.

2.- Reclutamiento de personal con una clara orientación directiva, que desde el primer momento aspira a pasar a esa categoría. Esto resulta importante en seguros, en que se requieren muchas unidades autónomas independientes con facultades decisorias sin consultar.

3.- Reclutamiento del personal estrictamente comercial, al menos en su comienzo. En este caso no hay una diferencia clara entre el reclutamiento de inspectores (empleados administrativos de ventas) y el de agentes o empleados a comisión, pero existe la tendencia a separarlo de los servicios propios de personal para adjudicarlo a los servicios comerciales, cuya función básica en nuestro caso es la búsqueda y capacitación del personal para ventas.

- b) La evaluación o análisis permanente de la actuación de cada uno de los empleados directivos y comercialistas, con objeto de poder determinar su línea de retribuciones, incrementos cada año y líneas de producción empresarial.

En la empresa pequeña los directivos pueden tener perfectamente en su cabeza las posibilidades de cada uno de los empleados, pero en la grande, como la de seguros en general, es necesario un acercamiento profesional a este problema con un sistema orgánico de dossiers de actuación que facilite una evaluación periódica y la preparación de un programa de futuro.

- c) La política de retribuciones, muy relacionada con la anterior, que incluye las propuestas de política general de retribuciones (hay empresas con mayor o menor generosidad, o mayor o menor proporción de sueldos fijos e incentivos), y, por otra parte, la determinación frente a la retribución de cada persona. La existencia de bases obligatorias de retribuciones por categorías aprobadas en los convenios colectivos reduce aparentemente la autonomía de esta función, pues aunque una empresa no se regule exclusivamente por "las bases", siempre son éstas un punto importante de referencia; pero, aún con ello, es muy trascendente la evaluación individual.

- d) La capacitación. El antiguo empleado de seguros se iba capacitando paulatinamente a través del contacto directo con los problemas y de la comunicación oral con empleados que ejercían la misma función, o empleados a los que iba a sustituir. Este sistema podría ser aceptable para un régimen de trabajo muy estático en que las variaciones eran pequeñísimas dentro de una generación. En el momento actual, en que las evoluciones de sistemas son a veces rapidísimas, no es factible este sistema y cada día depende más el éxito de una empresa de la capacitación inicial, posterior y permanente que sepa dar a cada una de las personas que en ella colaboran.

Una gran parte de esta capacitación puede estar descentralizada, ya sea territorialmente o ya sea en los servicios funcionales, pero la línea general, su coordinación y control es una función de la Dirección de Personal.

- e) Política de relaciones industriales o de relaciones de personal de la empresa. Al haberse perdido en la gran empresa el contacto directo de los jefes, o de muchos jefes, con el personal, es necesario sustituir esta fórmula, que es la más satisfactoria y la que toda empresa debería hacer el máximo posible por mantener, por una línea profesional de análisis de las reacciones de las peticiones del personal, y preparación de una estructura o una organización de la empresa que facilite el mantenimiento de la armonía. A veces se critica esta armonía y esta política de relaciones industriales, como instrumentos al servicio de la empresa y no de los trabajadores, pero en realidad, si una empresa debe ser fundamentalmente una comunidad de trabajadores que utiliza una serie de medios materiales, algunos de ellos de propiedad ajena, es obvio que todo aquello que favorezca a esa buena armonía y relación, está tanto en interés de la empresa como de los que en ella trabajan.
- f) Intervención en convenios colectivos o de empresa. Esto ha de tener una importancia creciente del modo que aumenta la complejidad técnica, e incluso psicológica y política de la relación con el personal.

6. Servicios Financieros

Si hablamos el primer día de que la empresa de seguros tenía un carácter eminentemente financiero, y mucho más la empresa de Seguros de Vida, es obvio que para llevar a cabo adecuadamente sus funciones, tiene que contar con unos servicios muy eficientes para facilitar la inversión de sus fondos y la obtención del máximo producto de los mismos. Fundamentalmente los sectores financieros de una empresa aseguradora son los siguientes:

- a) Tesorería, ya que permanentemente tiene que manejar muchos fondos, aunque sea de modo transitorio, dado lo que representa la continua aportación de las primas de la clientela. Esto ha de tener una importancia mayor en el futuro, en -- que las compañías aseguradoras son uno de los mejores clientes corporativos de los bancos, y lógicamente pueden obtener de ellos, dado su volumen importante de liquidez, unas condiciones muy competitivas que forman parte de los recursos para atender a la siniestralidad y a los gastos.
- b) Las inversiones mobiliarias, de renta fija o de renta variable. En los últimos años el seguro español ha tenido una -- fuerte participación de renta variable en sus carteras de valores y esto ha hecho necesario que toda entidad aseguradora cuente con unos servicios de asesoramiento de primera calidad. Estos servicios de asesoramiento no suelen estar vinculados de un modo permanente a la empresa, sino que -- son contratados utilizando algunas de las empresas que a -- ello se dedican de modo regular, en algunos casos bancarias y en otros independientes.
- c) Inversiones inmobiliarias, que también está adquiriendo una gran importancia y donde, además, no es tan fácil la utilización de servicios de asesoramiento exterior, que hay que sustituir por un equipo serio y bien montado, con conocimiento suficiente de los problemas de inmuebles y de las ventajas e inconvenientes de su inversión, que permita llevar una política de inversión inmobiliaria en muchos casos a largo plazo.

ALGUNOS MODELOS UTILIZADOS EN LA -
CONFECCION DE PRESUPUESTOS EN MAPFRE.

RAMO	AÑO 1.973		AÑO 1.974					
	RECIBOS COBRADOS	% INCR.	PRESU PUESTO	RECIBOS COBRADOS		DESVIACION S/PRES. '74	INCREMENTO SOBRE 1973	
	PTAS.	S/72	PTAS.	PTAS.	%	PTAS.	PTAS.	%
S. O. A.								
S. V. A.								
OCUPANTES								
TOTAL								
PEDRISCO								
COSECHAS								
AGRICOL.								
GANADO								
TOTAL								
INCENDIOS								
ROBO								
INC. ROBO								
CRISTALES								
R. C. GRAL.								
CINEMATOG.								
CREDITO Y CAUCION								
N. PRODUCTOS								
MAQUINARIA								
TOTAL								
VIDA								
INDIVIDUAL								
ENFERMEDAD								
TOTAL								
CASCOS								
MERCANCIAS								

C. O. A. S. V. A. OCUPANTES PEDRISCO COSECHAS AGRICOL. GANADO INCENDIOS ROBO INC. ROBO CRISTALES R. C. GRAL. CINEMATOG. CREDITO Y CAUCION N. PRODUCTOS MAQUINARIA TOTAL VIDA INDIVIDUAL ENFERMEDAD TOTAL CASCOS MERCANCIAS

PROVINCIAS	AÑO 1.973		PRESUPUESTO	AÑO 1.974		DESVIACION S/PRES. 74	INCREMENTO SOBRE 1973			
	RECIBOS COBRADOS	INCIS/73		RECIBOS COBRADOS			PTAS.	%	PTAS.	%
				PTAS.	%					
47	Valladolid									
69	Burgos									
24	León									
34	Palencia									
37	Salamanca									
49	Zamora									
	TOTAL									
31	Navarra									
22	Huesca									
●	Logroño									
42	Soria									
	TOTAL									
15	La Coruña									
27	Lugo									
32	Orense									
36	Pontevedr									
	TOTAL									
35	L. Palmas									
38	Tenerife									
	TOTAL									
●	Badajoz									
10	Cáceres									
	TOTAL									
09	Avila									
13	C. Real									
23	Jaén									
33	Oviedo									
40	Segovia									
44	Teruel									
45	Toledo									
50	Zaragoza									
52	Madrid-Vida									
9	Central									
	TOTAL GENERAL									

MUNICIPALIDAD

RAMO	RECIBOS EMIT. 1973 + PEND. 31.12.73	RECIBOS EMITIDOS				RECIBOS COBRADOS		RECIBOS PENDIENTES	
		PENDIENTES		COBRADOS		PTAS.	%	PTAS.	%
		PTAS.	%	PTAS.	%				
S.O.A.									
S.V.A.									
OCUPANTES									
TOTAL									
PEDRISCO									
COSECHAS									
I. AGRICOL									
GANADO									
TOTAL									
INCENDIOS									
ROBO									
INC. ROBO									
CRISTALES									
R. C. GRAL/									
CINEMATOG.									
CREDITO Y CAUCION									
N. PRODUCTOS									
MAQUINARIA									
TOTAL									
VIDA									
INDIVIDUAL									
ENFERMEDAD									
TOTAL									
CASCOS									
MERCANCIAS									

978-
 TO-
 ICOS
 PA-
 PERSONALES
 CAUSAS

LIQUIDACION PRESUPUESTO GASTOS FIJOS A 31.12.74 (AVANCE)

ENTIDAD

	1ª F A S E				2ª F A S E		3ª F A S E	
	PRESU PUESTO	GASTOS DE VENGADOS	DESVIA CION	PRESU PUESTO	GASTOS DE VENGADOS	DESVIA CION	PRESU PUESTO	GASTOS DE VENGADOS
I. PERSONAL								
Auditoría								
Comunicaciones								
Consejo y Juntas								
Financieros								
Local oficinas								
Material Móvil								
Material oficinas								
Mecanización								
Publicidad y Propac.								
Viajes Nacionales								
Viajes Extranjero								
Cobranza								
Amortizaciones								
Varios								
Prov. Pagos pendientes								
TOTAL								
III. GROS. PRODUCCION FIJOS								
TOTAL GASTOS								
CONVENIOS COLABORACION								
GASTOS NETOS								

II. GASTOS GENERALES

I - PERSONAL		II - GASTOS GENERALES		III - GASTOS DE PRODUCCION		IV - GASTOS DE COLABORACION		TOTAL GASTOS EXPLORACION	
CUENTAS	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto	Presupuesto
COMISIONES									
CONTRATACIONES									
FINANCIEROS									
LOCAL OFICINA									
MATERIAL MOVIL									
MATERIAL OFICINA									
PUBLICIDAD Y PROPAG.									
VIAJES NACIONALES									
COMENSA									
VARIOS									
TOTAL									
I - PERSONAL	1.973	1.972	1.974	1.973	1.972	1.974	1.973	1.972	1.974
II - GASTOS GENERALES									
III - GASTOS DE PRODUCCION									
IV - GASTOS DE COLABORACION									
TOTAL	1.973	1.972	1.974	1.973	1.972	1.974	1.973	1.972	1.974

1.973
PRESUPUESTO

DESVIACION

LIQUIDACION

PRESUPUESTO

1.973

1.972

1.974

ALGUNOS MODELOS DEL PLAN GENERAL
DE AUDITORIA DE MAPFRE.-

3 Análisis global de recibos pendientes de cobro con vencimiento atrasado superior a 3 MESES, según situación último mes.

TODAS LAS GESTIONES DE COBRO.	PENDTES MES ANTERIOR	PENDTES ULTIMO MES	PENDTES MAS DE 3 MESES	Cx100 A	Cx100 B	OBSERVACIONES
	(A)	(B)	(C)	%	%	

SUMAS

INCLUIR SOLAMENTE LOS GESTORES CON RECIBOS PENDIENTES DE VTO. SUPERIOR A 3 MESES.

NOTAS PARA EL DESARROLLO DEL TEMA IV, DENOMINADO "LA DISTRIBUCION EN EL SEGURO", DENTRO DEL SECTOR DE "ORGANIZACION Y GESTION DE EMPRESAS DE SEGUROS", QUE TENDRA LUGAR EL 13 DE FEBRERO DE 19.30 A 21.30 HORAS.

1. ¿Qué es la distribución de un servicio?

El eje fundamental de la función comercial es la distribución del producto o servicio de cada Empresa.

La distribución consiste en el conjunto de métodos y actuaciones necesarios para aumentar el número de clientes y las operaciones de venta o contratos de servicio con cada uno de ellos. Distribuir de este modo es el "acto de colocar un producto o servicio en el público".

Cualquier clase de actividad tiene tres fases distintas:

1. Colocación en los mayoristas, almacenistas o distribuidores
2. Colocación en los detallistas.
3. Colocación en el público.

Todo esto, naturalmente, iniciado por los servicios centrales para la transferencia del producto o servicio al exterior para comenzar el proceso de distribución.

En algunas clases de empresas, por su dimensión o por su naturaleza, el proceso de distribución está muy simplificado o por el contrario resulta mucho más complicado de lo que anteriormente señalábamos.

En la empresa unipersonal la distribución se lleva a cabo por la propia persona que la constituye. Por el contrario, a medida que la empresa se desarrolla, la distribución se hace más compleja y puede requerir varios estudios intermedios.

2. Formas principales de distribución

Siguiendo lo antes indicado, puede clasificarse la distribución en sus principales manifestaciones o variedades, dentro de cada una de las fases antes señaladas.

a) Primera fase. Cabe citar las siguientes, en algunos casos entremezcladas:

- (1) Mayoristas intermediarios. A los que se vende en firme o se da una concesión especial de distribución para que ellos a su vez, como empresa independiente, promuevan los procesos inferiores de distribución. Esto tiene ventajas, puesto que reduce los riesgos de la distribución a los de esta primera etapa, generalmente con entidades o personas de amplia solvencia y garantía.

(2) Centros propios de distribución. En lugar de utilizar servicios ajenos, generalmente con un contrato de exclusiva, se establecen oficinas o almacenes directos con empleados propios. Estos centros promueven la distribución en las fases inferiores bajo el control y riesgo de la empresa principal. Tiene el inconveniente del mayor coste y del riesgo de crédito, pero la ventaja de utilizar una organización propia que en muchas ocasiones compensa las pérdidas en su nivel con el beneficio de otros niveles, en tanto la distribución ajena tiene que buscar el beneficio propio, lo que produce conflictos con la empresa central.

(3) En algunos casos se elimina esta fase de distribución, especialmente en empresas pequeñas, y desde la Central se promueve directamente la segunda fase sin necesidad de órgano intermedio propio, externo o interno.

b) Segunda fase. Pueden establecerse también diferentes fórmulas.

(1) Establecimientos ajenos de venta de carácter colectivo. Generalmente tiendas, cadenas de almacenes o similares, en que se vende el producto o el servicio junto con otros competitivos de clase completamente diferente.

(2) Establecimientos especializados. Pueden ser propios o ajenos, pero se dedican a la empresa general, con exclusividad o coordinando la exclusividad con otros productos o servicios no competitivos dentro de la misma línea de actividad.

(3) Vendedores a comisión. La venta no se hace en un establecimiento, sino a través de personas que se dedican a colocar el servicio al público mediante una comisión. Generalmente son exclusivos, aunque puede permitirse que simultanéen su actividad con algún producto no competitivo, con objeto de lograr mayores posibilidades de aprovechamiento de la clientela.

(4) Vendedores a sueldo. Generalmente de la empresa central, aunque pueden ser también de los mayoristas o distribuidores territoriales. Venden con absoluta exclusividad el producto o serie de productos que se ofrecen.

(5) En algunos casos se elimina esta fase y se vende directamente al cliente desde la Central, mayorista u oficina directa.

c) Tercera fase. Caben varios modos de distribución, coordinados con algunos de la segunda y primera fase.

(1) Establecimientos abiertos, en que no se produce una "venta" sino una "compra" por el público que elige los productos expuestos.

- (2) Venta domiciliaria. La llevan a cabo los agentes a comisión o los vendedores a sueldo, visitando a los clientes en su propio domicilio, en unos casos con una clientela establecida y en otros de modo anónimo.
- (3) Venta por correo. A través de instrumentos publicitarios de diversa clase para promover que la clientela se dirija a las oficinas centrales o territoriales, solicitando el producto o el servicio. Esta venta publicitaria puede hacerse de un modo colectivo y con un instrumento típico, el catálogo, o de modo individual, mediante anuncios de prensa, o mediante publicidad directa.

3. Aspectos que afectan a la distribución del seguro

Las operaciones de seguro exigen un sistema especial de distribución propio, principalmente por lo siguiente:

- a) Es necesario un servicio postventa. En los seguros generales, una vez finalizado el contrato, comienzan unas relaciones permanentes de servicio, consecuencia de un contrato en que la prestación se lleva a cabo después del pago de la prima, frente a aquéllas en que la entrega del producto precede al pago.
- b) Una gran parte del servicio postventa exige decisiones técnicas importantes que conviene adaptar cerca del cliente y con la mayor rapidez posible.
- c) Su relación se basa especialmente en la confianza y en la buena fé, ya que el asegurado busca no solo la seguridad de que la empresa le llegue a pagar la indemnización, sino una persona próxima a él que le asesore, incluso en contra de la misma compañía aseguradora, orientándole en los problemas de un siniestro o de un cambio de su situación de riesgo.
- d) El análisis de los riesgos es en muchos casos complejo y exige un asesoramiento para la selección adecuada de cobertura.

Puede apreciarse como dentro de la distribución del seguro, existen dos factores fundamentales: la relación personal y de confianza y la conveniencia de decisiones técnicas autónomas, procurando en lo posible, que permitan la resolución rápida de las incidencias derivadas de un siniestro.

4. El coste en la distribución

Es siempre de la máxima importancia en la distribución de un producto o servicio elevado. La distribución representa un coste dentro del coste total al público y todo lo que le afecte ha de tener gran importancia.

Cualquier sistema de distribución nuevo se desarrolla si ofrece ventajas en el coste y suele ser la reacción contra un sistema "obsoleto" cuyo coste repercutirá excesivamente en el público.

La competencia entre los grandes aseguradores se basa fundamentalmente en la posibilidad de distribuir sus servicios, con un coste más reducido y, por lo tanto, soportar dentro de un equilibrio técnico una siniestralidad más importante.

Los cambios que se están produciendo y que se van a producir en el futuro en la distribución del seguro, del que es un ejemplo MUSINI, se han originado a consecuencia de un problema de costes. aunque en los riesgos industriales tiene influencia creciente la eficacia del sistema de prevención.

En la distribución de seguros industriales un factor importante del coste es la comisión del intermediario, salvo que esta se devuelva al asegurado; en cambio, en la distribución de seguros personales, es importante el coste administrado de los servicios territoriales, lo que hace indispensable un buen sistema de control presupuestario.

5. Convenios de la distribución en los Estados Unidos

En los últimos 20 años se ha producido en Estados Unidos una revolución importante de los sistemas de distribución de los seguros generales, en cambio, la distribución del seguro de vida no ha variado de modo sustancial. En seguros generales, presentaba hasta hace 30 años el sistema "americano" de "agencias independientes", con área territorial exclusiva, y derecho a representar varios aseguradores, del mismo modo que unos supermercados venden productos competitivos, aunque en éstos no existe área de exclusividad y cualquiera que viva en cualquier zona puede acudir a ellos.

Este sistema fué originando problemas de coste excesivo, probablemente por las posibilidades que tienen las agencias de presionar a los aseguradores, ya la propiedad total de la cartera es de la agencia que emite los recibos, sin necesidad de explicar los cambios de una a otra compañía.

A consecuencia de ello comenzaron a desarrollarse los llamados "aseguradores directos" que crearon oficinas propias próximas a los asegurados y utilizaron "agentes exclusivos" que solo trabajaran para una compañía como en Europa y España. Estos agentes se denominaron "agentes cautivos" de modo peyorativo.

Este sistema es semejante al propio del seguro de vida americano y al nuestro. En el momento actual, como consecuencia de este cambio ya consolidado, han pasado a los primeros puestos en el mercado las empresas pioneras en llevarlo a cabo (STATE FARM MUTUAL Y ALLSTATE)..

6. La distribución en el Seguro.

Después de los comentarios generales anteriores, vamos a tratar de hacer algunos comentarios sobre las posibilidades de distribución del sector asegurador, en las tres fases importantes mencionadas.

a) Primera fase. Existen dos formas fundamentales de distribución:

- (1) Agentes Generales. Personas físicas, pero algunas veces jurídicas, con un contrato de exclusiva en una zona territorial amplia, generalmente una provincia, para representar a la entidad de seguros, nombrar agentes locales y llevar a cabo en exclusiva todas las operaciones con algunas excepciones por operaciones a través de Agentes Libres o de ramos como vida e incendios, pero no en los ramos en que es necesaria la prestación de un servicio postventa, en que se respeten con rigidez los límites territoriales.
- (2) Oficinas Directas. Con empleados propios de la empresa aseguradora en un área territorial semejante a la de los agentes generales con una labor análoga a ésta pero a riesgo de la empresa central, tanto en cuanto al exceso de gastos que este sistema pueda producir, como a las pérdidas por saldos de los Agentes (en el caso anterior por cuenta del agente general) por cuenta de la compañía propietaria de la oficina directa.
- (3) Hay casos sin "primera fase" que se llevan a cabo desde la Central, normalmente ocurre en Empresas de un área territorial limitada.

b) Segunda Fase. Existen las siguientes posibilidades:

- (1) Agentes locales en áreas rurales o urbanas en ciudades importantes. La diferencia es que el Agente Local tiene un área de exclusividad y el agente urbano no. Son independientes de la compañía y operan bajo su propio riesgo.
- (2) Inspectores de Venta directa. En el seguro la función teórica del inspector es el nombramiento y capacitación de agentes, pero en la realidad una de sus funciones más importantes es la de venta directa. Esta línea se está desarrollando, creándose la figura del "inspector de venta directa" que acude a los clientes y percibe aparte del sueldo un rappel y que podrá acabar por ser un vendedor con sueldo y seguridad social, aparte de comisiones reducidas.
- (3) Oficinas propias de servicio. En algunas ciudades o zonas existen oficinas de venta al público, que pueden considerarse de segundo orden y dependen de otra oficina más importante. Son una institución del "agente general comarcal".

c) Tercera fase. Cabe señalar las siguientes posibilidades:

1. Venta a clientes por relación personal. Es generalmente la que hacen los Agentes, incluso Inspectores de venta directa, que tienen una clientela que constituye su base fundamental de captación de operaciones.

2. Venta domiciliaria. En algunos casos la venta anterior es domiciliaria en cuanto el Agente acude al domicilio del cliente para facilitar la operación, pero la "venta a domicilio" es una venta generalmente anónima a presión, típica por ejemplo del seguro de vida.
3. Venta por correo, a que nos referíamos antes, desde una oficina de la empresa o de un agente general, con un medio publicitario para promover que el cliente envíe a la Compañía una proposición de seguro.
4. Distribución colectiva. Es otra forma de venta de seguros a través de centros colectivos, asociación, club o simplemente un centro de trabajo en que hay un conjunto de personas con necesidades de seguro. Esta modalidad está teniendo mucho desarrollo en los últimos años.

7. Situación de la distribución del seguro en España

En los últimos 15 años se ha producido una crisis en los sistemas de distribución del seguro español con necesidad de eliminar a aquellas personas cuya función no resulta útil y sustituirlas por otras que permitan un aumento de eficiencia en el trabajo y consiguiente reducción del coste en beneficio de los asegurados.

Hasta ahora las bases de la distribución del seguro eran las siguientes:

1. Agencias generales, para la organización de la producción, que a su vez nombraban sub-agentes o agentes locales, percibiendo un diferencial por su labor de organización y servicio a esos agentes locales o sub-agentes.
2. Corredores o agentes libres, con servicios técnicos propios que reducen en este aspecto el trabajo de la entidad aseguradora que así presta casi exclusivamente el servicio de compensación económica.
3. Comisiones bastante elevadas por estar basada la competencia en las comisiones que se pagan a las personas con especial influencia en la distribución. Esto puede producirse porque en gran parte la producción no se obtiene por la profesionalidad sino por las posibilidades de coacción de los agentes que obtienen pólizas.
4. Delegación de bastante trabajo administrativo y técnico en los Agentes generales e incluso locales. Esto fundamentalmente se refiere a la cobranza que en su mayor parte se hace por los agentes que también llevan a cabo trabajos de emisión de pólizas e intervienen en siniestros.
5. Rutinas administrativas arcaicas surgidas de unas necesidades de organización completamente diferentes.
6. Poca importancia de la distribución directa, salvo en algunos casos de Mutualidades o Aseguradores locales, creadas por asociaciones u organismos semejantes.

7. Influencia predominante de los intereses de los agentes en los métodos de distribución relegando en bastantes aspectos los de la entidad aseguradora e incluso de los de los asegurados.

8. Líneas futuras de distribución del seguro

Vamos a señalar las tendencias principales en las clases o modalidades de seguro más importantes.

a) Seguros generales de carácter personal, seguro de automóviles, Accidentes Individuales, Incendios, etc., o sea que se venden a una clientela particular con excepción del seguro de vida, que tiene una problemática propia.

Estos seguros tienen la característica común de que requieren un servicio postventa bastante acusado y, por otra parte, la de que está reconocida su necesidad entre el público y que por lo tanto no es necesaria una venta de "convencimiento" sino de "elección".

En esta clase de seguros se están desarrollando las oficinas directas, que ofrecen en un área determinado servicios técnico-comerciales con tendencia a la eliminación de agentes generales. Esto se lleva a cabo principalmente en las provincias de gran importancia, pero paulatinamente se va introduciendo en las más pequeñas, donde la competencia con el agente general puede ser mayor y el coste de instalación excesivo.

En estos casos se utiliza y se utilizarán agentes locales y urbanos y se reducirá la importancia de los inspectores de venta directa, con posibilidades de que se desarrollen métodos de venta por correspondencia y los de venta o distribución colectiva antes aludidos.

b) Seguros Industriales.

La necesidad de unas relaciones estrechas con las empresas aseguradas y unas coberturas adaptadas de modo muy especial a cada caso hacen prever una tendencia a la utilización en España poco extendida de los grandes corredores o especializados casi exclusivamente en las empresas industriales como enlace entre las entidades aseguradoras y los clientes. Así se lleva a cabo la distribución en la mayor parte de los países industriales y es lógico que acabe llevándose a cabo en España, donde también se están creando, caso de MUSINI especialmente y en cierto modo de MAPFRE INDUSTRIAL, entidades con especialización en la clientela industrial directa.

Los corredores, en igualdad de circunstancias, están en situación ventajosa al poder acudir competitivamente a varios aseguradores, lo que no pueden ofrecer las Compañías especializadas dentro de su propio servicio y organización, pero estos prosperarán si logran un servicio técnico claramente diferenciado.

Esta línea solo predominará en los grandes centros industriales, continuando el resto al menos bastantes años con la actual organización territorial de agentes generales, oficinas directas y agentes locales.

c) Seguro de Vida.

Se distribuye en España fundamentalmente a través de inspectores-vendedores, o sea, empleados a sueldo que llevan a cabo la venta, aunque utilicen el contacto de un agente presentador de clientes.

Estos vendedores que tienen un incentivo o rappel que tiende a aumentar y constituyen la red de ventas del seguro de vida en la actualidad.

Es de esperar que a medida que se popularice este seguro, se produzca un fenómeno semejante al de otros países y aparezcan las "Agencias generales de Vida" con un fenómeno inverso al antes señalado. Estas "agencias generales" de área limitada y generalmente autónoma son organizaciones dedicadas exclusivamente a la venta del Seguro de Vida, independientes de la compañía, con unas comisiones altas y todos los riesgos del coste de la distribución.

En Estados Unidos este sistema representa más del 90% del Seguro de Vida. En cambio, en España probablemente no llega ni al 1% todavía.

d) Con carácter general cabe señalar otras posibles tendencias futuras de la distribución de nuestro seguro.

8. Orientación para el futuro

Puede hacerse una previsión de cual puede ser la evolución futura de la distribución de seguros en España, y en general, en todos los países europeos en que aún no se ha producido la transformación básica indicada en Estados Unidos.

1. Profesionalización de los agentes locales y de pequeñas áreas territoriales, que en España se denominan Comarcas, llevando una política de capacitación técnica y de establecimiento de contratos en exclusiva o semi-exclusiva, no sólo respecto a otras entidades aseguradoras, sino respecto a otras actividades.
2. Reducción de las comisiones, llevándolas a tipos inferiores a los actuales, salvo en Vida, para que no recarguen excesivamente el precio del seguro y limiten la actividad a los agentes verdaderamente profesionales que, precisamente por serlo, están en condiciones de trabajar a un coste de administración más reducido.
3. Reducción de los trabajos administrativos de los agentes, llevándose a cabo directamente por los aseguradores en las oficinas territoriales o desde la Central, permitiendo concentrarse a los agentes en la labor comercial.
4. Mayor mecanización de todas las labores administrativas de producción e influencia de los sistemas de procesamiento de datos para el análisis de ventas y resultados, que permitan una mayor atención a las características

EL AGENTE DE SEGUROS COMO CANAL DE DISTRIBUCION

A lo largo de este tema se examinará el Agente de Seguros desde el punto de vista de su papel en la distribución del seguro, dejando aparte la consideración jurídica al respecto, aunque en algunos aspectos se aluda a ella por evidentes necesidades de claridad.

Se contempla en principio la figura del agente en un plano teórico, cuñicamente puro, lo que facilitará su comprensión, aunque a lo largo del tema se pondrá de relieve al agente, ya inmerso en la dinámica de la distribución.

I. Características fundamentales del Agente.

1. Retribución: La fórmula básica y exclusiva generalizada de retribución a los Agentes es la comisión, lo que lo distingue del resto de cuantos intervienen en la distribución del seguro.
2. Cartera: La cartera es el conjunto de operaciones que se hallan vigentes en un momento determinado y se deben a la mediación de un Agente. La cartera tiene para el agente un carácter patrimonial que le es peculiar.
3. Vinculación: La vinculación entre Agente y Entidad es mercantil, lo que permite a aquel una movilidad y flexibilidad de la que no disponen los empleados aunque ejerzan funciones similares a las del Agente en la distribución. El agente no defiende el interés de la Entidad del mismo modo que lo haría un empleado.
4. Prestación del servicio post-venta: La acción del Agente no concluye en la venta del Seguro y la percepción de la comisión, sino que implica la atención posterior al cliente, para el cobro, el siniestro, la ampliación etc. En muchos casos puede afirmarse que la actuación del Agente, empieza al cobrar el primer recibo de una póliza.
5. Formación: Por ello, la formación de un Agente no puede orientarse exclusivamente a lo comercial, sino que ha de ser integral y ello coloca al agente en el epicentro de la Institución aseguradora y hace de su actividad una profesión.

A determinados Agentes se les exige para poder actuar, el título de Agente de Seguros.

II. Clases de Agentes.

1. Por su relación con la Entidad.

- a) Agentes Afectos: En España se denomina así a los Agentes que colaboran con una sola Entidad. Su situación implica generalmente la prohibición de colaborar con cualquier otra, aunque pueden darse excepciones. Suelen depender de una Oficina Territorial directa de la Entidad.
- b) Agentes Afectos Representantes: Constituyen una variedad de Agentes Afectos dotados de una mayor representatividad (comporta el derecho de exclusiva) de los que suelen depender, a su vez, otros Agentes Afectos. Para actuar como tal, es preciso el título de Agente de Seguros.
- c) Agentes Libres: Pueden colaborar con varias Entidades a un tiempo, suelen tener una capacidad profesional y una responsabilidad ante cliente y entidad superior a la de los anteriores, y disponen generalmente de un equipo de empleados para la administración de su cartera. Precisan disponer del título de Agente de Seguros.

2. Por el Área Territorial de su actuación

- a) Agente General Provincial: Representa a la Entidad en una provincia y en esa demarcación administra su negocio, nombra otros Agentes y subagentes, tramita siniestros etc. Su retribución es una comisión bruta de la que debe traer los gastos que su actividad origina -- (sueldos, gastos generales, comisiones etc). La organización mediante Agentes Generales Provinciales, ha sido y en gran parte sigue siendo, la forma de organización territorial de la mayoría de las compañías.
Actualmente se inician otros sistemas de organización.
- b) Agente Comarcal: La diferencia con el anterior, viene dada por la diferente dimensión de sus áreas territoriales, por el origen de su dependencia y por la complejidad del trabajo que realizan.
Se sitúa en los centros comarcales de atracción comercial y depende del Agente General Provincial.
En algunas compañías existe la figura del Agente General Comarcal. Generalmente tiene derecho de exclusiva en su zona.
- c) Agente Local: Representa a la Entidad en una sola localidad con una zona de reducidas dimensiones y escasa población. Suele operar en pequeños núcleos rurales y -- siempre tiene derecho de exclusiva.
- d) Agente Metropolitano: Actúa exclusivamente en las grandes ciudades y el factor predominante de su actividad suele ser el comercial. La conservación de su cartera, con un índice de vinculación personal al Agente más bajo que en los casos anteriores, le obliga a una tensión comercial "sui generis". El servicio de su cartera suele transferirlo a la entidad a menos que monte una agencia. No tiene derecho de exclusiva.

3. Otros criterios de clasificación

Podría establecerse, además, una clasificación de los Agentes por su especialización en un ramo o sector de riesgos. Se da cuando se trata de ramos sumamente complicados, cuando por su vinculación al mercado puede captar un tipo determinado de seguros o cuando obedece a campañas o promociones especiales de la Entidad.

4. Subagentes

Son los auxiliares que utilizan los Agentes en su actuación comercial. Su categoría profesional reconocida dentro del seguro y su responsabilidad son mínimas. En muchas ocasiones sí existe especialización entre los subagentes, que introducen al agente sectores muy concretos. Su relación con la Entidad es nula y su control corresponde exclusivamente al Agente.

III. Retribución de los Agentes.

El sistema básico de retribución de los Agentes de Seguros es la comisión. No obstante, las entidades pueden complementar los controles con otras formas de retribución de acuerdo con sus planes de expansión.

1. La comisión: Es la proporción de la prima (o primas) cobrada por la Entidad que se destina a retribuir al Agente. Se llama básica cuando procede de la prima y complementaria cuando procede de otros conceptos. La básica puede además ser permanente o temporal.
2. La subvención: Es una cantidad fija, generalmente de reducida cuantía que se abona a los agentes, especialmente al comienzo de sus actividades. Puede abonarse "a cuenta" de comisiones.

El sistema de retribución de agentes ha sido durante mucho tiempo el principal problema comercial de las entidades de seguros. La escasez de buenos agentes profesionales y la estructura de Delegaciones Provinciales, general hasta hace una década para todas las compañías, han conducido a una política generalizada de comisiones altas, que, por diversos conceptos, no ha resultado satisfactoria y que tiende a desaparecer, al menos en los ramos de dudosa rentabilidad.

IV. Legislación de Agentes

La actividad de los Agentes está regulada actualmente por la Ley de Producción de Seguros, de 29.12.69 y su Reglamento de 8.7.71. El antecedente más próximo es una orden del Ministerio de Hacienda fechada el 7.5.47.

La Ley y el Reglamento actuales, recientes todavía, han sido orientadas para acabar con la situación de intrusismo a que estaba sometida esta actividad y para acentuar el carácter profesional de los agentes. Los aspectos más influyentes en esta línea podrían ser:

- a) Las incompatibilidades: Se establece el principio de la incompatibilidad y se determinan las situaciones, actividades o profesiones incompatibles con la profesión de Agente de Seguros.
- b) Importancia de los colegios: A parte de establecer la obligación de pertenecer al Colegio Sindical correspondiente, se conceden amplias atribuciones de vigilancia a los colegios.
- c) El título de Agente de Seguros: Se exige el título de Agente para actuar en determinados casos, y este título supone, en todo caso, la posesión de conocimientos necesarios.
- d) Las personas jurídicas: Se limita el número de "Personas jurídicas" o sociedades de Agentes a las que existían en la fecha de la Ley, que podrían legalizar su situación cumpliendo una serie de requisitos.

V. Importancia del Agente en la Distribución.

Es preciso distinguir aquí entre el agente profesional y el agente comarcal, ya que este último puede actuar en comarcas. Actualmente la importancia del agente, generalmente considerado, es decisiva. A través de ellos llega a las compañías el 90% de la producción, y las redes de distribución directa (de un empleado en nómina) necesitan también, salvo en casos muy especiales, como el Seguro de Vida o los Seguros Industriales, el concurso del agente.

En el futuro, salvo en los casos de algunas grandes Mutuas, la distribución del Seguro se seguirá realizando a través de Agentes, aunque el servicio post-venta se llevará desde oficinas directas propias de la Entidad, situadas en Centros Territoriales importantes. Paralelamente, es posible que se acreciente la profesionalización de los Agentes Comarcales, generalmente situados en áreas donde la Entidad no llega con su organización directa.

SERVICIOS COMERCIALES CENTRALES DE LA EMPRESA
A SEGURODORA

1. Puede decirse que la importancia de los servicios y la amplitud de las funciones comerciales de los órganos centrales de la empresa aseguradora dependen fundamentalmente del mayor o menor grado de centralización o descentralización de los mismos.

Una empresa muy descentralizada asumirá pocas funciones ejecutivo-comerciales, que desplazará a las Sucursales u Oficinas Regionales reteniendo solamente la supervisión y análisis de las tareas desarrolladas por éstas.

Por el contrario, una empresa en la que domine un alto grado de centralización asumirá un gran número de funciones ejecutivo-comerciales, del mismo modo que no delegará en su organización territorial funciones técnicas y muy pocas de carácter administrativo.

Pero hay una situación intermedia, que es la que nos interesa analizar, existente en la empresa de seguros española normal, que posee agencias generales y sucursales de cierta importancia, a las que atribuye ciertas facultades, aunque asume y conserva para sus órganos centrales la mayoría de las funciones técnicas y la totalidad de las decisiones que puedan adoptarse en la esfera comercial.

2. Es conveniente señalar la diferencia entre los Servicios y las Funciones: los servicios constituyen los órganos de actuación para desempeñar una o varias funciones; en cambio, las funciones son ámbitos de responsabilidad dentro del conjunto de operaciones de una empresa aseguradora. Por ello, ha de tenerse siempre presente la distinción entre los servicios comerciales y las funciones desarrolladas por tales servicios u órganos. Respecto a los primeros, sólo existe una perfecta diferenciación en las grandes empresas, en las que a cada Servicio central corresponde una función determinada; por el contrario, las funciones siempre tienen su configuración propia y peculiar, aunque, como hemos indicado, varias funciones correspondan a un solo servicio o, incluso, una misma función sea atribuida a diferentes órganos.

Precisamente por las razones expuestas, consideramos preferible hacer un estudio de las FUNCIONES comerciales, en lugar de referirnos a los SERVICIOS aunque en la clasificación que a continuación estableceremos, los epígrafes estén referidos más a éstos que a aquéllas.

A. ORGANIZACIÓN TERRITORIAL

a) Supervisión

1. Agencias y Delegaciones

Entre las que hay que incluir las Agencias Locales y Ge-

2. Inspectores

Naturalmente, el diferente control que se lleve de las Delegaciones, Agencias, Sucursales e Inspectores dependerá del mayor o menor grado de dependencia laboral de los mismos respecto a la empresa aseguradora, y especialmente de la forma en que estén retribuidas sus funciones. En tal sentido, la supervisión de una Sucursal, cuyo jefe trabaja a sueldo fijo normalmente, consistirá en fomentar la iniciativa y evitar la paralización de las funciones comerciales; por el contrario, en relación con Agentes o Delegados Locales que trabajan a comisión, la función de control tratará de evitar el "conformismo" de aquellas personas que, al obtener unos ingresos relativamente altos, eluden la captación de mayor número de operaciones, perdiendo una serie de considerables oportunidades para la empresa.

b) Personal

1.- Reclutamiento

Esta tarea se desdoble, a su vez, en dos aspectos: análisis de las personas que, por sus características individuales y profesionales, pueden tener cierto interés para la empresa, convirtiéndose en sus Delegados o Agentes y captación de aquellas personas consideradas como idóneas. En definitiva, la función del reclutamiento consiste en el análisis, selección y nombramiento de los órganos territoriales de una empresa aseguradora.

2.- Capacitación

La capacitación técnica de los órganos territoriales para el mejor ejercicio de sus funciones comerciales y técnico-administrativas es una de las tareas esenciales de los servicios de una organización territorial, pues sólo a través de una elevada formación profesional de la organización territorial se conseguirá el permanente crecimiento que requiere toda empresa aseguradora.

Esta labor de promoción educativa en las técnicas del seguro puede tener dos orientaciones:

- Preparación de Manuales o Instrucciones de Venta, para facilitar adecuadamente la labor de Agentes e Inspectores.
- Preparación y desarrollo de Cursos de Formación, con igual objeto, que pueden tener un carácter general en el período inicial de actuación de los órganos territoriales, o un carácter monográfico, cuando se trate de especialización en un Ramo, lanzamiento de una nueva modalidad de cobertura o póliza, etc.

c) Administración

Consiste esencialmente en:

- Pago de comisiones devengadas por las operaciones conseguidas por Agentes y Delegados.
- Renovación de contratos respecto a los órganos territoriales.
- Cambio en las condiciones contractuales de los contratos; en definitiva, actualización de las relaciones laborales, adecuándolas a las circunstancias del momento.

d) Impulso y promoción

A través de correspondencia mantenida con los órganos territoriales, visitas giradas a las Delegaciones o Agencias, -- conferencias telefónicas, etc. a fin de mantener debidamente actualizada y vigente la función comercial de dichos órganos: captación de nuevos clientes y mantenimiento de la cartera conseguida.

B. CONTROL DE PRODUCCION

Esta función está muy abandonada, más por la dificultad que supone el llevarlas a cabo, que por el desconocimiento de su importancia. Cuando las empresas aseguradoras cuentan con un elevado grado de mecanización - abase de equipos u ordenadores - electrónicos - estas tareas se facilitarán de modo importante. El control de producción puede llevarse a cabo por ZONAS geográficas o por RAMOS de seguro. La elección de un sistema u otro dependerá de las características de cada empresa, aunque generalmente ambos deben llevarse a cabo simultáneamente.

Aunque la confección material de los programas estadísticos sea realizada por Departamentos de la empresa NO comerciales, es definitiva el Servicio Comercial quien, en primer lugar, suministra los datos que han de ser programados y quien, en segundo lugar, analiza los resultados obtenidos, tomando las decisiones que de tales resultados se deriven.

Para que el control de producción produzca resultados satisfactorios es preciso que se lleve a cabo sin retraso (uno o dos meses) y periódicamente (trimestres, por lo menos) pues en otro caso, las medidas que se adoptasen no responderían a la realidad.

C. PROMOCION TECNICO-COMERCIAL

Esta se encamina a un objetivo fundamental: preparación y lanzamiento de nuevos contratos o nuevas modalidades de cobertura. A su vez, dentro de estas funciones caben dos aspectos esenciales:

1. Análisis de Mercados

Para determinar la política de la empresa en relación con las nuevas necesidades que aparezcan en el mercado. Este análisis se efectúa unas veces a través de encuestas; otras, por la mera apreciación de las propias circunstancias que rijan en un momento dado. Por ejemplo, en la actual coyuntura económica de nuestro país, no cabe duda de que el ramo de Automóviles experimentará un auge extraordinario, igual que el ramo de Accidentes en la Industria, con motivo de la creación de Polos de Desarrollo Industrial.

Por otro lado, como consecuencia indirecta - por ejemplo - del desarrollo del mercado automovilista, también es previsible que el ramo de Accidentes Individuales tendrá igualmente un notable incremento.

2. Preparación de programas de expansión

Tres el análisis de diferentes mercados...

D. CAMPAÑAS DE PRODUCCION

Estas campañas tienen generalmente un ámbito nacional por lo que se requiere una promoción central y en general pueden ser útiles si aprovechan las coyunturas del mercado que resulten más favorables (por ejemplo, campañas de Pedrisco cuando se acerca la temporada de tormentas; campañas de Incendios de Cosechas, cuando las mieses están recogidas, etc.)

E. PUBLICIDAD Y PROPAGANDA

También las funciones de publicidad y propaganda han de tener un ámbito nacional, a fin de conseguir los mejores resultados. Debe distinguirse entre propaganda y publicidad "genérica" realizada por la empresa sin otra finalidad que la de darse a conocer al público (reseñas periódicas en la prensa o revistas de gran difusión en el mercado) y propaganda y publicidad de "lanzamiento" relacionadas con una actividad aseguradora concreta (ramo de Pedrisco, por ejemplo) a través de murales, folletos publicitarios, etc.

Debe señalarse que en la actividad aseguradora no tiene cabida la "gran publicidad" puesto que el seguro es un servicio que no se compra instintivamente, como puede ocurrir con determinados productos necesarios para la economía doméstica, en los que los consumidores se inclinan por artículos que más intensamente se dan a conocer.

F. RELACIONES PUBLICAS

Las relaciones públicas o "servicios de carácter social" tienen una doble finalidad:

1. Orientación y dirección de las relaciones de la empresa con los asegurados, para facilitar su adhesión a ella y conseguir ante ellos una mejora de prestigio y crédito.
2. Mantenimiento de relaciones satisfactorias con toda la organización territorial o comercial, para también aumentar su identificación con la empresa y vinculación permanente..

NOTAS PARA EL DESARROLLO DEL TEMA V, DENOMINADO "CONTROL TÉCNICO Y LA FUNCIÓN DE SEGURO DE AUTOMÓVILES", DENTRO DE LOS "CURSOS DE ECONOMÍA GENERAL Y SECCIÓN DE ECONOMÍA DE SEGUROS" QUE TENDRÁN LUGAR EL DÍA 12 DE FEBRERO, DE 19,30 A 21,30 HORAS.

PROFESOR EXTRAORDINARIO: Fernando Sedornil del Río.

PARTE PRIMERA: EL CONTROL TÉCNICO.

- 1 - El Asegurador presta una garantía o cubre determinados riesgos del Asegurado contra el pago por éste de un precio denominado "prima".

Los aspectos técnicos relacionados con la prima y su cálculo serán estudiados en otros temas y, por lo tanto, nos limitamos a señalar que el conjunto de las primas recaudadas por el asegurador debe ser suficiente para pagar las prestaciones (sinistros) derivadas de sus coberturas, compensar sus gastos de distribución y administración, liquidar los impuestos y obtener un beneficio.

- 2 - Si se producen una desviación en los siniestros o en los gastos, el asegurador se enfrentará a una situación de desequilibrio económico que reduce o elimina su beneficio e incluso puede afectar a su patrimonio. Si la desviación es coyuntural o si se toman las medidas correctoras adecuadas, puede ser compensada mediante los fondos de provisión que a tal efecto se hayan creado. Si la desviación es permanente y no puede ser corregida, se producirá la descapitalización antes señalada.

- 3 - El Control Técnico tiene el doble objetivo de detectar con la máxima rapidez las posibles desviaciones y de adoptar las medidas correctoras. Si no existe Control Técnico, si no actúa con la diligencia necesaria en cuanto a su función de detectar desviaciones o con la imparcialidad que exige su misión correctora, se producirá el desequilibrio económico de los Aseguradores.

- 4 - El cálculo de la prima del Seguro se basa en una experiencia estadística y se apoya en la ley de los grandes números.

Si la experiencia estadística se obtiene a través de una muestra representativa, es tratada con la técnica adecuada y no sufren modificaciones las variables o las circunstancias consideradas, se puede esperar que las posibilidades de desviación sean mínimas y controlables.

Sin embargo, son varias las razones que por dar lugar a desviaciones justifican la necesidad del Control Técnico. Entre las principales podemos citar:

- a) que no existe muestra representativa.
- b) que no se aplica un tratamiento técnico adecuado.
- c) que la modificación de las circunstancias o variables consideradas invalide la muestra o la técnica aplicada.

- d) que se modifiquen los datos y/o impuestos.