

# VI

## *Análisis empírico sobre las estructuras organizativas y las estrategias de la empresa de seguros en España*

### **1. Diagnóstico de la competitividad en la empresa aseguradora: su estrategia y organización**

Del examen llevado a cabo en el capítulo V sobre la posición y trayectoria de las empresas de seguros en España se deduce la magnitud de los retos que se presentan a las compañías. Un mercado, el europeo, más libre para establecerse y prestar servicios, con mayor cualificación en los competidores y que exigirá respuestas comprometidas a retos tales como éstos:

- \* Alcanzar un tamaño adecuado o bien especializarse en seguros con alto potencial de mercado.
- \* Buscar acuerdos estratégicos que permitan la concentración empresarial o la convergencia de intereses comerciales.
- \* Mayor demanda en servicios complementarios al seguro.
- \* Mejorar la eficiencia empresarial y flexibilizar las estructuras organizativas.

Las empresas han de provocar cambios de orientación en sus estrategias y estructuras organizativas tales que permitan un nuevo ajuste de cada entidad al entorno español comunitario, así como a un nuevo «orden» en la oferta de productos, servicios y canales de venta.

En este contexto, estrategia y organización se configuran como dos elementos clave que ha de manejar el alto directivo de las compañías aseguradoras.

En el capítulo que nos ocupa se estudiará cada uno de estos factores como respuesta a los retos enunciados, ya que es en cada grupo empresarial donde se promueven estrategias directivas y sistemas organizativos que contribuyen al éxito o al fracaso del mismo. Por último, también se analizará la congruencia y características de la relación presente y futura entre las estrategias y la organización de las compañías de seguros en España.

### 1.1. Etapas y modelos de trabajo para la investigación

La investigación llevada a cabo según la metodología expuesta en los objetivos iniciales del libro y reflejada nuevamente en la figura VI.1, trasladó el análisis doctrinal (b) a la empresa de seguros en España (d), cuyas características ya se examinaron en el capítulo V.

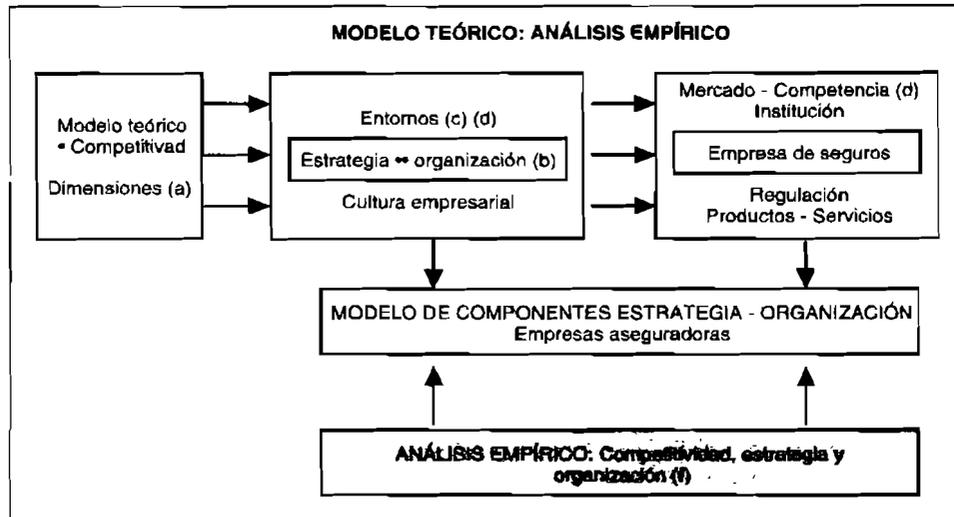


Figura VI.1.

El estudio de la empresa de seguros, su mercado y sus características competitivas se orientaron hacia la tipificación de estrategias y organizaciones, desembocando en la propuesta de sendos modelos de componentes (e) para las compañías de seguros. En la figura VI.2 se reproducen nuevamente las variables incluidas dentro de los factores organización y estrategia para las empresas objeto de este estudio.

Las variables que se presentan en la figura VI.2 constituyen el paradigma utilizado para llevar a cabo la investigación empírica sobre una muestra de compañías de seguros establecidas en España, última etapa de la investigación presentada en este trabajo (fase f de la fig. VI.1).

### 1.2. Estudio empírico: encuesta a las empresas de seguros en España

En el mes de septiembre de 1992 se llevó a cabo el trabajo de campo sobre una encuesta/cuestionario dirigida a la presidencia o dirección ejecutiva de 360 compañías de seguros en España, es decir, la práctica totalidad del mercado en seguro directo, excluidas las empresas en liquidación o marginales. Dicha encuesta se planteó como una reflexión sobre 217 variables investigadas de las que se pedía opinión. La consulta se extendió a dos períodos de tiempo, la década

## MODELO DE COMPONENTES: ESTRATEGIA-ORGANIZACIÓN

COMPONENTES ESTRATÉGICOS EN LAS INSTITUCIONES ASEGURADORAS EN ESPAÑA		COMPONENTES ORGANIZATIVOS EN LAS INSTITUCIONES ASEGURADORAS EN ESPAÑA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nivel global</i></li> <li>1. Orientación al crecimiento en España. ↘</li> <li>2. Orientación al crecimiento fuera de España.</li> <li>3. Acuerdos de concentración.</li> <li>4. Diversificación en productos aseguradores. †</li> <li>5. Diversificación en servicios. †</li> <li>6. Orientación a la competitividad en precios.</li> <li>7. Orientación a la calidad. †</li> <li>8. Orientación a la rapidez de respuesta.</li> </ul>	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Diversidad de negocio</i></li> <li>1. Por ramos.</li> <li>2. Por servicios complementarios.</li> <li>3. Por ámbitos geográficos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Nivel funcional</i></li> <li>1. Enfocados al cliente: selección de segmentos y de riesgos. †</li> <li>2. Orientados al marketing.</li> <li>3. Orientados a la productividad.</li> <li>4. Resolución rápida de siniestros.</li> <li>5. Solvencia. †</li> <li>6. Recursos humanos. †</li> </ul>	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Instrumentos de integración y dirección</i></li> <li>1. Planificación.</li> <li>2. Objetivos.</li> <li>3. Comités y otros.</li> </ul>
	↔	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Formas organizativas</i></li> <li>1. Funcional.</li> <li>2. Divisional por unidades de negocio.</li> <li>3. Divisional por áreas geográficas.</li> <li>4. Matricial.</li> <li>5. Holding.</li> </ul>

Figura VI.2.

transcurrida entre 1980 y 1991 y la inmediata, 1992-2000, recogiendo las expectativas empresariales acerca de un período crucial para la economía española (Acta Única Europea).

Las respuestas alcanzaron a 42 grupos de compañías (51 entidades), un 14,2% sobre el total de las empresas elegidas. Estas compañías representan con sus primas el 24,6% del sector asegurador directo español, según información de la Dirección General de Seguros en 1991.

Otros datos obtenidos de la ficha técnica enmarcan las características de la muestra:

- \* Se trata de un colectivo empresarial, del que el 66,6 % tiene una antigüedad de más de 25 años en España y un 30 % menos de 15 años.
- \* El 40,4 % de los encuestados poseen participación extranjera en su accionariado, del que un 80 % alcanza el 50 %.
- \* La forma jurídica institucional es la sociedad anónima en un 77 % de las empresas, el resto tiene la forma mutualista.
- \* La distribución del tamaño de las empresas en la muestra, por número de empleados es:
  - 21 % de empresas con más de 1.000 empleados.
  - 11 % de empresas entre 500 y 1.000 empleados.
  - 68 % de empresas con menos de 500 empleados.

En cualquier caso y dadas las características de la encuesta, los resultados han de tomarse sólo como un juicio manifestado por estos altos representantes del sector frente a la situación de sus empresas y del mundo asegurador en España.

La encuesta se dividió en cinco partes:

- I. Factores integrados en la dimensión institucional de la empresa. Se trata de los elementos referenciales que caracterizan cada empresa en el sector.
- II. La organización de las entidades: componentes que condicionan la organización, sistemas de coordinación y distribución del poder en la empresa.
- III. Estrategias de las empresas de seguros: entorno, estrategias directivas y funcionales.
- IV. Factores instrumentales empleados por la dirección de las empresas: recursos humanos, *controlling* e inversiones.
- V. Ficha técnica

La encuesta incluía preguntas más amplias que el objeto mismo de esta investigación, para su utilización en otros trabajos del Instituto de Dirección y Organización de Empresa, de la Universidad de Alcalá. En el anexo II se reproducen los apartados más significativos del cuestionario.

Los resultados obtenidos en la consulta se trataron estadísticamente por dos vías, en primer lugar a través del análisis descriptivo de frecuencias y valores medios de las respuestas, factor a factor (apartados 2 a 6 de este capítulo) y en segundo considerando el conjunto de las variables esenciales estratégico-organizativas (apartado 7) que ayudan a configurar agrupaciones de empresas con comportamientos análogos esperados.

El primer análisis más detallado permitió obtener una visión global de las características directivas de la empresa de seguros y fue enriquecido, además, a

través de nuevas segmentaciones estadísticas según el tamaño empresarial, usando una medida de la complejidad organizativa de cada compañía con el criterio del número de empleados por grupo:

- Complejas: más de 500 empleados en el año 1992.
- Sencillas: menos de 500 empleados en el año 1992.

El segundo estudio permitió inferir los grupos de empresas que utilizan o van a utilizar una cierta tipología estratégica u organizativa y sus relaciones mutuas.

En los siguientes apartados se incluyen las conclusiones más significativas del análisis empírico ordenado según los siguientes apartados:

- a) Sistemas e instrumentos directivos como referencia competitiva.
- b) Visión que el alto directivo tiene de los entornos que afectan al seguro.
- c) Estrategias y organización empleadas por las empresas.
- d) Grupos estratégicos y organizativos: relación entre ellos para la entidad aseguradora española.

El tratamiento de las contestaciones a preguntas de carácter cualitativo se lleva a cabo mediante ponderación de cada respuesta entre valores de 1, valor muy poco importante a 5, valor muy importante.

## 2. Entidad aseguradora: cultura corporativa y sistemas directivos

A continuación se destacan los factores relevantes de cada variable según el nivel y representatividad de las respuestas<sup>1</sup>, así como la evolución esperada de los mismos en el período 1992-2000.

En todos los casos reproducimos la lista de las variables que han obtenido como media en uno de los períodos estudiados puntuaciones 4 o 5 (importante o muy importante), como más significativas de la trascendencia concedida a la misma por los encuestados.

### 2.1. La institución aseguradora: sus valores representativos

La encuesta planteaba un análisis acerca de los valores que predominan a la hora de identificar cada empresa aseguradora. Las respuestas se resumen, para los dos períodos que constituyen el marco temporal de la encuesta, en la figura VI.3.

<sup>1</sup> Empleamos la frecuencia porcentual de las respuestas que con mayor intensidad califican al factor estudiado, así como la mediana de la puntuación obtenida como mejor estimador estadístico para distribuciones de carácter ordinal.

VALORES PREDOMINALES EN LA IDENTIFICACIÓN EMPRESARIAL								
Variable	Período	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación superior a importante	Orden de importancia futura
		1	2	3	4	5		
Confianza que inspira	80-91 92-00						75% 93%	2º
Calidad de servicio	80-91 92-00						63% 98%	1º
Imagen de marca	80-91 92-00						37% 61%	
Innovación de la oferta	80-91 92-00						47% 80%	3º
Identificación de los recursos humanos	80-91 92-00						60% 71%	

Figura VI.3.

Los directivos encuestados opinan que el valor más importante (con un 75 % de respuestas) es la confianza que debe inspirar su institución a la clientela, ya que vender seguros es vender una expectativa de futuro. Este valor va seguido de la calidad de los servicios vendidos (un 63 % en la actualidad) y de la identificación y compromiso de los recursos humanos, propios y/o agentes, que intervienen en la producción aseguradora, con un 60 %.

Sin embargo, el cambio más significativo que debe darse en el próximo decenio, en opinión de los encuestados, es la predominancia de la variable calidad de prestaciones, que, con un 98 % de apoyo, debe ser, sin lugar a dudas, el valor más significativo, todo ello sin perder fuerza en la confianza. Un 80 % de los encuestados están de acuerdo también en que, en el futuro, sus empresas deben mejorar notablemente la capacidad innovadora como adaptación a un entorno cambiante.

Segmentada la muestra según el grado relativo de complejidad organizativa de las compañías afectadas y dentro del factor «valores predominantes para la identificación empresarial», el tratamiento estadístico no encontró diferencias significativas dignas de resaltarse, salvo que en las empresas complejas (más de 500 empleados) hoy la marca es una variable identificativa importante, con un 58 % de las respuestas, mientras que para las empresas sencillas no alcanza esta importancia, con un 23 %, siendo, sin embargo, un valor «deseado» como importante o muy importante para el próximo período (hasta un 56 % de respuestas).

Otra cuestión planteada era la relativa a la cultura empresarial, las variables más representativas para la corporación aseguradora y su cambio esperado.

En la figura VI.4 se han reflejado las tres orientaciones que los encuestados consideran importantes o muy importantes para alguno de los períodos señalados.

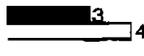
FACTORES RELEVANTES DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN LA EMPRESA ASEGURADORA ESPAÑOLA								
Variable	Período	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación superior a importante	Orden de importancia futura
		1	2	3	4	5		
Orientación a resultados	80-91 92-00						43% 83%	3º
Orientación a clientes medios y pequeños	80-91 92-00						60% 90%	1º
Orientación a la integración del personal propio	80-91 92-00						40% 88%	2º

Figura VI.4.

Entre los factores relevantes de la cultura empresarial, para el total de la muestra y en la década que ya ha transcurrido, únicamente sobresale la orientación hacia la actuación empresarial hacia los clientes medios y pequeños, con un 60 % de los encuestados. Además creen que este factor acentuará su trascendencia, con un 90 % de respuestas, como factor clave de futuro. Le seguirán en importancia la integración del personal propio (88 %) y una mayor orientación hacia resultados.

En la comparación entidades complejas-entidades sencillas no cabe ninguna diferencia destacable, tan sólo cabe citar que en las entidades más complejas la orientación predominante en la actualidad para el comportamiento de su personal lo ha constituido el enfoque hacia la consecución de resultados, con un 67 % de respuestas, y ello se verá acentuado en los próximos años, hasta alcanzar una puntuación máxima (valor 5, muy importante) en el futuro inmediato, según opina el 92 % de los encuestados en estas entidades mayores.

## 2.2. Características del sistema directivo

Las variables estudiadas conforman un conjunto de factores relacionados con el comportamiento directivo y su disposición al cambio.

En la figura VI.5 se resumen las más significativas.

Tanto en las empresas de estructura «compleja» como «sencilla», la situación de partida con respecto al estilo directivo es muy diversa, reflejándose una cierta transición que en la mayoría de los casos no caracteriza especialmente el sector, aunque se observa una clara tendencia al cambio del estilo hacia modos consultivos un 68 %, y sobre todo participativos, con un 88 %.

Las estructuras actuales tienen un cierto componente centralizador de las decisiones (sólo consideran descentralizada su empresa un 36 % de los encuestados), que se espera cambie con una suave y mayor descentralización (hasta un 63 %). Esta última tendencia es más acusada en las empresas con mayor grado de complejidad, ya que la respuesta importante o muy importante a la pregunta

CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DIRECTIVO ASEGURADOR								
Variable	Período	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación superior a importante	Orden de importancia para el futuro
		1	2	3	4	5		
Estilos de dirección predominante • Consultivo: escuchar	80-91	[Bar chart: 3]					27%	
	92-00	[Bar chart: 4]					68%	
• Cooperativo: participar	80-91	[Bar chart: 3]					43%	1º
	92-00	[Bar chart: 4]					88%	
Tendencia a la descentralización	80-91	[Bar chart: 3]					36%	
	92-00	[Bar chart: 4]					63% (a)	
Flexibilidad de la estructura directiva	80-91	[Bar chart: 3]					29%	
	92-00	[Bar chart: 4]					67%	
Organización que estimule la innovación	80-91	[Bar chart: 3]					26%	3º
	92-00	[Bar chart: 4]					69%	
Trabajo en equipo	80-91	[Bar chart: 3,5]					50%	2º
	92-00	[Bar chart: 4]					79%	
Directivos procedentes del sector	80-91	[Bar chart: 4]					53%	
	92-00	[Bar chart: 3]					48%	

(a) Empresas «complejas» (mayores de 500 empleados)

Tendencia a la descentralización	80-91	[Bar chart: 4]					75%	
	92-00	[Bar chart: 4,5]					92%	

Figura VI.5.

sobre descentralización alcanza en la actualidad el 75 % de las situaciones analizadas y aún aumentará más, hasta un 92 % de los casos. Complejidad organizativa y tendencia a la descentralización están claramente relacionadas, como se podía presumir.

Otras características que aumentarán su importancia en los sistemas directivos de la futura empresa de seguros serán la flexibilidad al cambio (un 67 %), el estímulo a la innovación (69 %) y el trabajo en equipo (hasta un 79 % de respuestas).

La única característica que se mantiene o baja es el origen laboral de los directivos que, aunque proceden en su mayoría del propio sector, la tendencia actual es la disminución de la importancia de esta variable, hasta un 48 %.

### 2.3. Conclusiones acerca de la cultura corporativa y los sistemas directivos de las entidades aseguradoras en España

Resumimos las características más significativas del análisis global de las respuestas dadas por los directivos, indicando la frecuencia porcentual superior a «importante».

VALORES PREDOMINANTES			
HASTA 1991	%	DESDE 1992	%
1.º Confianza	75	1.º Calidad	98
2.º Calidad	63	2.º Confianza	93
3.º Identificación de los recursos humanos	60	3.º Innovación	80

CULTURA EMPRESARIAL			
HASTA 1991	%	DESDE 1992	%
1.º Orientada a los clientes	60	1.º Orientada a los clientes	90
2.º Orientada a los resultados	43	2.º Orientada a integrar los recursos humanos	88
3.º Orientada a integrar los recursos humanos	40	3.º Orientada a los resultados	83
Entidades complejas			
Orientada a los resultados	67	Orientada a los resultados	92

SISTEMA DIRECTIVO: CARACTERÍSTICAS			
HASTA 1991	%	DESDE 1992	%
1.º Directivos procedentes del sector	53	1.º Estilo participativo	88
2.º Trabajo en equipo	50	2.º Trabajo en equipo	79
3.º Estilo participativo	43	3.º Estímulo en la innovación	69
Entidades complejas			
Descentralización	75	Descentralización	92

### 3. Instrumentos empleados en los sistemas de dirección de las entidades aseguradoras

El análisis de los resultados de los instrumentos directivos empleados en las empresas de seguros constituye, junto a sus valores institucionales, una nueva referencia del marco «interno» en el que se cimentará la competitividad de sus compañías.

### 3.1. Planificación plurianual

Sólo el 55 % de las empresas encuestadas realiza en la actualidad un plan estratégico, aunque el 88 % está convencido de su uso a partir de 1992. Tan sólo en el segmento de mayor complejidad organizativa, con empresas de más de 1.000 trabajadores, existe hoy un uso habitual de la planificación empresarial.

Los apartados más importantes que incluyen los planes estratégicos empresariales son:

- a) Actividad comercial
- b) Resultados de cada unidad de negocio
- c) Gestión aseguradora. Productividad.

Se destaca una tendencia al alza de la planificación en las empresas «complejas» por unidades de negocio, como enfoque principal.

En opinión de los directivos, la orientación de la planificación viene marcada claramente, tanto en el período 1980-1991 como en 1992-2000, por la importancia estratégica del negocio, entendido como «ramo asegurador» (en un 82 % de los casos para la próxima década) así como, en segundo lugar, de acuerdo con criterios de segmentación geográfica.

La figura VI.6 representa los valores con puntuación superior a 4, es decir, con importancia o mucha importancia:

ORIENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ENTIDADES DE SEGUROS								
Variable	Período	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación superior a importante	Orden de importancia para el futuro
		1	2	3	4	5		
En el nivel de ramo/negocio	80-91	[Barra con 4 marcadas]					61%	1º
	92-00	[Barra con 5 marcadas]					82%	
En el nivel territorial	80-91	[Barra con 4 marcadas]					67%	2º
	92-00	[Barra con 4 marcadas]					74%	

Figura VI.6.

La conclusión es que para la planificación empresarial y sin diferencias apreciables por tamaño o complejidad de la empresa encuestada, partiendo de una situación contraria, adquirirá una relevancia mayor la unidad estratégica del negocio, aquí representada por el ramo de productos, que el área territorial.

Otras características que rodean los sistemas de planificación en las empresas de seguros españoles son:

- a) La responsabilidad directa de la confección del plan que correspondería al director de negocio en un 60 % de los casos aunque, especialmente en empresas grandes, colaborando con unidades de planificación (67 % de las respuestas) y control de gestión (12 % de los casos). La situación es prácticamente igual a la de los últimos años, con una cierta tendencia

- futura al aumento de las instancias organizativas de apoyo que colaboran en la realización del plan estratégico.
- b) El grado de compromiso de los directivos del sector con la planificación, medido a través de la vinculación a sus resultados, para todos los segmentos y casi sin diferencias por el tamaño empresarial, ha dado una respuesta positiva hasta 1991 sólo en un 65 % de los casos y a partir de 1992 se espera que aumente en importancia, según un 95 % de los encuestados.
- c) La frecuencia de la revisión de resultados en relación con el plan en la mayoría de las entidades se encuentra comprendida entre 1 y 3 meses en un 59 % de los casos. Se espera acortar estos tiempos, ya que el 97 % de las respuestas acerca de la década en marcha esperan revisar estos resultados con frecuencias comprendidas entre una semana y tres meses.

### 3.2. Dirección por objetivos (DPO)

A la pregunta formulada con respecto a la existencia de métodos de coordinación basados en sistemas formales de dirección por objetivos, la totalidad de la muestra obtiene la siguiente respuesta:

	<u>1980-1991</u>	<u>1991-2000</u>
SÍ	32 %	81 %
NO	68 %	19 %

Proporciones que se mantienen tanto para las empresas «complejas» como de estructura «sencilla». Hacemos notar la elevada proporción de compañías que no poseen en la actualidad estos sistemas de coordinación, pese a su voluntad futura de cambio.

Este hecho se complementa con otras referencias incluidas en la encuesta, aunque sus resultados no los hacemos figurar en esta investigación, como son la poca relevancia de los sistemas de «dirección por objetivos» usados como criterios salariales para la retribución de los directivos, etcétera.

### 3.3. Recursos humanos

La existencia de una unidad organizativa especializada en los asuntos de personal, aun siendo mayoría (73 %) quienes opinan que la tendrán antes del año 2000, lo cierto es que en 1991 sólo la tienen un 34 % de las empresas de la muestra. Tan sólo en las empresas calificadas como «complejas» ya la tienen en un 59 % de los casos.

Con respecto a los asuntos que mayor importancia se concede para que se ocupen dichas unidades en el futuro, las respuestas han sido:

1.º Política salarial	91 % de los encuestados
2.º Análisis y valoración de los puestos de trabajo	89 % de los encuestados
3.º Selección de personal	79 % de los encuestados
4.º Formación y entrenamiento	75 % de los encuestados

Otras características señaladas al menos como importantes por los encuestados en relación con su política presente y futura de recursos humanos se refleja en la figura VI.7.

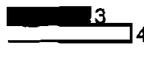
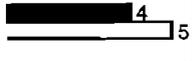
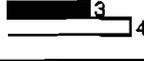
CARACTERÍSTICAS RELEVANTES DE LA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS							
Variable	Periodo	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación superior a importante
		1	2	3	4	5	
Método de cobertura de puestos de trabajo: personal promocionado interiormente	89-91 92-00						55% 72%
Método de desarrollo profesional. • Más importante: Programas de formación	81-91 92-00						30% 64%
Criterios para fijar la política retributiva • Capacidad profesional 1º	81-91 92-00						66% 92%
• Resultados de la actividad 2º	81-91 92-00						47% 80%
• Valoración del puesto trabajo 3º	81-91 92-00						43% 70%

Figura VI.7.

Los encuestados dan mucha importancia futura sobre todo a los métodos de cobertura de puestos de trabajo a través de la promoción interior (72 %) y de la formación (64 %), siendo la capacidad profesional (92 %) y los resultados propios en la actividad (80 %) los criterios relevantes futuros para definir la política retributiva.

Por último, hoy sólo un 48 % de las entidades encuestadas tienen sistemas de incentivos vinculados a resultados para la alta dirección, esperando que esa tendencia se altere pasando a un 73 % en el futuro.

### 3.4. Riesgos y controlling

Las decisiones de las empresas de seguros en sus riesgos más característicos, como veremos en el análisis siguiente, ha tenido una orientación esencialmente centralizada para el conjunto de la muestra. Sólo un factor de los señalados en la figura VI.8 se entiende que estará claramente descentralizado en la próxima década, la política de los agentes, con un 51 % de respuestas superiores al valor

4 (descentralizado) y 5 (muy descentralizado), partiendo de un 35 % en el período anterior.

<b>CENTRALIZACIÓN/DESCENTRALIZACIÓN DE LA TOMA DE DECISIONES EN LAS EMPRESAS ASEGURADORAS</b>
(1 = muy centralizada, 5 = muy descentralizada)

(a) Total de empresas

Variable	Período	Puntuación mediana	% de respuestas	
			(menor/igual 2)	(mayor/igual 4)
			% con puntuación inferior a «centralizada»	% con puntuación inferior a «descentralizada»
		1 2 3 4 5	100 75 50 25 0	0 25 50 75 100
Política de tarifas	80-91 92-00	█ 1 ▬ 2	64 █ 51 █	
Política de reservas	80-91 92-00	█ 1,5 ▬ 2	66 █ 59 █	
Política de productos	80-91 92-00	█ 2 ▬ 3	61 █ 47 █	
Política de selección de riesgos	80-91 92-00	█ 2,5 ▬ 3	50 █ 42 █	
Política de agentes	80-91 92-00	█ 3 ▬ 4		█ 35 ▬ 51
Política de gestión de siniestros	80-91 92-00	█ 3		█ 39 ▬ 41
Política de reaseguro	80-91 92-00	█ 1	73 █	
Política de inversiones	80-91 92-00	█ 1	77 █ 78 █	
Política de recursos humanos	80-91 92-00	█ 1 ▬ 1,5	61 █ 57 █	

(b) Empresas complejas (mayores de 500 empleados)

Política de selección de riesgos	80-91 92-00	█ 3 ▬ 4		█ 45 ▬ 55
----------------------------------	----------------	------------	--	--------------

(1 = muy centralizada, 2 = centralizada, 3 = algo descentralizada, 4 = descentralizada, 5 = muy descentralizada)

Figura VI.8.

En su conjunto, la gestión más centralizada en todos los segmentos de empresas se encuentra en:

- Política de inversiones
- Política del reaseguro
- Política de tarifas: con signos de cambio, especialmente en las empresas más complejas.

Con respecto a las decisiones relacionadas con la selección de riesgos<sup>2</sup>, las empresas de más de 500 empleados tienden a la descentralización de este importante elemento de dirección (subiendo de un 45 a un 55 % de respuestas).

El último factor instrumental incluido en la encuesta se refiere al *controlling*.

Esta función sólo existe como tal en el 36 % de las empresas sencillas, con una tendencia general hacia la creación de una unidad especializada en la empresa:

		<u>Empresas «complejas»</u>	<u>Empresas «sencillas»</u>
Existe	80-91	75 %	36 %
	92-00	83 %	64 %
No existe	80-91	25 %	64 %
	92-00	17 %	36 %

La unidad, por el momento, tiene características fuertemente **centralizadas** y las misiones más importantes que se le asignan para la década 1992-2000 son:

- 1.º Preparar la información para la dirección (54 % de respuestas).
- 2.º Servir de soporte para las decisiones directivas (53 % de respuestas).

Con respecto al sistema informático sólo un 49 % de los directivos encuestados piensa que es el adecuado para su actividad, de tal manera que un 86 % espera alcanzar ese estado de adecuación en los próximos años.

### 3.5. Política de inversiones

Más de un 82 % de los encuestados indican que se trata de decisiones muy centralizadas, siendo aún pocos los grupos empresariales que tienen o creen que tendrán sociedades especializadas en la gestión de los activos (entre un 26 y un 35 % de los encuestados), notándose únicamente una cierta tendencia a la creación de sociedades para la «gestión de patrimonio inmobiliario».

En lo que respecta a la importancia en la configuración de la política de inversiones, la empresa de seguros, en parte siguiendo las normas de cautela marcadas por la legislación, encuentra sus principales carteras en el siguiente portafolio (fig. VI.9):

Los valores más importantes son los de la renta fija del Estado, seguida de los activos de tesorería y de los valores privados de renta fija.

<sup>2</sup> Expresión usada para indicar la fijación de criterios de aceptación en la suscripción de riesgos. Al contratar los seguros una política estricta, se espera sea acompañada de una menor probabilidad de siniestralidad.

CONFIGURACIÓN DE LA CARTERA DE INVERSIONES								
Variable	Período	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación importante	Orden de importancia para el futuro
		1	2	3	4	5		
Renta fija del Estado	80-91 92-00	[Bar chart showing scores 1-5]				4,5	92% 87%	1º
Activos de tesorería	80-91 92-00	[Bar chart showing scores 1-5]				3 4	47% 57%	2º
Valores de renta fija privada	80-91 92-00	[Bar chart showing scores 1-5]				3	31% 40%	3º
Bienes inmuebles	80-91 92-00	[Bar chart showing scores 1-5]				3	29% 30%	4º

Figura VI.9.

### 3.6. Conclusiones. Instrumentos directivos empleados en empresas de seguros

Resumimos las características más significativas relativas a los instrumentos usados:

PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL			
HASTA 1991	% <sup>(2)</sup>	DESDE 1992	% <sup>(2)</sup>
Realiza un plan	55	Realizará un plan	88
Orientada al negocio	61	Orientada al negocio	82

RECURSOS HUMANOS			
HASTA 1991	% <sup>(2)</sup>	DESDE 1992	% <sup>(2)</sup>
Existe unidad organizativa	34	Existirá unidad organizativa	73
POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS			
1.º Política retributiva según capacidad del individuo	66	1.º Política retributiva según capacidad del individuo	92
2.º Promoción	55	2.º Política retributiva según resultados	80

CENTRALIZACIÓN/DESCENTRALIZACIÓN			
HASTA 1991	%	DESDE 1992	%
<i>Centralización máxima</i>	<sup>(1)</sup>	<i>Centralización máxima</i>	<sup>(1)</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones</li> <li>• Reaseguro</li> <li>• Reservas</li> <li>• Tarifas</li> </ul>	77 73 66 64	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversiones</li> <li>• Reaseguro</li> <li>• Reservas</li> <li>• Recursos humanos</li> </ul>	78 73 59 57
<i>Cierta descentralización</i>	<sup>(2)</sup>	<i>Cierta descentralización</i>	<sup>(2)</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentes</li> </ul>	35	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agentes</li> </ul>	51
Empresas complejas			
<i>Cierta descentralización</i>	<sup>(2)</sup>	<i>Cierta descentralización</i>	<sup>(2)</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de riesgos</li> </ul>	45	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de riesgos</li> </ul>	55

<sup>(1)</sup> % Respuestas con consideración inferior a «centralizada» (2) en la valoración que hace el directivo

<sup>(2)</sup> % Respuestas con consideración superior a «descentralizada» (4).

CONTROLLING			
HASTA 1991	%	DESDE 1992	%
<i>Existe.</i>	<sup>(2)</sup>	<i>Existirá</i>	<sup>(2)</sup>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades sencillas</li> <li>▪ Entidades complejas</li> </ul>	36 75	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entidades sencillas</li> <li>• Entidades complejas</li> </ul>	64 83

INVERSIONES			
HASTA 1991	% <sup>(2)</sup>	DESDE 1992	% <sup>(2)</sup>
1.º Deuda del Estado	92	1.º Deuda del Estado	87
2.º Activos tesorería	47	2.º Activos de tesorería	57
3.º Renta fija privada	31	3.º Renta fija privada	40

#### 4. El entorno asegurador

La encuesta plantea una valoración de los potenciales estratégicos que representa el entorno para el empresario de seguros español, sus atractivos y riesgos, así como las características de sus competidores. Ello tanto en la vertiente española como internacional.

Para los mercados exteriores y en el caso de las empresas que, perteneciendo a un grupo multinacional, sólo atienden al mercado español, la opinión reflejada se refiere a la visión internacional del grupo matriz.

## 4.1. Mercados internacionales no comunitarios

En general se trata de zonas geográficas sobre las que el empresario español no opina que hayan representado ninguna oportunidad para su empresa en el pasado<sup>3</sup>, ya que un 68,5 % del total valoran como «poco o muy poco importante» esta área para su empresa. Ello mejora muy poco en las empresas de «mayor complejidad», de tal manera que un 50 % sigue opinando lo mismo.

Con respecto al futuro (período 1992-2000), la posición es igualmente pesimista para las empresas «sencillas» con mediana 1, un 70 % lo valoran como entornos muy poco o poco importantes, y algo menos para las empresas más «complejas», mediana 3.

ESPACIO EXTERIOR NO COMUNITARIO		
Variable	Período	Puntuación mediana
		1 2 3 4 5
Total de empresas Oportunidades de negocio	80-91	█ 1
	92-00	█ 3
Atractivos (empresas con interés: contestan el cuestionario el 52%)		
• Seguro directo	80-91	█ 3
	92-00	█ 3
• Reaseguro	80-91	█ 2
	92-00	█ 3
Empresas sencillas Oportunidades de negocio	80-91	█ 1
	92-00	█ 1
Empresas complejas Oportunidad de negocio	80-91	█ 2,5
	92-00	█ 3
Atractivos • Seguro directo	80-91	█ 3
	92-00	█ 3
• Reaseguro	80-91	█ 3
	92-00	█ 3

(1 = muy poco importante, 2 = poco importante, 3 = cierta importancia, 4 = importante, 5 = muy importante)

Figura VI.10.

El mayor atractivo que dichos mercados tienen es el seguro directo y sólo para las entidades calificadas como «complejas» entrará con cierta importancia, mediana 3, el reaseguro para el período 1992-2000.

<sup>3</sup> Ya dijimos en páginas anteriores que el único grupo asegurador con inversiones empresariales significativas en el continente americano es MAPFRE.

- \* En lo concerniente a las dificultades que representan dichos mercados para la empresa encuestada, las tres respuestas más frecuentes, ordenadas por su número, para ambos períodos temporales e incluso para todos los tipos de empresas son:
- 1.º Falta de tamaño empresarial.
  - 2.º Falta de infraestructura empresarial.
  - 3.º Falta de percepción de riesgos en mercados lejanos.
- \* Las características que mejor definen a los competidores internacionales no comunitarios, así como la expectativa de cambio en el próximo decenio se resume en la figura VI.11.

CARACTERÍSTICAS PRDOMINANTES (IMPORTANTE O MUY IMPORTANTE) DE LOS COMPETIRODRES INTERNACIONALES «NO COMUNITARIOS»								
Variable	Período	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación superior a importante	Orden de importancia para el futuro
		1	2	3	4	5		
Todas las empresas • Gran imagen y tradición	80-91						52%	1º
	92-00						65%	
• Infraestructura multinacional consolidada	80-91						54%	2º
	92-00						62%	
• Mayoría del volumen de negocio: seguro directo con su «marca»	80-91						45%	3º
	92-00						58%	
Compañías locales	80-91						33%	
	92-00						50%	

(1 = muy poco importante, 2 = poco importante, 3 = cierta importancia, 4 = importante, 5 = muy importante)

Figura VI.11.

Se ponderan de forma sobresaliente las cualidades de las empresas con imagen y tradición, gran infraestructura y cuya marca representa la identificación principal de su oferta.

#### 4.2. Mercado comunitario

Las oportunidades del espacio comunitario son vistas por los empresarios que han contestado la encuesta con cierto escepticismo, tanto en el pasado como en la próxima década. Ni el crecimiento actual de su mercado, de cuya importancia sólo afirma ser importante o muy importante (valor medio 4 o 5) un 32 %, ni del esperado para la próxima década, con respecto a la cual la respuesta es aún más baja, con un 22 % de afirmaciones que parecen apoyar que exista una visión «interesada» hacia los mercados europeos. Además esto se subraya a la hora de juzgar la posible rentabilidad de las entidades en la Unión Europea, que se califica de insuficiente para el futuro.

Atractivos:	(valor medio en escala 1/5)	
	Período 80-91	Período 92-00
<i>Mercado comunitario</i>		
Oportunidades debidas al crecimiento	3	3
Oportunidades debidas a la rentabilidad	3	2
Seguro directo	3	4

En cualquier caso, el posible interés de este mercado vendría representado en la generalidad de los casos por el seguro directo y no por el reaseguro.

\* Las dificultades del mercado comunitario para el directivo de empresas, sin diferencias entre pequeñas y grandes compañías, cuando se han planteado esta actividad, ofrecen la siguiente evaluación ordenada por número de respuestas:

	81-91	92-00
• Excesiva competencia	3.º	1.º
• Falta de infraestructura empresarial	2.º	2.º
• Tamaño de la empresa	1.º	3.º

El fenómeno de la saturación de mercados aparece como dominante de los escenarios comunitarios próximos.

\* Los competidores europeos se distinguen por las características reflejadas en la figura VI.12, en la que una vez más, las valoraciones de importante y muy importante (4 y 5) calificando a los principales competidores europeos coinciden casi sin diferencias entre empresas «complejas» y «sencillas». Por tanto, no se reflejan en el gráfico más que los resultados del «total empresas»:

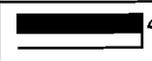
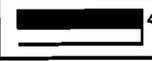
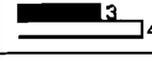
CARACTERÍSTICAS PREDOMINANTES (IMPORTANTE Y MUY IMPORTANTE) DE LOS COMPETIDORES COMUNITARIOS								
Variable	Período	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación superior a importante	Orden de importancia para el futuro
		1	2	3	4	5		
Penetración en el mercado	80-91 92-00						56% 70%	2º
Actúan en seguro directo con su marca	80-91 92-00						56% 73%	1º
Grupos mixtos «banca-seguros»	80-91 92-00						20% 62%	3º
Marketing agresivo	80-91 92-00						32% 58%	

Figura VI.12.

## 4.3. Mercado español

- \* Una opinión generalizada (el 75 % de las respuestas) es que las oportunidades del negocio asegurador en España vendrán más por el crecimiento del mercado que por la importancia de la rentabilidad.
- \* La importancia del atractivo de cada línea de producto (ramo) y su evolución esperada en la década se puede apreciar en la figura VI.13, para todas las empresas, donde además se reflejan el porcentaje de respuestas que consideran el ramo importante o muy importante para aquellos factores relevantes (mediana de 4 o más) en el futuro del seguro al final del siglo.

RAMOS DE ACTIVIDAD ASEGURADORA POR IMPORTANCIA DEL ATRACTIVO EN EL ENTORNO ESPAÑOL								
Variable	Período	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación superior a importante	Orden de importancia para el futuro
		1	2	3	4	5		
<i>Total de empresas</i>	80-91	[██████████] 4					55%	
• Autos	92-00	[██████████] 3					37%	
• Vida	80-91	[██████████] 3,5					50%	2º
	92-00	[██████████] 4					75%	
• Fondos de pensiones	80-91	[██████████] 2					18%	3º
	92-00	[██████████] 4					71%	
• Salud	80-91	[██████████] 3					20%	4º
	92-00	[██████████] 4					67%	
• Seguros familiares	80-91	[██████████] 3					47%	1º
	92-00	[██████████] 4					77%	
• Seguros de responsabilidad civil	80-91	[██████████] 3					13%	
	92-00	[██████████] 4					55%	

(1 = muy poco importante, 2 = poco importante, 3 = cierta importancia, 4 = importante, 5 = muy importante)

Figura VI.13.

Los resultados globales más significativos son:

- a) La fuerte rebaja en la valoración en cuanto a las características que hacen menos atractivo el mercado de autos para el asegurador.
- b) Las posiciones relevantes que ocuparán los seguros familiares así como los de vida y fondos de pensiones, con una fuerte importancia futura en la demanda esperada.
- c) El aumento de importancia en los seguros de salud y responsabilidad civil.

En la figura siguiente (fig. VI.14) comparamos el perfil de valoraciones sobre el atractivo futuro (1992-2000) del mercado español por ramos, comparando el «total» de la muestra con las empresas calificadas de «complejas» y «sencillas»:

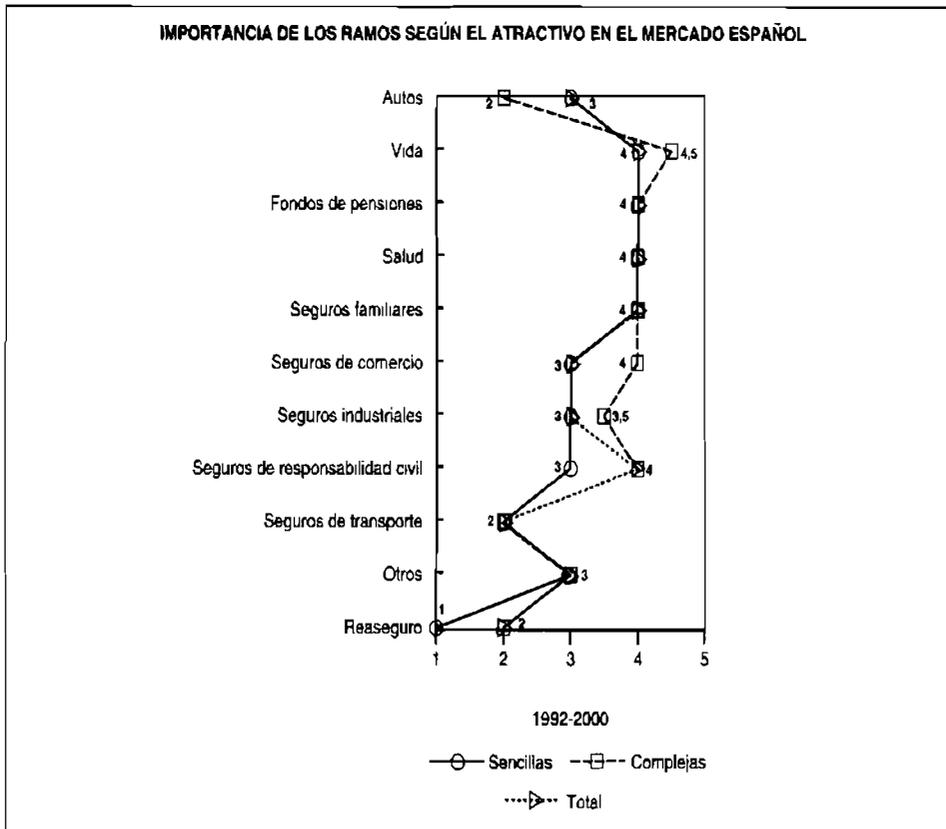


Figura VI.14.

Como puede observarse, las diferencias son mínimas, tan sólo cabe destacar una mayor valoración (4,5) de las empresas «complejas» sobre las oportunidades de los seguros de vida (92 % de los encuestados lo consideran el ramo menos importante), responsabilidad civil (con un 60 %) y los dirigidos al comercio (con un 54 %).

\* Con respecto a los competidores del mercado y en otro apartado de la encuesta, se pide una opinión acerca de la adecuación entre el número de compañías y el tamaño del mercado. Unánimemente se considera este número excesivo, con una cierta tendencia a disminuir.

En la figura VI.15 se reúnen tres bloques de características importantes con respecto al mercado asegurador:

- Estrategias dominantes en el sector.
- Importancia de la implantación extranjera.
- Estrategias de entrada al mercado de la competencia internacional.

MERCADO ASEGURADOR ESPAÑOL: ESTRATEGIAS DOMINANTES E IMPLANTACIÓN DE ENTIDADES EXTRANJERAS									
Variable	Periodo	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación superior a importante	Orden de importancia	
		1	2	3	4	5		Presente	Futura
A) Estrategias dominantes en el sector. Total de respuestas con puntuación superior a importante (4)									
• Crecimiento	80-91 92-00	[Bar chart: 80-91 score 4, 92-00 score 4]					82% 51%	1º	3º
• Diversificación de los negocios	80-91 92-00	[Bar chart: 80-91 score 3, 92-00 score 4]					20% 62%	—	2º
• Fusión de las compañías	80-91 92-00	[Bar chart: 80-91 score 3, 92-00 score 4]					25% 63%	3º	
• Venta a compañías extranjeras	80-91 92-00	[Bar chart: 80-91 score 4, 92-00 score 3]					68% 33%	2º	—
B) Características de la presencia extranjera en el mercado. Total de respuestas con puntuación superior a importante (4)									
• Cuota de mercado	80-91 92-00	[Bar chart: 80-91 score 3, 92-00 score 4]					27% 66%	2º	1º
• Marketing agresivo	80-91 92-00	[Bar chart: 80-91 score 4, 92-00 score 3]					52% 47%	1º	2º
C) Estrategias de entrada en el sector de la competencia internacional. Total de respuestas superior a importante (4)									
• Compra de empresas españolas	80-91 92-00	[Bar chart: 80-91 score 4, 92-00 score 3]					73% 36%	1º	2º
• Tecnología y servicios	80-91 92-00	[Bar chart: 80-91 score 3, 92-00 score 4]					25% 55%	2º	1º

Figura VI.15.

Las estrategias de crecimiento según los encuestados han dado paso en importancia a las fusiones de empresas aseguradoras, perdiendo importancia la venta de entidades a otras empresas extranjeras.

Estas entidades internacionales se caracterizan en la década pasada por su innovadora capacidad de marketing, mientras que ahora basan su potencial estratégico en la importante cuota de mercado que su presencia va adquiriendo.

Se espera de las nuevas empresas internacionales que entren en nuestro mercado eligiendo estrategias combinadas, dando un mayor valor al uso de modernas tecnologías y servicios personalizados. Esta opinión es relevante en el grupo de las empresas «complejas».

#### 4.4. Conclusiones sobre los entornos internacionales y nacional para la empresa de seguros

Los siguientes esquemas resumen las características más relevantes reflejadas por los altos directivos de las entidades aseguradoras en relación con la valoración que hacen de las oportunidades y riesgos del entorno:

- Internacional no comunitario.
- Unión Europea.
- España.

El porcentaje representa la proporción de encuestados que consideran este valor como importante o muy importante (4 o 5).

ENTORNO VISTO POR EL ALTO DIRECTIVO					
Internacional no CE		Unión Europea		España	
Hasta 1991 %	Desde 1992 %	Hasta 1991 %	Desde 1992 %	Hasta 1991 %	Desde 1992 %
<b>ESCALA TRANSCENDENCIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN</b>					
<i>Oportunidades/riesgos</i>		<i>Oportunidades/riesgos de negocio</i>		<i>Oportunidades/riesgos</i>	
Prácticamente ninguno	Alguna importancia en seguro directo	Escaso crecimiento	Escaso crecimiento	Autos 55	Seg. familiar 77
		Rentabilidad media	Rentabilidad baja	Vida 40	Vida 76
			Mayores oportunidades en seguro directo	Seg familiar 47	Fondos de pensiones 71
<i>Dificultades</i>		<i>Dificultades</i>		<i>Estrategias sectoriales</i>	
1º falta de tamaño	1º falta de tamaño	1º Tamaño empresarial	1º Exceso de competencia	1º Crecimiento	1º Fusiones
		2º Falta de infraestructura	2º Falta de infraestructura	2º Venta a compañías extranjeras	2º Diversificación
				3º Fusiones	3º Crecimiento
<i>Características de la competencia internacional</i>		<i>Características de la competencia europea</i>		<i>Características de la presencia extranjera</i>	
1º Infraestructura	1º Imagen y tradición	1º Grupos banca-seguros 62	1º Actúan en seguro directo con su marca 73	Marketing agresivo 52	Crece la cuota de mercado 66
2º Imagen y tradición	2º Infraestructura	2º Marketing agresivo 58	2º Cuota de mercado 70		
3º Volumen de negocio	3º Volumen de negocio	3º Cuota de mercado 56	3º Grupos banca-seguros 62		

Figura VI.16.

## 5. La organización de las entidades aseguradoras en España

De acuerdo con el modelo de componentes definido y ya propuesto en el capítulo anterior para los factores relevantes de los sistemas organizativos en las entidades aseguradoras, la encuesta incluía apartados acerca de cada uno de ellos:

- a) Diversidad de negocios.
- b) Forma empresarial.
- c) Sistemas de coordinación.

- d) Centralización y descentralización.
- e) Formas organizativas.

En los siguientes epígrafes analizaremos los resultados descriptivos de cada uno, tanto para el total de las respuestas como para la segmentación efectuada de acuerdo con el número de empleados en «entidades complejas» y «entidades sencillas».

### 5.1.) *Diversidad de negocios*

El seguro, como ya hemos tenido ocasión de estudiar, se ha caracterizado por la oferta de sus líneas de productos, agrupándose en tipologías homogéneas según los riesgos y la normativa que envuelve a cada ramo. Esta orientación ha primado a la hora de clasificar sus organizaciones. La muestra estudiada reúne la siguiente proporción de productos por empresa según su ficha técnica e importancia relativa total:

- El 78,6 % del total de entidades opera en seguros generales, siendo esta línea de negocio una significativa parte de su oferta, ya que para un 64 % de las respuestas, el sector representa más de un 30 % de sus ingresos y sólo en el 18 % más del 50 %.
- El 69,1 % del total de las entidades manifiesta trabajar con el ramo de automóviles con una relativa importancia frente al total de su oferta, ya que esta línea de negocio representa para ellos en el 79 % de los casos, más del 30 % de su producción y en el 41 % de los casos, más del 50 %. Fuerte concentración en el negocio, que se agudiza en entidades sencillas, como nota característica, con un 55 % de las empresas.
- La muestra incluye un 64,2 % de empresas que operan en alguna modalidad del seguro de vida, aunque sólo para el 37 % de las compañías el ramo representa una proporción superior al 30 % de sus primas totales.
- Sólo el 35,7 % de entidades aceptan reaseguro, lo que en un 86 % de los casos representa menos del 15 % de sus ingresos totales.

Estas empresas al ser preguntadas sobre la importancia que cada ramo tiene como negocio para ellas en España, así como sobre los cambios que acaecerán en el decenio 1991-2000 se manifiestan con respuestas cuyo resumen queda expresado en la figura VI.17.

Para el total de entidades encuestadas y refiriéndonos al período 1980-1991, los negocios que se presentan como importantes o muy importantes son, en primer lugar, el de automóviles, con un 58 % de respuestas, y a continuación vivienda (familiar), con un 52 %. Se trata de seguros de masa, que han caracterizado la producción aseguradora, muy influida por el desarrollo del automóvil en España y la obligatoriedad de su aseguramiento, así como por el fenómeno de la vivienda propia, objeto principal del crecimiento de nuestro ahorro privado familiar.

IMPORTANCIA EN ESPAÑA DE LOS RAMOS DE NEGOCIO PRINCIPALES DE LAS EMPRESAS																
Variable	Período	Puntuación mediana	(Valor $\leq 2$ ) % de respuestas con puntuación inferior a poco importante				(Valor $\geq 4$ ) % de respuestas con puntuación superior a importante				Orden de importancia					
			1	2	3	4	5	100	75	50	25	0	0	25	50	75
Para el total de empresas																
• Autos	80-91 92-00	4 4	21 25	58 52	1º	4º										
• Vida	80-91 92-00	3 4	37 16	41 68	4º	1º										
• Fondos de pensiones	80-91 92-00	1 3	68 32	25 39												
• Salud	80-91 92-00	1 3	83 27	10 31												
• Vivienda	80-91 92-00	4 4	32 13	52 59	2º	2º										
• Decesos	80-91 92-00	1 1	78 76	15 19												
• Incendios	80-91 92-00	3 3	33 39	47 32	3º											
• Responsabilidad civil	80-91 92-00	3 3	48 33	21 22												
• Caución credito	80-91 92-00	1 1	95 82	5 19												
• Accidentes	80-91 92-00	3 4	24 16	27 55	5º	3º										
• Transportes	80-91 92-00	2 2	61 18	15 16												
• Asistencia	80-91 92-00	2 3	57 39	20 43		5º										
• Reaseguro	80-91 92-00	1 2	77 64	18 16												

Figura VI.17.

Como ramos de seguros que han representado cierta importancia (mediana 3) para las empresas, según las respuestas de la muestra y también teniendo en cuenta la proporción de encuestados que consideran esta línea con valores importantes o muy importantes, se encuentran en tercer lugar (47 % superior a valor 4) el seguro de incendios y en cuarto lugar el seguro de vida (41 %).

No obstante la importancia relativa apreciada para cada negocio, cambia sustancialmente en el horizonte de la España plenamente integrada en Europa,

pasando al primer lugar, 68 % de los encuestados, los seguros de vida, en segundo los de vivienda (52 %), seguidos de accidentes (55 %) y de automóviles (52 %), que pierde así su posición de primacía a causa del fuerte crecimiento del resto de los ramos, así como probablemente por las incertidumbres de sus resultados técnicos en el momento presente.

Merece destacarse la posición que adquiere, en orden de importancia, el seguro de asistencia, que en muchos casos se vende combinado con los anteriores.

La variación sobre la importancia relativa del negocio representado por cada ramo, entre los dos períodos estudiados, nos determinará un *ranking* sobre la «intensidad» de este cambio; aquellos negocios que según los encuestados suben con más fuerza y aquellos que bajan<sup>4</sup>.

VARIACIÓN DE LA IMPORTANCIA ESTIMADA		IMPORTANCIA MEDIA
Suma de los rangos		1992-2000
1.º Salud	+ 77 Sube	3
2.º Fondos de pensiones	+ 50 Sube	3
3.º Seguros de vida	+ 48 Sube	4
4.º Seguros de asistencia	+ 45 Sube	3
1.º Incendios	- 15 Baja	3
2.º Automóviles	10 Baja	4
3.º Transportes	- 7 Baja	2

Figura VI.18.

En la figura VI.18 destaca en intensidad la variación sufrida en la importancia concedida a los seguros de salud, sobre todo a raíz de la implantación de la modalidad de «pago de servicios», pensiones, vida y asistencia.

Reducen esta consideración incendios, autos y transportes, con una bajada no muy acusada de su intensidad en la ponderación de importancia.

Hasta ahora y al hablar de la diversidad de negocios nos hemos referido a la muestra total de empresas.

En las figuras VI.19 y VI.20 se comparan los perfiles de este colectivo con los dos segmentos de empresas «complejas» y «sencillas» para los dos períodos.

<sup>4</sup> Los ramos se clasifican con los resultados de la figura VI.17, de acuerdo con el valor suma de los rangos resultantes entre el porcentaje de respuestas menor o igual a 2 del período 1980-1991 ( $x_1$ ) y del período 1992-2000 ( $x_2$ ), más el porcentaje de respuestas mayor o igual a 4 del período 1992-2000 ( $x_4$ ) y del período 1980-1991 ( $x_3$ ),

$$(x_1 - x_2) + (x_4 - x_3) = \text{RANGO DE IMPORTANCIA} = R$$

Si el valor es positivo, se trata de un «aumento de importancia» y si es negativo, de «disminución».

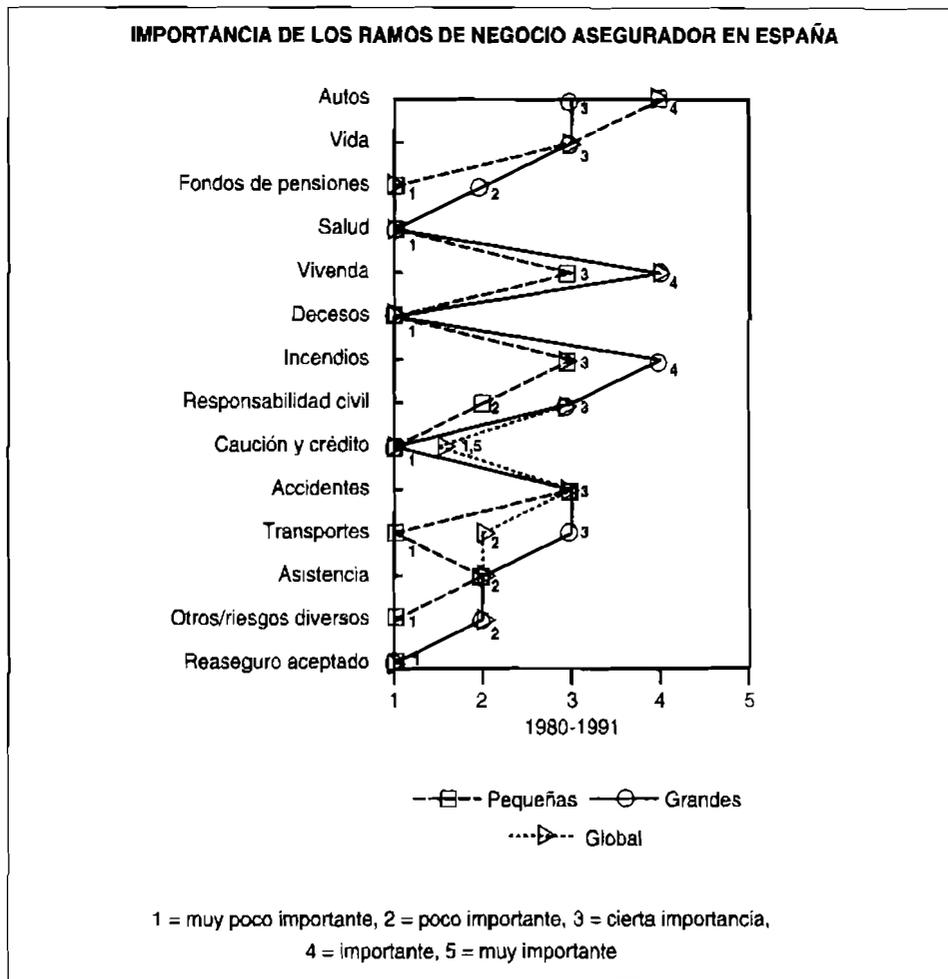


Figura VI.19.

Las diferencias más significativas son la mayor intensidad en la consideración de la importancia de los seguros de vida, vivienda y accidentes que tienen estos ramos en las empresas «complejas», mientras que el seguro de incendios para las mismas entidades mantiene su posición de relativa importancia.

Las respuestas sobre la importancia que cada ramo tiene para estas entidades fuera de España no tiene relevancia por su escaso interés, casi total en empresas «sencillas» y tan sólo importante para el 41 % de las entidades «complejas» en el período 1992-2000, especialmente en el negocio de vida, riesgos diversos y reaseguro.

Otros campos de diversificación ofrecidos con valores superiores a «importante» como servicios ofrecidos por las empresas de cada grupo son (fig. VI.21).

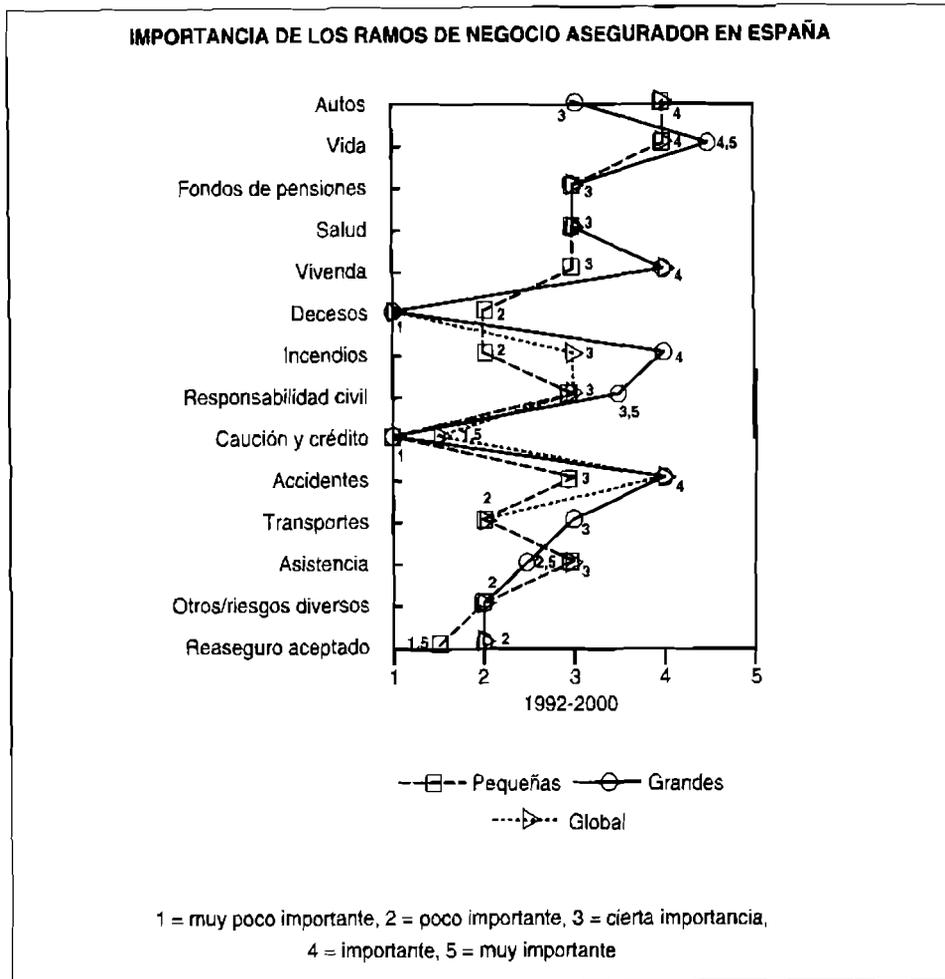


Figura VI.20.

OTROS SERVICIOS DEL SEGURO						
Variable	Período	Puntuación mediana			% de respuestas con puntuación superior a 4	Orden de importancia futura
Total empresas		1	2	3 4 5		
• Productos financieros	80-91	3			43%	1º
	92-00	4			83%	
• Asistencia	80-91	2.5			60%	2º
	92-00	4			90%	

Figura VI.21.

La segmentación por tamaño de empresas arroja un perfil similar, acen- tuándose para las compañías «complejas» la importancia de los productos finan- ciosos (valor 4,5) y apareciendo el servicio de asesoría en la «gestión de los riesgos» para el asegurado (valor 4), ambos en el período 1992-2000.

Finalmente y a la pregunta sobre el enfoque esencial de su organización empresarial, las respuestas denotan fuerte orientación conjunta del negocio (ra- mo) y del área geográfica, aunque con cierta tendencia a considerar predomi- nante en el futuro (fig. VI.22) el negocio (ramo de seguro en este caso) sobre la implantación territorial española. No hay variaciones significativas según el segmento empresarial asegurador de que se trate.

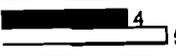
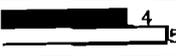
ENFOQUE ORGANIZATIVO								
Variable	Período	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación superior a importante	Orden de importancia futura
Total empresas		1	2	3	4	5		
• Por ramos especializados	80-91 92-00						62% 87%	1º
• Implantación territorial en España	80-91 92-00						71% 79%	2º
• Internacional	80-91 92-00						26% 28%	

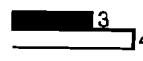
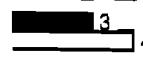
Figura VI.22.

## 5.2. Sistemas de coordinación

Al referirnos a los instrumentos empleados para la coordinación, el cuestio- nario planteaba, en primer lugar, el uso de comités para la coordinación, que, ordenados por su importancia relativa en las respuestas, se emplean preferente- mente en el nivel corporativo o de grupo y en segundo lugar en el ámbito de negocios, tanto en entidades «complejas» como «sencillas». No existen comités para el 21 % de los encuestados, prácticamente todos ellos procedentes del segmento de empresas «sencillas».

	<u>Período 80-91</u>	<u>Período 92-00</u>
Comité ejecutivo corporativo	64 %	78 %
Comité ejecutivos por negocios	21 %	36 %
Comités técnicos de producto	46 %	52 %
No existen/existirán	21 %	7 %

También para todos los encuestados y sin variaciones en los segmentos de la muestra por tamaño, otros sistemas importantes o muy importantes usados como mecanismos de coordinación son los siguientes (figura VI.23):

OTROS SISTEMAS DE COORDINACIÓN								
Variable	Período	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación superior a importante	Orden de importancia futura
		1	2	3	4	5		
• Reuniones de área (territorio) negocio	80-91 92-00						50% 73%	1º
• Reuniones anuales de directivos	80-91 92-00						47% 73%	1º
• Material de formación	80-91 92-00						26% 59%	2º

(1 = muy poco importante, 2 = poco importante, 3 = cierta importancia, 4 = importante, 5 = muy importante)

Figura VI.23.

Los comités ejecutivos y las reuniones de directivos y, en menor medida, como ya comentamos, la dirección por objetivos son los principales mecanismos usados en el sector asegurador. No aparece en la figura al no tener una gran relevancia, pero se dedujo de la encuesta el aumento de la consideración de otros elementos de coordinación usados ya por algunas compañías, como publicaciones internas y seminarios para directivos y aún con escasa importancia la utilización de medios audiovisuales (vídeos).

### 5.3. Centralización y descentralización

El reparto de competencias y responsabilidades y los procesos de delegación determinan una de las características más importantes de las organizaciones: su grado de centralización/descentralización en la toma de decisiones. Los resultados totales de la encuesta determinan un nivel medio/bajo de este componente en la década pasada, así como una acusada tendencia a valorar como importante/muy importante el proceso descentralizador que tendrá lugar en los años 1992-2000. En la figura VI.24 se expresan las respuestas para este factor relevante.

En la pasada década sólo un 29 % de las entidades consideró importante o muy importante el proceso de descentralización de sus organizaciones, mientras que sólo un 3 % considera que en el período 1992-2000 el grado de centralización será alto. Esta sensibilidad hacia la descentralización en general se repite para las entidades sencillas, aunque con menor intensidad (54 % de las empresas de esas características frente al 70 % del total). La situación inversa se da en las empresas más grandes: el aumento del tamaño es un factor que acrecienta la propensión hacia una mayor descentralización futura.

¿Cuáles son las áreas empresariales en las que existe mayor consenso acerca del proceso de descentralización? En el pasado, el grado de descentralización fue mayor en la función administrativa (44 % importante o más) y en la gestión de negocios y de siniestros (39 % cada una). En la década 1992-2000 se acen-

GRADO DE DESCENTRALIZACIÓN EN LA EMPRESA ASEGURADORA										
Variable	Período	Puntuación mediana					(Valores $\leq 2$ ) % de respuestas con puntuación inferior a poco importante 100 75 50 25 0	(Valor $\geq 4$ ) % de respuestas con puntuación superior a importante 0 25 50 75 100	Orden de importancia futura	N.C.
		1	2	3	4	5				
Total de empresas										
Proceso generalizado	80-91 92-00						31 32		1º	9,5% 11,9%
Descentralización por áreas										
• Unidad de negocio (S)	80-91 92-00						35 22		3º	28,5% 23,8%
• Función administrativa	80-91 92-00						22 14		1º	16,6% 19,0%
• Función de personal (S)	80-91 92-00						59 47			19,0% 19,0%
• Gestión de siniestros	80-91 92-00						24 11		2º	9,5% 21,4%
• Criterios de suscripción (S)	80-91 92-00						46 27			16,6% 21,4%
• Inversiones	80-91 92-00						76 81			21,4% 23,8%
• Publicidad	80-91 92-00						79 69			21,4% 23,8%
(S) Descentralización en empresas «sencillas»										
• Unidad de negocio	80-91 92-00						50 31			15,3% 26,9%
• Función de personal	80-91 92-00						60 52			23,0% 26,9%
• Criterios de suscripción	80-91 92-00						52 42			19,2% 26,9%

(1 = muy poco importante, 2 = poco importante, 3 = cierta importancia, 4 = importante, 5 = muy importante)  
N.C. = No contestan

Figura VI.24.

rúan estas áreas, cobrando una gran significación la descentralización administrativa (70 % de respuestas sobre su importancia) y la relativa a los siniestros (65 %).

Como diferencias relevantes al segmentar los tamaños, en las compañías «sencillas» cobra menos importancia la descentralización por negocio, con sólo un 42 % de respuestas frente al 62 % en el total de compañías, que sí valoran su importancia. También se advierte que están más centralizadas la función de personal y la relativa a las decisiones sobre criterios de suscripción.

En las figuras VI.25 y VI.26 se comparan los perfiles de este factor para los tres grupos.

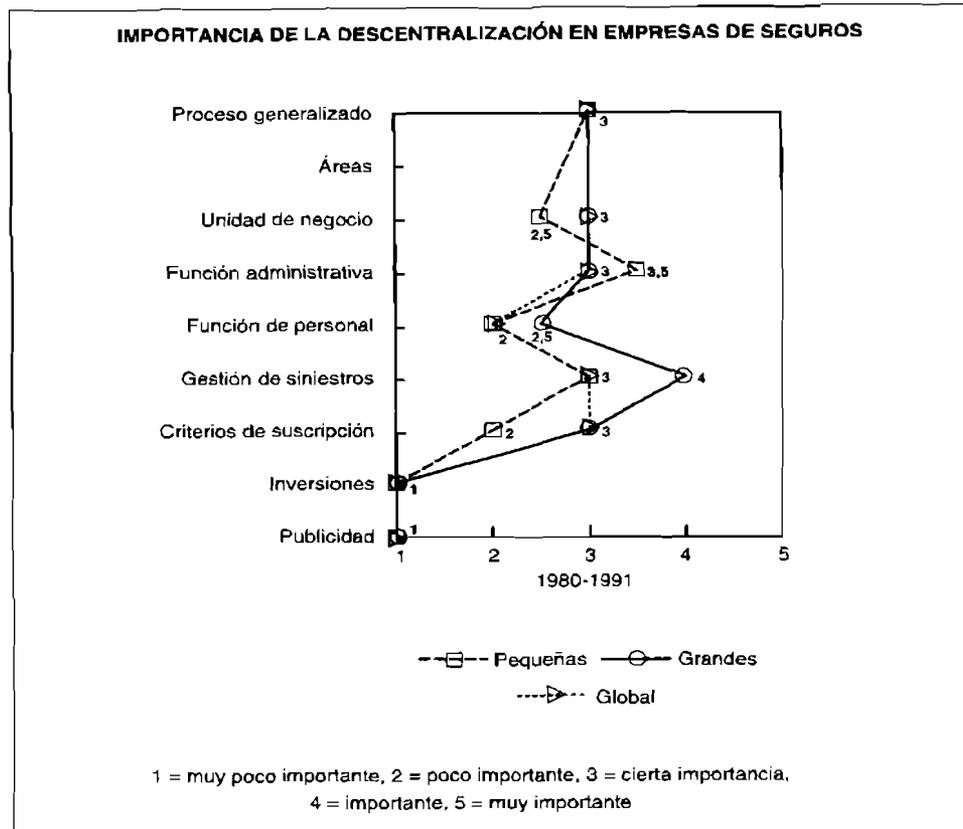


Figura VI.25.

Con respecto a la proporción del personal empleado que trabaja en las oficinas centrales, la situación actual se refleja en el cuadro de la figura VI.27, aún con proporciones elevadas en oficinas centrales, incluso en las empresas «complejas» (un 42 % de ellos tienen concentrada la plantilla en oficinas centrales en una proporción entre el 30 % y el 50 %).

A la pregunta relativa al futuro todas las empresas manifiestan una tendencia a bajar esta proporción a valores en torno al 25 %.

A la cuestión de si el grupo empresarial se ha planteado la existencia de una empresa especializada para el negocio de aceptación del reaseguro, tan sólo el 24 % de los encuestados se lo plantean como una realidad o una posibilidad.

Por último, el cuestionario plantea el canal de venta (intermediación) preferentemente empleado en el pasado y la tendencia de cambio para el período

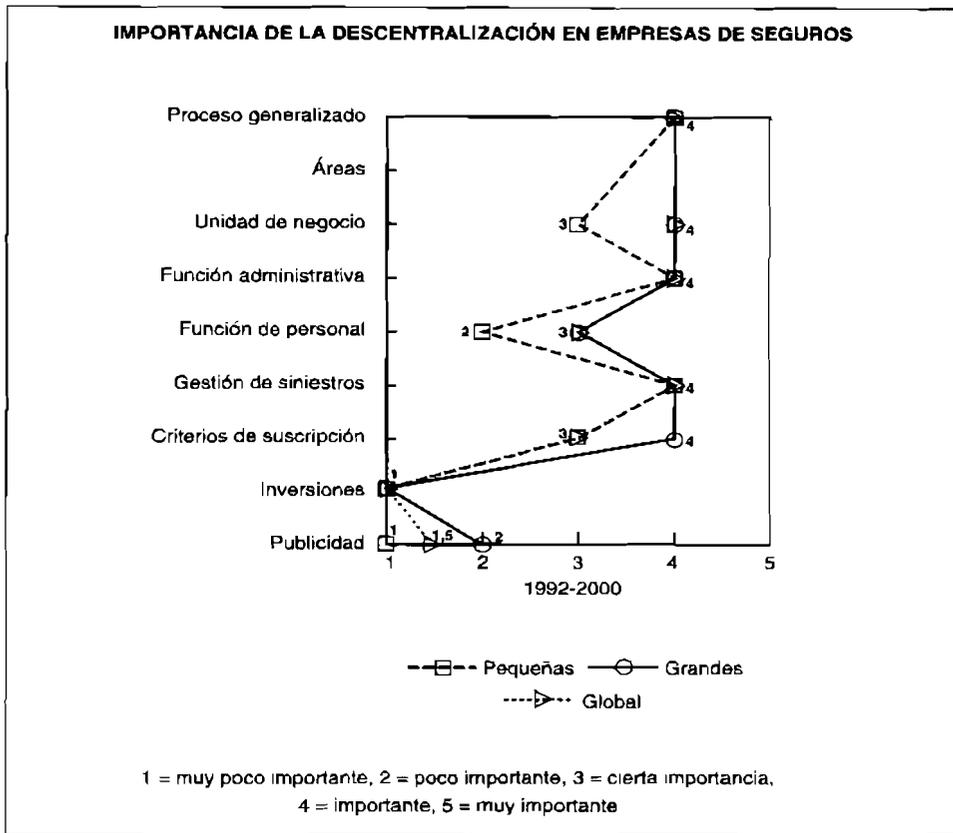


Figura VI.26.

PROPORCIÓN DE EMPRESAS Y GRADO DE CENTRALIZACIÓN															
Proporción de empleados en la central	Total de empresas					Sencillas					Complejas				
	10	20	30	40	50	10	20	30	40	50	10	20	30	40	50
• Menos de 15%	□10					] 8					= 17				
• Entre el 15% y el 30%	□15					] 8					= 25				
• Entre el 30% y el 50%	= 37					= 37					= 42				
• Más del 50%	= 38					= 53					□ 15				

(1 = muy poco importante, 2 = poco importante, 3 = cierta importancia, 4 = importante, 5 = muy importante)

Figura VI.27.

1992-2000. Comparando las medianas de las respuestas (fig. VI.28 y VI.29) entre el total de empresas, las complejas y las sencillas, destacamos algunas observaciones en las respuestas sobre la acción comercial.

En líneas generales, la opinión de los directivos se puede resumir en los siguientes puntos:

- Son favorables a una mayor participación en la acción comercial con la clientela para oficinas locales y redes de agentes propios. La tendencia de oficinas es más acusada en las entidades complejas, con un suave descenso de la importancia de venta a través de agentes.
- Se espera una mayor importancia en el uso de otros canales de distribución, tales como tarjetas de crédito, oficinas financieras, entidades de servicios, etc.

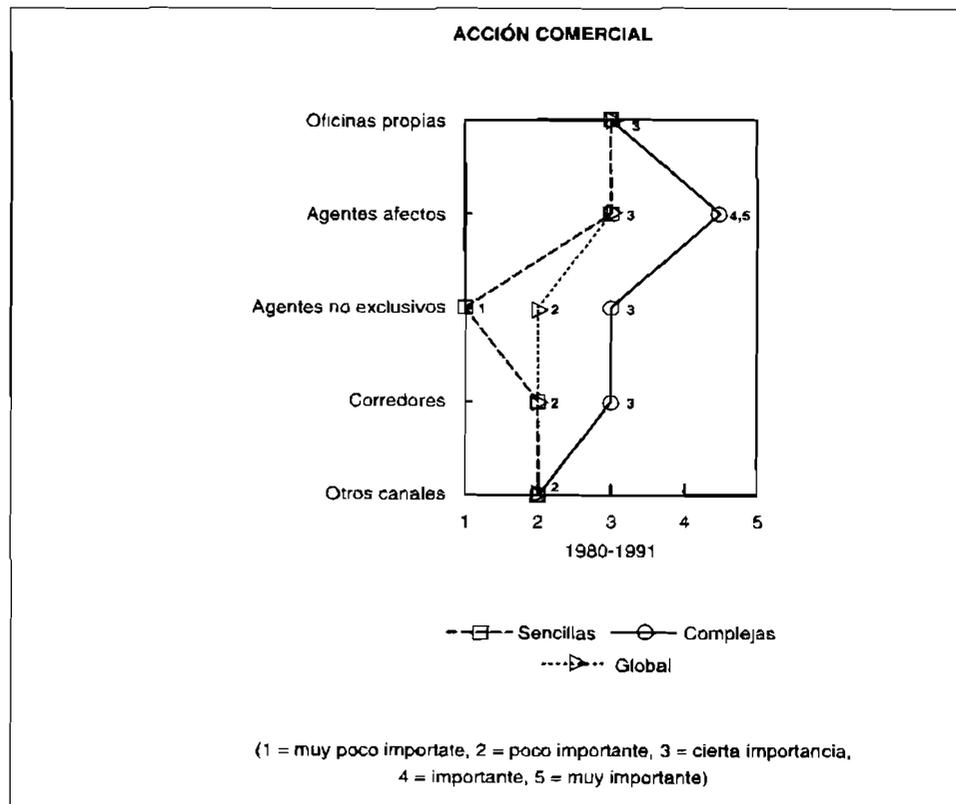


Figura VI.28.

#### 5.4. Formas organizativas

El directivo valora los «modelos-tipo» más significativos para caracterizar su grupo empresarial, en virtud de la importancia con la que está presente cada uno de ellos:

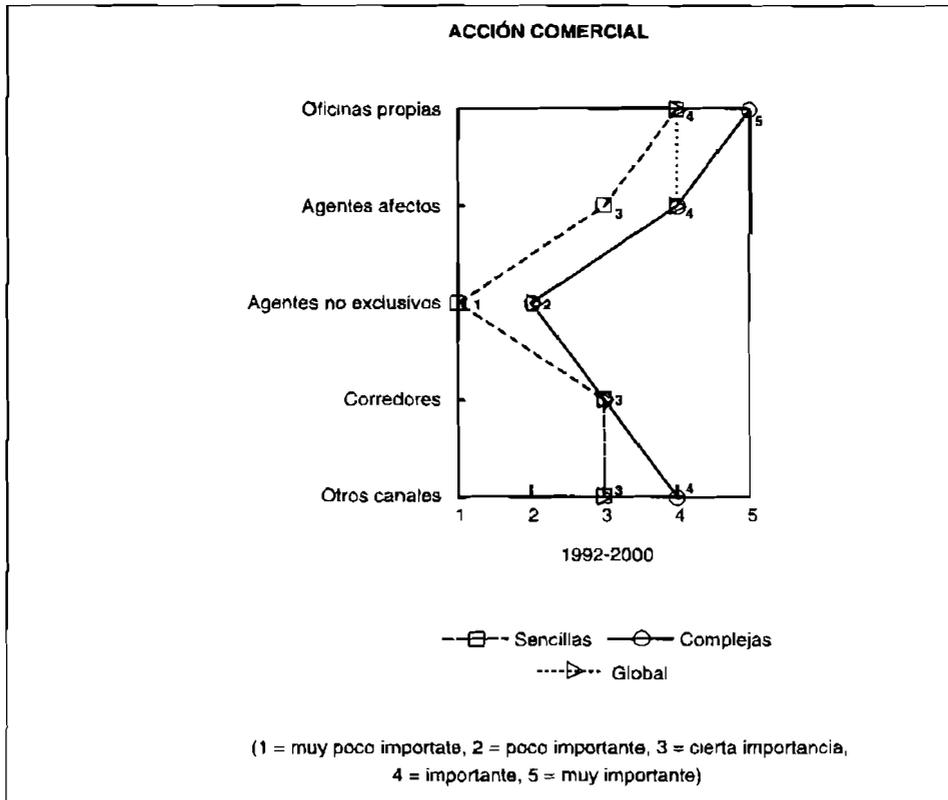


Figura VI.29.

- *Modelo funcional*, en el que predomina la distribución según los cometidos homogéneos.
- *Modelo divisional por negocios*: distribución por áreas de resultados vinculados a los ramos de negocio.
- *Modelo divisional-territorial*: distribución por áreas de resultados según criterios geográficos.
- *Modelo matricial*: más de una línea de autoridad para cada unidad o directivo.
- *Holding*: grupos de sociedades.

Todos o algunos de ellos pueden responder a aspectos globales o parciales de las compañías con mayor o menor intensidad y por ello, para recoger la tendencia predominante en un período y en la figura VI.30 elaboramos una ordenación de las variables más representativas según las frecuencias relativas de las respuestas: aquellos que consideran un modelo como importante o muy importante para la configuración de su entidad (valores 4 o 5) y los que consideran ese modelo como muy poco o poco importante (valores 1 o 2); los porcentajes se reflejan frente al total de respuestas posibles según los encuestados.

FORMAS ORGANIZATIVAS PREDOMINANTES EN LAS ENTIDADES DE SEGUROS																
Variable	Periodo	(Valores $\leq 2$ ) % de respuestas con puntuación inferior a poco importante					(Valor $\geq 4$ ) % de respuestas con puntuación superior a importante					Ordenación				
		70	60	50	40	30	20	10	10	20	30	40	50	60	70	Actual
<b>Total empresas</b>	80-91															
	92-00															
	Funcional														1º	2º
	80-91															
	92-00															
Divisional-negocio	80-91														2º	1º
	92-00															
Divisional-territorial	80-91														3º	3º
	92-00															
Matricial	80-91															
	92-00															
Holding	80-91															
	92-00															
<b>Empresas complejas</b>	80-91															
	92-00															
	Funcional														2º	3º
	80-91															
	92-00															
Divisional-negocio	80-91														1º	1º
	92-00															
Divisional-territorial	80-91														3º	2º
	92-00															
Matricial	80-91															
	92-00															
Holding	80-91															
	92-00															
<b>Empresas sencillas</b>	80-91															
	92-00															
	Funcional														1º	1º
	80-91															
	92-00															
Divisional-negocio	80-91														2º	2º
	92-00															
Divisional-territorial	80-91														3º	3º
	92-00															
Matricial	80-91															
	92-00															
Holding	80-91															
	92-00															

(1 = muy poco importante, 2 = poco importante, 3 = cierta importancia, 4 = importante, 5 = muy importante)

Figura VI.30.

El perfil resultante para cada variable y período determina el «peso» de la importancia (a la derecha del gráfico de barras) o no importancia (a la izquierda) de cada forma organizativa para los encuestados y sobre todo busca visualizar los cambios esperados que los altos directivos manifiestan que se producirán en sus estructuras organizativas para la década 1992-2000.

El modelo organizativo que ha predominado entre los años 1980-1991 en la totalidad de compañías de seguros encuestadas es el funcional, con un 45 % de importancia relativa asignada.

También para el conjunto del sector, el modelo descentralizado por divisiones de negocio en la misma década pasada ha sido la segunda forma dominante (36 % de «intensidad» en su importancia), seguida de la forma divisional territorial y ya casi sin importancia de la matricial y los *holdings* societarios. La estructura esperada para el período 1992-2000 cambia esencialmente al aumentar la importancia relativa del modelo descentralizado divisional por negocios como forma dominante. Para el «total empresas», y como resumen, puede deducirse:

- La década 1980-1991 se ha caracterizado por estructuras predominantemente centralizadoras, basadas en la coordinación de funciones y en menor medida de unidades de negocio.
- Para la década próxima existe una tendencia, sin que pierda fuerza la forma funcional, hacia el diseño de modelos que estimulen la delegación en la toma de decisiones hacia unidades más pequeñas (negocio o territorio).
- Las entidades de seguros en general, salvo unos casos aislados, no consideran en sus estructuras las formas más complejas organizativas o societarias.

En lo que concierne al análisis de las entidades complejas y sencillas, señalado en la misma figura, destacamos las siguientes características:

- Las entidades complejas ya se caracterizan en sus estructuras (y así seguirán) por una divisionalización de negocios, con un 67 % de importancia, aunque en el futuro aún siguen existiendo con fuerza parcelas de las estructuras de carácter funcional.
- Son las entidades sencillas las que, pese a reconocer la mayor importancia futura (42 %) del modelo divisional de negocio como meta que se ha de alcanzar, consideran que el predominio de su organización se basará en primer lugar en el criterio funcional (53 % de la importancia).
- Un elemento de trascendencia futura es la mayor sensibilidad demostrada por al descentralización en forma de divisiones territoriales con aumentos significativos tanto en las empresas complejas (hasta un 50 % de intensidad) como en las empresas sencillas (hasta un 38 %).

### 5.5. Conclusiones. Organización de las entidades aseguradoras

Resumimos las características sobresalientes que con mayor intensidad tipifican los sistemas organizativos en las entidades aseguradoras y que han sido descritas en las páginas anteriores.

<b>a) DIVERSIDAD DE LOS NEGOCIOS EN ENTIDADES DE SEGUROS</b>			
HASTA 1991	% <sup>(1)</sup>	DESDE 1992	%
Importancia competitiva apreciada para los ramos de negocios (importante o muy importante)			
1.º Automóviles	58	1.º Vida	68
2.º Vivienda (seguro familiar)	52	2.º Vivienda	59
3.º Incendios	47	3.º Accidentes	55
4.º Vida o accidentes	41	4.º Automóviles	52
Variación estimada en el atractivo de los negocios (período 1992-2000 frente a 1980-1991)			
<i>Suben</i>	Rango	<i>Bajan</i>	
1.º Salud	77	1.º Incendios	15
2.º Pensiones	50	2.º Autos	10
3.º Vida	48	3.º Transportes	7
4.º Asistencia	45		
Otros servicios complementarios al seguro (importante o muy importante)			
1.º Productos financieros	33	1.º Productos financieros	58
2.º Asistencia	25	2.º Asistencia	57
Enfoque organizativo (importante o muy importante)			
1.º Implantación territorial en España	71	1.º Ramos especializados	87
2.º Ramos especializados	62	2.º Implantación territorial en España	79

<sup>(1)</sup> Frecuencia acumulada de respuestas superior a importante (4).

<b>b) SISTEMAS DE COORDINACIÓN</b>			
HASTA 1991	%	DESDE 1992	%
Existencia de comités (importante o muy importante)			
1.º Ejecutivo corporativo	64	1.º Ejecutivo corporativo	78
2.º Ejecutivo por negocios	46	2.º Ejecutivo por negocios	52
Otros sistemas de coordinación (importante o muy importante)			
1.º Reuniones de área	50	1.º Reuniones de área	73
2.º Reuniones anuales directivas	47	2.º Reuniones anuales directivas	73
3.º Material de formación	26	3.º Material de formación	59

c) CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN			
HASTA 1991	%	DESDE 1992	%
Grado de descentralización y áreas (importante o muy importante)			
Era un proceso no suficientemente generalizado (mediana 3)	29	Será un proceso generalizado (mediana 4)	70
=Áreas con especial importancia=		=Área con especial importancia=	
1.º Función administrativa	44	1.º Función administrativa	70
2.º Gestión de siniestros	39	2.º Gestión de siniestros	65
3.º Negocio	39	3.º Negocio	62

d) FORMAS ORGANIZATIVAS PREDOMINANTES EN LAS ENTIDADES DE SEGUROS EN ESPAÑA (respuestas: importante-muy importante)			
HASTA 1991	%	DESDE 1992	%
1. Total empresas			
1.º Funcional	45	1.º Divisional negocio	48
2.º Divisional negocio	30	2.º Funcional	44
3.º Divisional territorial	28	3.º Divisional territorial	40
2. Complejas			
1.º Divisional negocio	67	1.º Divisional negocio	66
2.º Funcional	42	2.º Divisional territorial	50
3.º Divisional territorial	33	3.º Funcional	40
3. Sencillas			
1.º Funcional	46	1.º Funcional	53
2.º Divisional territorial	27	2.º Divisional negocio	42
3.º Divisional negocio	27	3.º Divisional territorial	38

## 6. Estrategias de la institución aseguradora en España

Nuevamente nos referiremos al modelo de componentes que propusimos al comienzo del capítulo para la estrategia. Allí seleccionamos sus variables relevantes en el sector asegurador y ellas son el criterio básico usado para las cuestiones planteadas en la encuesta.

Las variables se distribuyeron en cuatro grandes bloques:

- a) Factores de competitividad procedentes del entorno (ya tratados en otro apartado).
- b) Factores de competitividad internos de la entidad.
- c) Estrategias globales que caracterizan la empresa de seguros.
- d) Estrategias funcionales prioritarias en su actuación empresarial.

Los apartados siguientes se dedican a estudiar los resultados de la encuesta y sus medidas de tendencia para cada variable, tanto en el conjunto de las entidades como en los dos segmentos elegidos para el grupo de sociedades, «compleja» y «sencilla».

### 6.1 Factores de la competitividad interna para las entidades aseguradoras

El cuestionario planteaba los potenciales «diferenciadores» de cada entidad sobre los que cimentar estrategias competitivas: tradición, imagen y confianza, coste de las primas, productos, servicios complementarios, acercamiento al cliente, organización interna y organización externa (redes de agentes).

Los resultados medidos, en términos de la mayor o menor intensidad con la que se considera clave este factor para la competitividad, se reúnen en la figura VI.31, relacionándose las variables así como la frecuencia acumulada de las respuestas con valores superiores o iguales a 4 (fuerte o muy fuerte relación con la competitividad).

Existe en general una mayor dispersión (menor coincidencia) con respecto a los factores que fueron «claves» para la competitividad en el pasado (1980-1991), que con respecto al futuro (1992-2000). Ello se refleja en la tabla de varianzas ( $S^2$ ) de cada variable y período que hemos reproducido. El hecho de que las varianzas del período 1992-2000 sean en general menores puede interpretarse como una cierta convergencia en la consideración de los factores futuros claves para la competitividad interior en el total de las empresas y una mayor conciencia de la necesidad estratégica de este cambio.

**FACTORES CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD INTERNA: VARIANZAS**

VARIABLES	$S^2$ (80-91)	$S^2$ (92-00)
Tradición e imagen	1,27	0,83
Primas competitivas	1,05	1,06
Mix de productos	1,09	0,84
Proximidad a la clientela	1,25	0,50
Cualificación de los recursos humanos	0,98	0,39
Eficiencia de la organización	1,11	0,40
Infraestructura comercial de apoyo	1,36	1,17

En cuanto a los factores clave del pasado, en primer lugar encontramos la tradición e imagen, con un 53 % de encuestados que consideran al menos una relación fuerte (valor 4) con la competitividad de su empresa, en segundo lugar la eficiencia organizativa, con un 50 % y sólo en tercer lugar la proximidad al cliente, con un 46 %. A estos tres factores siguen las restantes variables consideradas con mucha menor importancia para los encuestados.

La mayor coincidencia anunciada con respecto al período 1992-2000 se decanta por una distinta y más intensa selección de factores competitivos del

FACTORES CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD INTERNA EN LA EMPRESA ASEGURADORA											
Variable	Período	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación superior a importante	Orden de importancia		N.C.	S <sup>2</sup>
		1	2	3	4	5		Actual	Futura		
a) TOTAL DE EMPRESAS											
Tradición e imagen	80-91						53%	1 <sup>º</sup>		9,5	1,27
	92-00						69%		4 <sup>º</sup>	7,1	0,83
Primas competitivas	80-91						45%		4 <sup>º</sup>	9,5	1,05
	92-00						57%			4,7	1,06
Mix de productos	80-91						26%			9,5	1,09
	92-00						53% (c)			9,5	0,84
Proximidad a la clientela	80-91						46%	3 <sup>º</sup>		7,1	1,25
	92-00						92%		1 <sup>º</sup>	4,7	0,50
Cualificación de los recursos humanos	80-91						37%			9,5	0,98
	92-00						87%		3 <sup>º</sup>	7,1	0,39
Eficiencia, organización	80-91						50%	2 <sup>º</sup>		9,5	1,11
	92-00						90% (b)		2 <sup>º</sup>	7,1	0,40
Infraestructura comercial de apoyo	80-91						39%			9,5	1,36
	92-00						68%		5 <sup>º</sup>	9,5	1,17
Agentes afectos	80-91						41%	5 <sup>º</sup>		9,5	2,44
	92-00						39% (b y c)			9,5	2,66
b) GRUPO DE EMPRESAS COMPLEJAS (diferencias significativas en la valoración)											
Oferta de productos complementarios	80-91						20%			4,7	1,60
	92-00						50%			4,7	0,72
Eficiencia en la organización	80-91						64%			2,3	1,21
	92-00						49%			2,3	0,27
Agentes afectos	80-91						45%			2,3	2,69
	92-00						27%			2,3	3,05
c) GRUPO DE EMPRESAS SENCILLAS (diferencias significativas en la valoración)											
Mix de productos	80-91						17%			7,1	1,25
	92-00						45,8%			7,1	0,86
Agentes afectos	80-91						34%			9,8	2,47
	92-00						36%			9,8	2,20

Figura VI.31.

empresario. En primer lugar y con un 92 % de respuestas superior al valor 4 destaca claramente, para el total de empresas, la proximidad a la clientela, seguida de la eficiencia organizativa, a la que se le reconoce ahora (con un 90 % de intensidad) una relación con la competitividad más fuerte. En tercer lugar y con un aumento en la consideración del factor, aflora la trascendencia que adquirirá como potencial estratégico de primera índole en seguros la cualifica-

ción de sus recursos humanos, con un 87 % de respuestas que asignan a este factor puntuaciones superiores al valor 4.

Entre las pocas diferencias que cabe mencionar al relacionar estas variables con entidades «complejas» y «sencillas» se encuentra claramente el mayor énfasis que las primeras dan para el futuro a la eficiencia organizativa (99 % respuestas superiores a 4) como elemento más relevante y quizá prioritario en su actuación estratégica. También aparece, aunque aún con escasa intensidad para este sector, la oferta de productos y servicios complementarios (50 %) como un factor algo más relacionado con la competitividad de sus entidades.

Finalmente se destaca que ninguno de los segmentos empresariales considera, como media, relevante para su competitividad las estructuras de agentes libres (mediana 2 en todos los casos y una varianza de tan sólo 1,05), mientras que la estructura de agentes propios (afectos) mejora en su consideración como factor clave, pero con una gran dispersión de las respuestas, sólo se apunta una cierta tendencia a basar la competitividad en este factor prioritariamente con menor intensidad futura (27 %) en el caso de las empresas «complejas».

## 6.2. Estrategias globales en la empresa de seguros

Los encuestados responden en este apartado acerca de la importancia que caracteriza/caracterizará la orientación estratégica de sus corporaciones.

Se trata de estrategias directivas, globalizadoras, que hemos subdividido en tres bloques:

- Crecimiento.
- Diversificación.
- Otras áreas estratégicas: precios, costos, calidad y tiempo de respuesta.

Sobre ellas el directivo, nuevamente, se pronunciará en lo que respecta a su importancia relativa en los períodos investigados (1980-1991 y 1992-2000).

### 6.2.1. Crecimiento

Consecuencia lógica de la visión poco atractiva por parte del asegurador español con respecto a los potenciales que para su empresa representan los entornos internacionales, la orientación estratégica determinante es la del mercado español, con un desarrollo preferente de sus propias estructuras territoriales ya existentes. Las entidades complejas (véase figuras VI.32, VI.33 y VI.34) han considerado con alguna importancia el enfoque estratégico secundario hacia el crecimiento en la Unión Europea. Un 33 % de entidades considera de importancia o mucha importancia este movimiento hoy y un 44 % que lo tendrá en la próxima década.

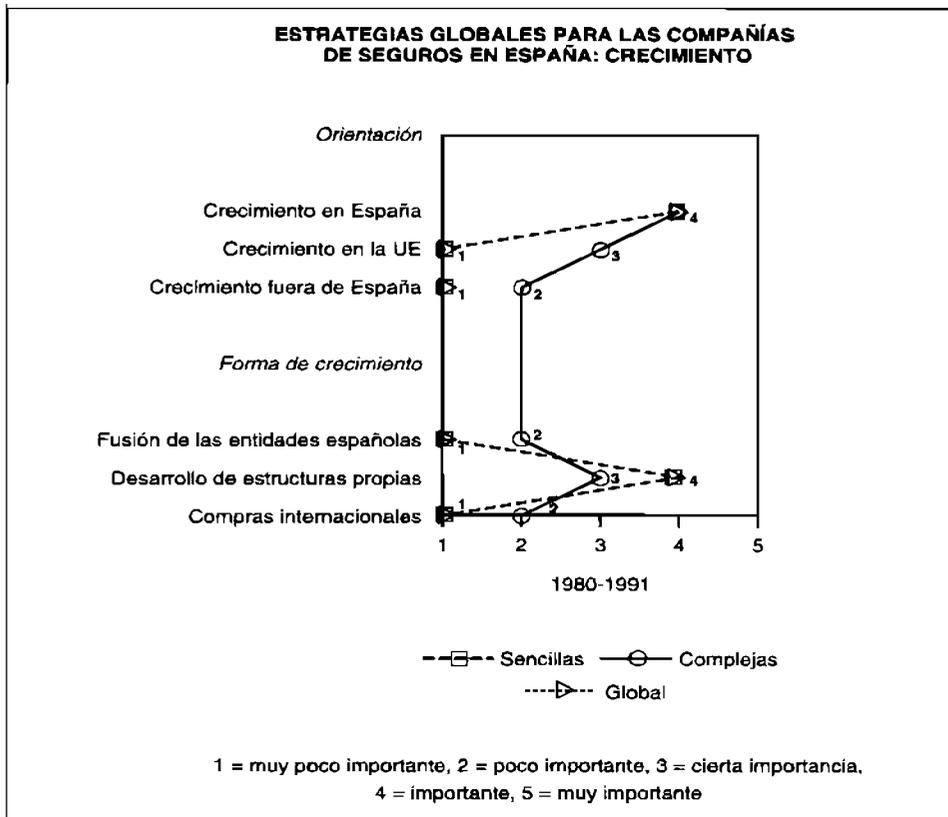


Figura VI.32.

A pesar de la objetiva necesidad de concentración de las empresas de seguros españolas que ya estudiamos para el sector, los encuestados paradójicamente dan poca importancia total para sus entidades a posibles estrategias de crecimiento a través de fusiones con empresas españolas. El 72 % lo valora con una importancia menor a 2 en la actualidad y en el futuro, apenas sin cambios, con un 67 %. En el caso de las alianzas internacionales, un 78 % considera hoy esta estrategia como poco o muy poco importante, observándose una mayor dispersión de respuestas para la década 1992-2000, donde ya un 34 % de encuestados consideran ésta como una estrategia importante para su corporación (en empresas complejas, hasta un 44 % de las entidades).

### 6.2.2. Diversificación

La propensión media en esta estrategia para la industria aseguradora en España, según la encuesta, es la de una orientación, preferente actual y futura hacia la diversificación en ramos o productos aseguradores frente a otras alternativas.

Los datos de las figuras VI.35, VI.36 y VI.37 indican, no obstante, la falta de trascendencia que para el sector asegurador, y en términos generales, tiene

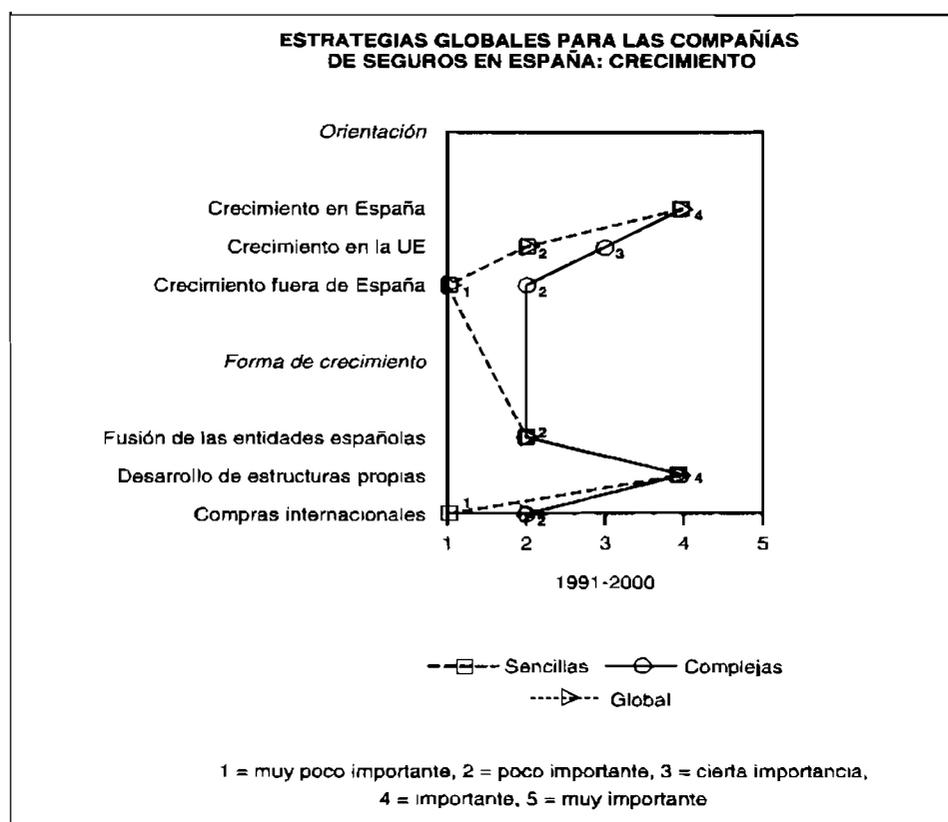


Figura VI.33.

la estrategia de diversificación, ya que el perfil de respuestas de los encuestados destaca más intensamente por la escasa importancia de las variables planteadas que por lo contrario. Incluso la estrategia diversificadora en el propio sector asegurador, la de más intensidad futura, es al menos importante sólo para un 53 % de los encuestados (y la proporción es semejante en las empresas «complejas»). La estrategia de diversificación del canal de distribución del seguro a través de alianzas bancarias, se sitúan en segundo lugar con tan sólo el 41 % de las respuestas.

Las empresas complejas, sin embargo, dan mayor trascendencia a la oferta de negocios de servicios técnicos en prevención y gerencia de riesgos, alcanzado para el futuro importancia para el 50 % de los encuestados.

### 6.2.3. Otras áreas estratégicas que caracterizan la corporación aseguradora

El último bloque de estrategias globales tratará de otros elementos esenciales usados como referencia al estudiar los principios estratégicos: precios/costes, calidad y tiempo de reacción.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO (SEGUROS)										
Variable	Periodo	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación inferior a poco importante (2)	% de respuestas con puntuación superior a importante (4)	N.C. %	S <sup>2</sup>
		1	2	3	4	5				
a) TOTAL DE EMPRESAS										
<i>Orientación</i>										
• Crecimiento en España	80-91						50		11,9%	1,02%
	92-00						31		11,9%	0,80%
• Crecimiento en la CE	80-91						72		30,8%	1,59%
	92-00						52		26,1%	1,72%
• Crecimiento fuera de la CE	80-91						71		30,8%	1,53%
	92-00						72		30,8%	1,74%
<i>Forma de crecimiento</i>										
• Fusiones en España	80-91						72		30,8%	1,29%
	92-00						67		28,7%	1,33%
• Desarrollo de las estructuras en España	80-91						18		21,4%	1,53%
	92-00						6		23,8%	0,86%
• Compras o alianzas internacionales	80-91						78		35,0%	1,50%
	92-00						55		20,9%	2,47%
b) COMPLEJAS (variables con diferencias significativas)										
• Crecimiento en la CE	80-91						44		25,0%	2,52%
	92-00						22		8,3%	1,75%

(1 = muy poco importante, 2 = poco importante, 3 = cierta importancia, 4 = importante, 5 = muy importante)

Figura VI.34.

La figura VI.38 compara las diferentes variables introducidas en la encuesta:

En este caso las valoraciones prácticamente se repiten entre empresas «complejas» y «sencillas».

Nuevamente ninguna de estas estrategias predomina claramente en la década 1980-1991, ya que las más destacadas, reducción de costos y calidad, no pasan de un valor 3, con sólo alguna importancia para el conjunto de entidades, una dispersión relativamente moderada y con tan sólo un 42 % de respuestas a la cuestión de la importancia (superior al valor 4) del factor.

Existe gran convergencia también en las respuestas acerca de las estrategias futuras. Prácticamente todos los encuestados reconocen que emplearán el arma estratégica de la calidad (el 89 % la considera por lo menos importante), a continuación se acentúa la tendencia a estrategias de reducción de costos (73 %) y de la innovación a través de la rapidez en el cambio de productos (un 69 % indica la trascendencia futura de esta estrategia para sus entidades).

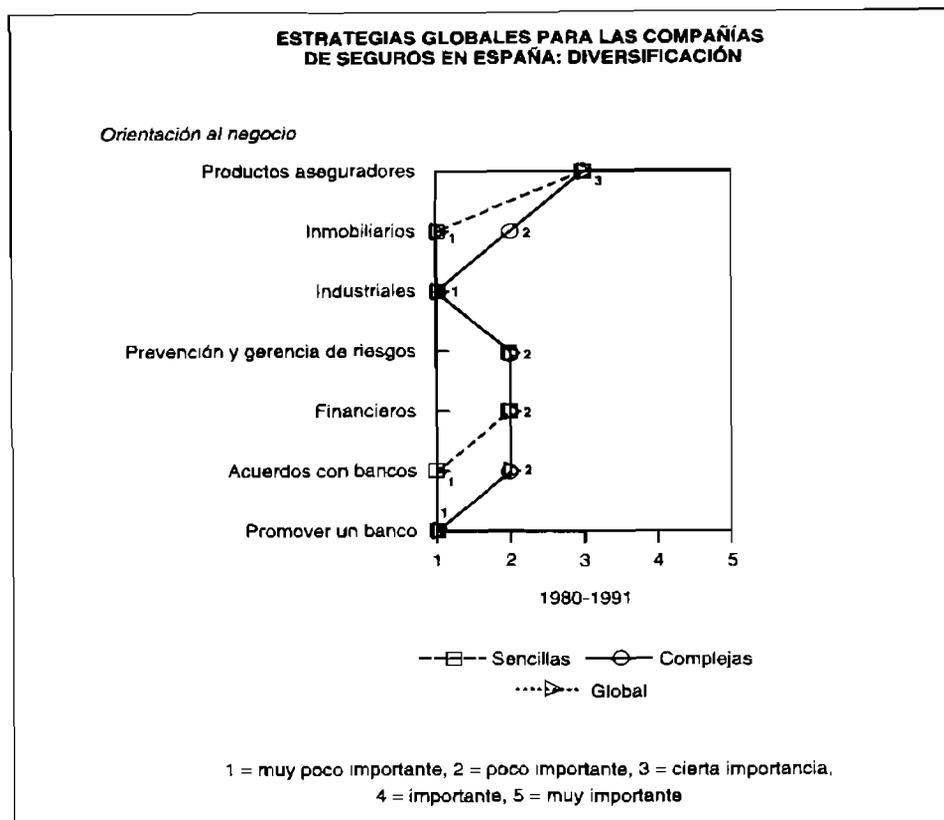


Figura VI.35.

### 6.3. Estrategias funcionales en la empresa de seguros en España

Se plantea en la consulta cuál es la jerarquización que el alto directivo propone para las estrategias referidas a la asignación de recursos para la entidad aseguradora y cuál ha sido y será su actuación en lo que se refiere a los siguientes aspectos:

- Al seleccionar los riesgos que hayan de ser aceptados en el negocio.
- En el marketing.
- En la producción de seguros.
- En el tratamiento de siniestros.
- En la consolidación de su solvencia técnica y financiera.
- En el crecimiento de las plantillas de recursos humanos.

Cuatro estrategias funcionales sobresalen en la respuesta acerca del presente y, sobre todo, del futuro.

- La rapidez en la resolución del tratamiento de los siniestros.
- La consolidación en la solvencia.

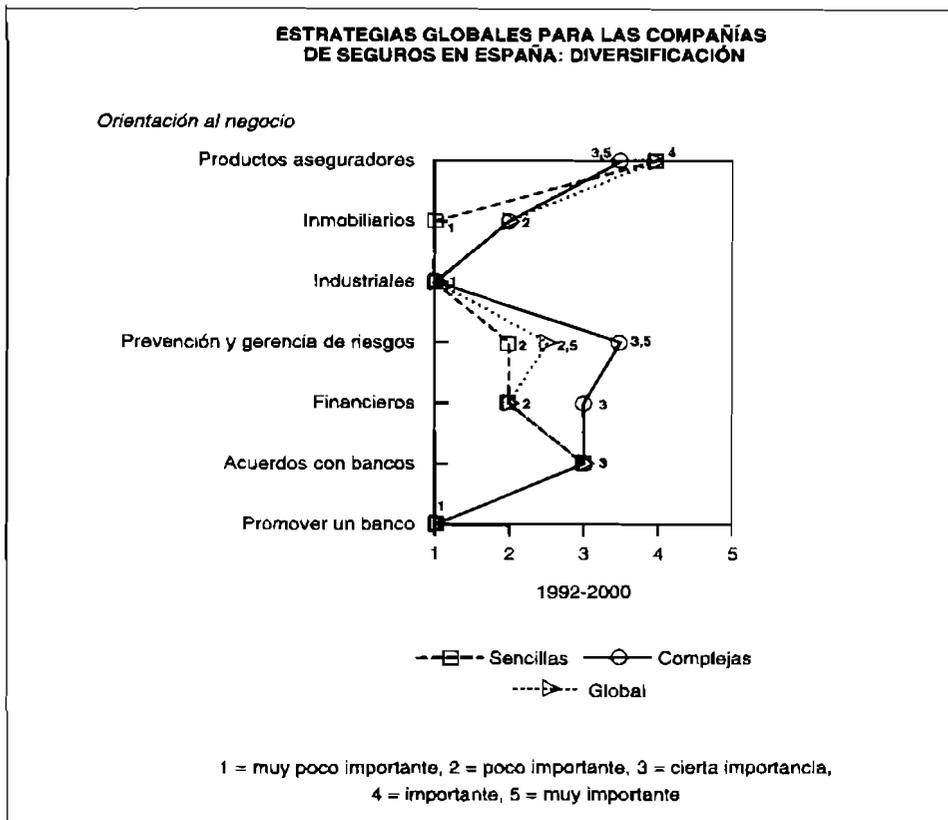


Figura VI.36.

- La mecanización en la producción aseguradora.
- Los criterios selectivos a la hora de aceptar riesgos de asegurados.

La observación del cuadro representado en la figura VI.39 refleja también un cierto predominio (en cuanto a la importancia relativa concedida) de estrategias de carácter técnico tales como la selección de riesgos, la productividad y la solvencia y de servicio (tratamiento de siniestros) sobre las herramientas de marketing como por ejemplo, precios, *mix* de productos y publicidad.

Las estrategias funcionales que más caracterizarán<sup>5</sup> estas entidades según los resultados en el período 1992-2000 casi sin variaciones entre los grupos de entidades «complejas» y «sencillas» serán:

- Rapidez de respuesta al asegurado en caso de siniestro. El 96 % de los encuestados lo consideran importante o muy importante para el futuro.

<sup>5</sup> Nuevamente la convergencia en lo que respecta a las estrategias del futuro es mayor en las respuestas, según puede verse al examinar las varianzas.

DIVERSIFICACIÓN DE NEGOCIOS COMO ESTRATEGIA ASEGURADORA										
Variable	Periodo	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación inferior a poco importante (2)	% de respuestas con puntuación superior a importante (4)	Orden de importancia futura	S <sup>2</sup>
		1	2	3	4	5				
a) TOTAL DE EMPRESAS										
• En productos aseguradores	80-91 92-00	3 4					36 19	33 53	1 <sup>a</sup>	1,39% 1,16%
• En negocios inmobiliarios	80-91 92-00	1 2					74 68	4 11		0,90% 1,14%
• En negocios industriales	80-91 92-00	1 1					88 85	8 7		0,81% 0,86%
• Técnicos (prevención y gerencia de riesgos)	80-91 92-00	2 2,5					78 50	11 18		1,15% 1,22%
• Financieros	80-91 92-00	2 2					78 52	4 26		0,88% 1,32%
• Alianzas con bancos	80-91 92-00	2 3					58 29	30 41	2 <sup>a</sup>	1,98% 1,88%
• Promoción de un banco	80-91 92-00	1 1					88 89	8 7		1,45% 1,25%
b) COMPLEJAS										
• Técnicos (prevención y gerencia de riesgos)	80-91 92-00	2 3,5					60 30	20 50	2 <sup>a</sup>	1,82% 1,12%

(1 = muy poco importante, 2 = poco importante, 3 = cierta importancia, 4 = importante, 5 = muy importante)

Figura VI.37.

- Consolidar la solvencia técnica y financiera sigue siendo (incluso con mayor fuerza, 95 % de respuestas frente a 65 % en la década pasada) una estrategia predominante.
- La mecanización sigue siendo (94 % de los encuestados) una asignatura pendiente en la gestión aseguradora que necesita mejorar la productividad y la rapidez en la toma de decisiones.
- Selección de riesgos (92 %), comodidad para el cliente ante el siniestro (92 %) y desarrollo de la red comercial (77 %). Esta última es la estrategia de marketing a la que se concede mayor importancia futura, con un importante cambio en el peso de las respuestas frente al pasado (el 45 % lo considera una estrategia funcional importante en la década 1980-1991).

Con respecto a las estructuras de personal, la nota dominante es la estabilidad en los agentes propios, una leve tendencia a la disminución futura de plantillas y una clara disminución del recurso a agentes libres.

OTRAS ESTRATEGIAS GLOBALES												
Variable	Período	Puntuación mediana					% de respuestas con puntuación inferior a poco importante (2)	% de respuestas con puntuación superior a importante (4)	Orden de importancia futura		S <sup>2</sup>	
		1	2	3	4	5			Antes	Ahora		
a) TODAS LAS EMPRESAS												
<i>Orientación</i>												
• Precios	80-91						34				5 <sup>º</sup>	1,40%
	92-00						22					1,25%
• Reducción de costos	80-91						31		1 <sup>º</sup>			1,40%
	92-00						31			2 <sup>º</sup>		0,71%
• Calidad	80-91						22		1 <sup>º</sup>			1,14%
	92-00						01			1 <sup>º</sup>		0,47%
<i>Rapidez</i>												
• Cambio de estrategias	80-91						40				4 <sup>º</sup>	1,39%
	92-00						81					0,97%
• Nuevos productos	80-91						31		2 <sup>º</sup>			1,34%
	92-00						31			3 <sup>º</sup>		0,58%
• Modificar precios	80-91						48					1,17%
	92-00						33					1,18%

(1 = muy poco importante, 2 = poco importante, 3 = cierta importancia, 4 = importante, 5 = muy importante)

Figura VI.38.

#### 6.4. Conclusiones sobre las estrategias de las empresas aseguradoras en España

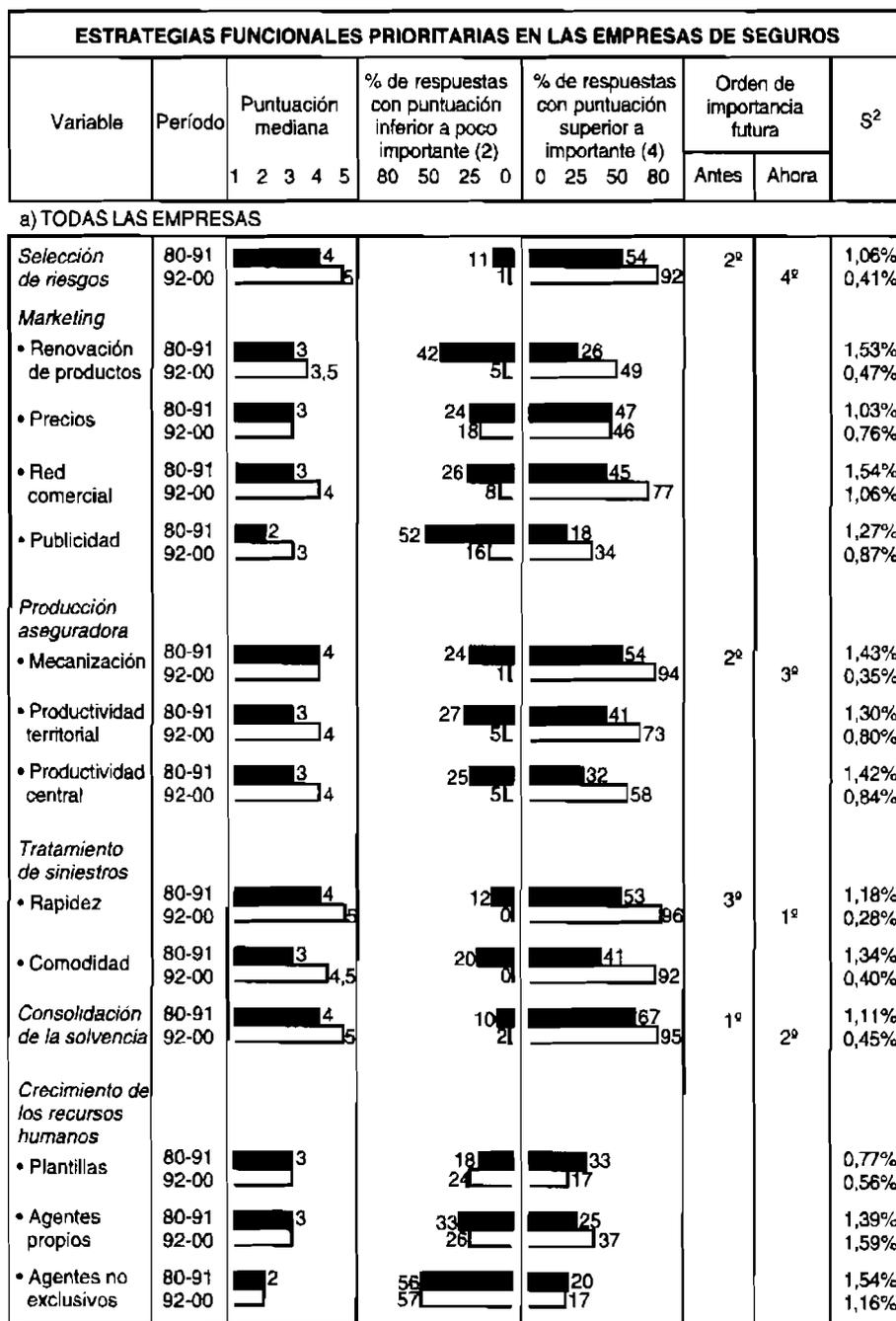
En los tres apartados anteriores se han analizado los resultados medios encontrados en la encuesta referidos a factores de competitividad interna, estrategias globales y funcionales. En los cuadros siguientes se resumen tan sólo las variables de mayor importancia o trascendencia señaladas por las entidades que vemos en el cuadro de la página 212.

### 7. Tipologías organizativa y estratégica en la muestra de instituciones aseguradoras

El análisis de los resultados de la encuesta en la investigación finaliza con la constatación de la existencia de grupos de entidades que poseen análogas características organizativas o estratégicas, así como de las relaciones entre estrategias y organización.

El método seguido en este apartado consta de las siguientes etapas:

- A partir de la encuesta, la selección de aquellas variables que, según las aportaciones teóricas ya vistas y el estudio anterior de los datos descrip-



(1 = muy poco importante, 2 = poco importante, 3 = cierta importancia, 4 = importante, 5 = muy importante)  
 Excepto en las preguntas sobre el crecimiento, 1= considerable disminución, 2 = disminución, 3 = estabilidad, 4 = aumento y 5 = considerable aumento.

Figura VI.39.

<b>a) FACTORES CLAVE PARA LA COMPETITIVIDAD INTERNA EN LA EMPRESA ASEGURADORA (frecuencias acumuladas de las respuestas «importante» y «muy importante»)</b>			
HASTA 1991	%	DESDE 1992	%
1.º Solidez e imagen	53	1.º Proximidad al cliente	92
2.º Eficiencia de la organización	50	2.º Eficiencia de la organización	90
3.º Proximidad al cliente	46	3.º Cualificación de los recursos humanos	87
4.º Primas competitivas	45	4.º Solidez e imagen	69

<b>b) ESTRATEGIAS GLOBALES DE LA EMPRESA DE SEGUROS (frecuencias acumuladas de las respuestas «importante» y «muy importante»)</b>			
HASTA 1991	%	DESDE 1992	%
<b>CRECIMIENTO</b>			
• Crecimiento en España	57	• Crecimiento en España	84
• Crecimiento en la Unión Europea	17	• Crecimiento en la Unión Europea	29
• Desarrollo de sus estructuras	51	• Desarrollo de sus estructuras	75
• Compras internacionales	15	• Compras internacionales	34
<b>DIVERSIFICACIÓN</b>			
1.º En productos aseguradores	33	1.º En productos aseguradores	53
2.º Alianzas con bancos	30	2.º Alianzas con bancos	41
<b>ÁREAS ESTRATÉGICAS</b>			
1.º Reducción de costos	42	1.º Calidad	89
2.º Calidad	42	2.º Producción de costos	73
3.º Nuevos productos	40	3.º Nuevos productos	69

<b>c) ESTRATEGIAS FUNCIONALES EN LA EMPRESA DE SEGUROS (frecuencias acumuladas de las respuestas «importante» y «muy importante»)</b>			
HASTA 1991	%	DESDE 1992	%
1.º Consolidar la solvencia	67	1.º Rapidez en el tratamiento de siniestros	96
2.º Selección de riesgos	54	2.º Consolidar la solvencia	95
3.º Mecanización de la producción aseguradora	54	3.º Mecanización de la producción aseguradora	94
4.º Rapidez en el tratamiento de siniestros	53	4.º Selección de riesgos	92

tivo-estadísticos, representan una respuesta más directamente vinculada a los sistemas organizativos, así como a la competitividad y estrategias elegidas. Se trata del núcleo central del cuestionario, que consta de los siguientes apartados:

## \* ORGANIZACIÓN (períodos 1980-1991 y 1992-2000)

- Ramos de negocio principales para la entidad (variables 47 a 74 del cuestionario)
- Diversificación en otros servicios complementarios al seguro (variables 83 a 94).
- Enfoque organizativo buscado (variables 95 a 100).
- Orientación de la planificación estratégica (variables 115 a 122).
- Vinculación de la dirección por objetivos a los directivos (variables 137 a 140).
- Centralización/descentralización (variables 163 a 178).
- Estructuras clave en la institución (variables 179 a 190).
- Formas organizativas (variables 191 a 200).

## \* ESTRATEGIA (períodos 1980-1991 y 1992-2000)

- Factores determinantes de la competitividad (variables 341 a 360).
- Estrategias globales (variables 361 a 398).
- Estrategias funcionales (variables 399 a 428).

## \* FICHA TÉCNICA

- a) Deducción los grupos organizativos y estratégicos que existen para cada caso a través del uso del método estadístico<sup>6</sup> de análisis multivariante denominado «conglomerado» o *cluster*<sup>7</sup>. La técnica busca identificar los casos encuestados que reúnen características similares en las variables exploradas, es decir, clasifica formas o comportamientos homogéneos.

El análisis de *cluster* tiene la ventaja en este caso de que puede emplearse para variables cualitativas o discretas, como las que nos ocupan.

La medida de la homogeneidad viene dada por las distancias entre los puntos en el espacio  $n$  dimensional<sup>8</sup> que determina la «proximidad» de los elementos de cada *cluster*, así como la «lejanía» de los *cluster* entre sí.

- b) A través del «análisis discriminante» se confirmaron, rechazaron o modificaron los grupos, incluso subdividiendo las variables en segmen-

<sup>6</sup> El estudio se apoya en el *software* estadístico CSS/3.

<sup>7</sup> Acerca de estas técnicas estadísticas y su uso en aplicaciones estratégicas véase por ejemplo: CUADRAS, C. M.: *Métodos de análisis multivariante*, 2.ª ed. PPU, Barcelona, 1991. GREEN, P. y DOUGLAS, C.: *Mathematical Tools for Applied Multivariate Analysis*, Academic Press, New York, 1976. HARRIGAN, K. R.: «An Application of Clustering for Strategic Group Analysis», *Strategic Management Journal*, vol. 6, 1985 (pp. 55-73). MILLER, D.: «The Role of Multivariate Techniques in the Study of Organizations», *Academy of Management Review*, julio, 1978 (pp. 515-531). SEBER, G. A. F.: *Multivariate observations*, Ed. Wiley, 1984.

<sup>8</sup> Entre las diversas formas de valorar esta distancia se encuentra la distancia euclídea:

$$d_{ij} = \sum_{k=1}^n [(X_{ik} - X_{jk})^2]^{1/2}$$

donde  $X_{ik}$  y  $X_{jk}$  son dos elementos cada uno medido a través de las dimensiones  $K(1, 2, \dots, r)$  que representan las variables o características estudiadas.

tos. Los *tests* empleados fueron el ratio *F* y el discriminador cuadrático de la  $Ch^2$ <sup>9</sup>. Su estabilidad y significación, en réplicas sucesivas para diferente número de *cluster*, validó la existencia de los grupos y su número.

La composición de los grupos se representará por la matriz de valores «medios» de cada variable para todos los grupos y sus desviaciones estándar asociadas. Estos valores a su vez tendrán, por fin, mayor o menor significación para definir cada *cluster* de acuerdo con los *tests* que el programa informático usado reproduce (*F* ratio y Wilks' lambda)<sup>10</sup>.

- c) Con los *cluster* antes formados se investigó acerca de la relación existente entre cada grupo organizativo con las variables estratégicas y cada grupo estratégico con las organizativas. Este cruce final tenía como objetivo examinar el comportamiento causa-efecto entre estrategia y organización para las compañías de seguros en España, tanto para el período 1980-1991 como para el futuro, 1992-2000.

### 7.1. Características de los grupos organizativos

La búsqueda de entidades aseguradoras con similares comportamientos organizativos se llevó a cabo en el análisis *cluster* con 39 entidades<sup>11</sup> y para las variables organizativas seleccionadas. Se realizaron dos réplicas (ratificando la existencia de dos o tres *cluster*), obteniéndose grupos del siguiente número de entidades:

	<u>Primera réplica</u>	<u>Segunda réplica</u>
<i>Cluster</i> 1	18	18
<i>Cluster</i> 2	21	13
<i>Cluster</i> 3	—	8

<sup>9</sup> *F* de Snedecor.  $F(P, N - 1 - P)$  siendo  $P$ =número de variables incluidas en el análisis y  $N$  el de casos totales. Fijado un nivel de significación ( $\alpha$ ) el criterio de decisión estriba en aceptar la discriminación de los grupos si el factor encontrado  $F$  es superior al valor de tablas [ $F(\alpha)$ ].

$Ch^2$  de Pearson, calculada a través de la función de verosimilitud:

$$V = [(N - 1) - 1/2(p + k)] \ln(1 + \lambda)$$

siendo  $k$  el número de grupos,  $\lambda$  el coeficiente «eigen» (análisis de varianza, como ratio de suma de cuadrados entre grupos en relación con variables dentro de los grupos) encontrado en el cálculo,  $P$  y  $N$  el mismo significado anterior. La confirmación de la existencia de grupos con suficiente grado de discriminación se obtiene para valores  $V$  superiores al de la  $Ch^2$  de tablas para un nivel de significación  $\alpha$  y  $V = P(K + 1)$  grados de libertad.

<sup>10</sup> Wilks' lambda: medida multivariante de las diferencias. Valores de lambda cerca de cero indican más alta discriminación; lo contrario para valores próximos a la unidad.

<sup>11</sup> En el análisis multivariante se eliminaron tres casos ante la falta de representatividad de sus respuestas para los bloques de organización y/o estrategia.

Como se puede ver, los grupos 2 y 3 de la segunda réplica constituyen particiones del *cluster* 2 encontrado en primer lugar.

Las variables organizativas se dividieron en bloques homogéneos para el análisis discriminante, como puede seguirse en el anexo estadístico, lo que hizo llegar a la consecuencia de que la significación de tres *cluster* no queda confirmada. El examen de los grupos y el escaso número de casos son otros factores que recomendaron trabajar con dos grupos: *cluster* y *cluster* 2, esta vez suficientemente significativos para la organización de las entidades aseguradoras en España.

Ambos *cluster* organizativos quedan representados en la figura VI.40, obtenida del *software* empleado, que muestra la relación gráfica entre los valores medios de cada respuesta para el eje de ordenadas y las variables propuestas, en el de las abscisas para el Cluster 1 \_\_\_\_ Cluster 2 \_\_\_\_:

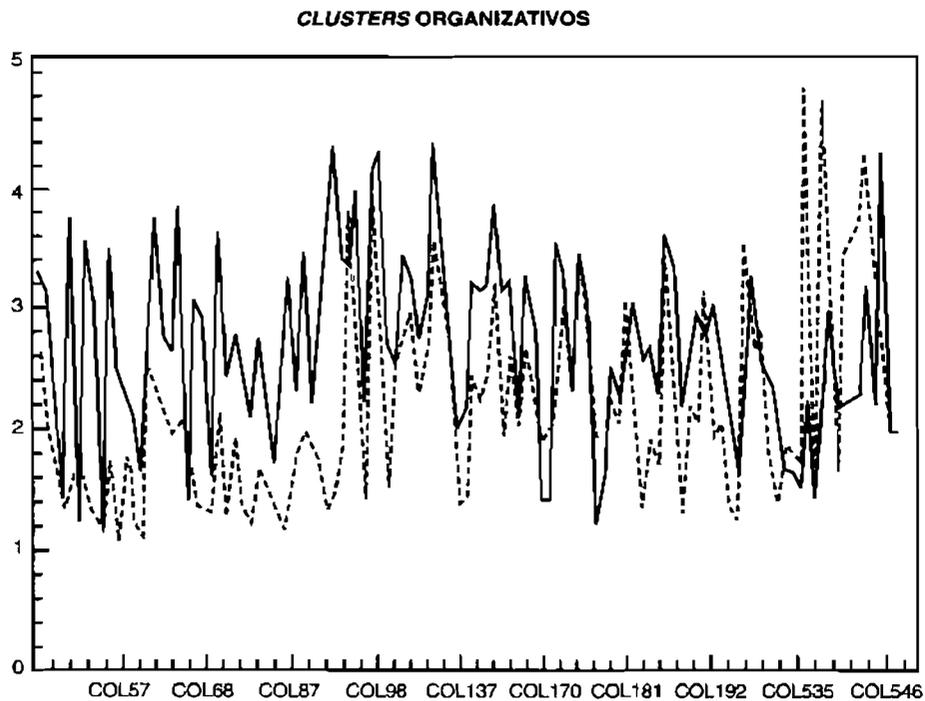


Figura VI.40.

Los grupos encontrados se caracterizan por un perfil de variables representadas por su valor medio y su desviación estándar.

Finalmente, los rasgos distintivos de los *cluster*, se obtuvieron del estudio de las variables que sostenían un suficiente grado de significación en el «análisis discriminante» aplicado a cada subgrupo y de acuerdo a los *tests* Wilks' lambda, *F*, a las propias diferencias de los valores medios (ver anexo).

Las tablas de la figura VI.41 detallan estas variables como resultado de las características y las diferencias observadas para tipificar cada grupo: *cluster 1* (18 casos) y *cluster 2* (21 casos). Dichas variables se acompañan de sus valores medios y de las desviaciones estándar, separando los dos períodos del estudio.

**ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LOS CLUSTER ORGANIZATIVOS DE ENTIDADES ASEGURADORAS (Medias de la valoración y desviaciones estándar)**

Nombre de las variables más significativas	1980-1991		1992-2000	
	<i>Cluster 1</i> (n.º 18)	<i>Cluster 2</i> (n.º 21)	<i>Cluster 1</i> (n.º 18)	<i>Cluster 2</i> (n.º 21)
<i>Ramos de negocio principales</i>				
• Autos	3,27 (1,48)	2,71 (1,90)	2,66 (1,32)	2,61 (1,59)
• Vida	3,27 (1,40)	1,90 (1,48)	3,83 (1,38)	2,38 (1,62)
• Vivienda	3,77 (1,11)	1,80 (1,32)	3,83 (1,20)	2,23 (1,51)
• Incendios	3,55 (0,85)	1,52 (1,03)	3,11 (1,3)	1,42 (0,74)
• Responsabilidad civil	3,00 (0,90)	1,33 (0,79)	2,94 (0,99)	1,42 (0,81)
• Accidentes	3,55 (0,85)	1,80 (1,03)	3,66 (1,02)	2,23 (1,30)
<i>Diversificación en servicios</i>				
• Productos financieros	2,88 (1,45)	1,66 (1,27)	3,66 (1,53)	1,95 (1,49)
• Gerencia de riesgos	2,66 (1,18)	1,19 (0,67)	3,77 (1,11)	1,33 (0,96)
• Formación	3,38 (1,14)	1,38 (0,97)	4,44 (0,78)	1,57 (1,07)
<i>Enfoque organizativo</i>				
• Por ramos	3,38 (1,28)	3,80 (1,56)	4,22 (0,80)	4,00 (1,58)
• Territorial	4,22 (0,94)	2,57 (1,83)	4,50 (0,70)	2,71 (1,73)
• Internacional	2,27 (1,56)	1,33 (1,06)	2,83 (1,38)	1,47 (1,12)

**ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LOS CLUSTER ORGANIZATIVOS DE ENTIDADES ASEGURADORAS (Medias de la valoración y desviaciones estándar) (continuación)**

Nombre de las variables más significativas	1980-1991		1992-2000	
	Cluster 1 (n.º 18)	Cluster 2 (n.º 21)	Cluster 1 (n.º 18)	Cluster 2 (n.º 21)
<i>Centralizado/descentralizado</i>				
• Proceso generalizado	3,22 (0,94)	2,47 (1,28)	4,00 (0,59)	3,23 (1,17)
• Por unidad de negocio	3,22 (1,30)	1,95 (1,20)	3,66 (1,13)	2,47 (1,56)
<i>Diferencias en la actuación comercial</i>				
• Agentes exclusivos	3,11 (1,60)	2,28 (1,58)	3,44 (1,50)	2,52 (1,60)
• Corredores	2,83 (1,58)	1,90 (1,51)	2,77 (1,39)	2,23 (1,60)
<i>Formas organizativas</i>				
• Funcionales	2,88 (1,27)	3,09 (1,72)	2,55 (1,38)	3,57 (1,53)
• División (negocio)	3,22 (1,51)	1,90 (1,48)	3,44 (1,50)	2,61 (1,74)
• División territorial	2,50 (1,38)	2,09 (1,44)	2,61 (1,50)	2,85 (1,65)
• Matriz	2,16 (1,33)	1,38 (0,92)	2,55 (1,46)	1,80 (1,40)
• Holding	1,72 (1,07)	1,23 (0,88)	2,27 (1,36)	1,38 (1,07)

Ficha técnica Cluster 1	Ficha técnica Cluster 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 72% de entidades con más de 25 años de antigüedad.</li> <li>• 72% de entidades multinacionales.</li> <li>• Sociedades anónimas en su mayoría: 78% (resto mutuas).</li> <li>• 62,5% de entidades «complejas» (31% más de 1.500 de empleados).</li> <li>• Sólo el 17% tienen más del 50% de la plantilla en la central.</li> <li>• El 94% de las entidades operan en autos.</li> <li>• El 89% de los grupos operan en vida.</li> <li>• El 98% opera en seguros generales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 62% de entidades con más de 25 años antigüedad.</li> <li>• Sólo el 23,8% multinacionales.</li> <li>• Sociedades anónimas en su mayoría: 66% (resto mutuas).</li> <li>• 90% entidades «sencillas» (únicamente un 5% con más de 1.500 empleados).</li> <li>• El 62% tiene más del 50% de la plantilla en la central.</li> <li>• El 52% de entidades operan en autos (de ellas para el 73% supone más del 50% del negocio).</li> <li>• El 47,6% de los grupos operan en vida (de ellas para el 50% supone más del 50% del negocio).</li> <li>• El 66,5% opera en seguros generales.</li> </ul>

Figura VI.41.

La representación gráfica de ambos «cluster» superpuestos se ofrece en la figura VI.42.

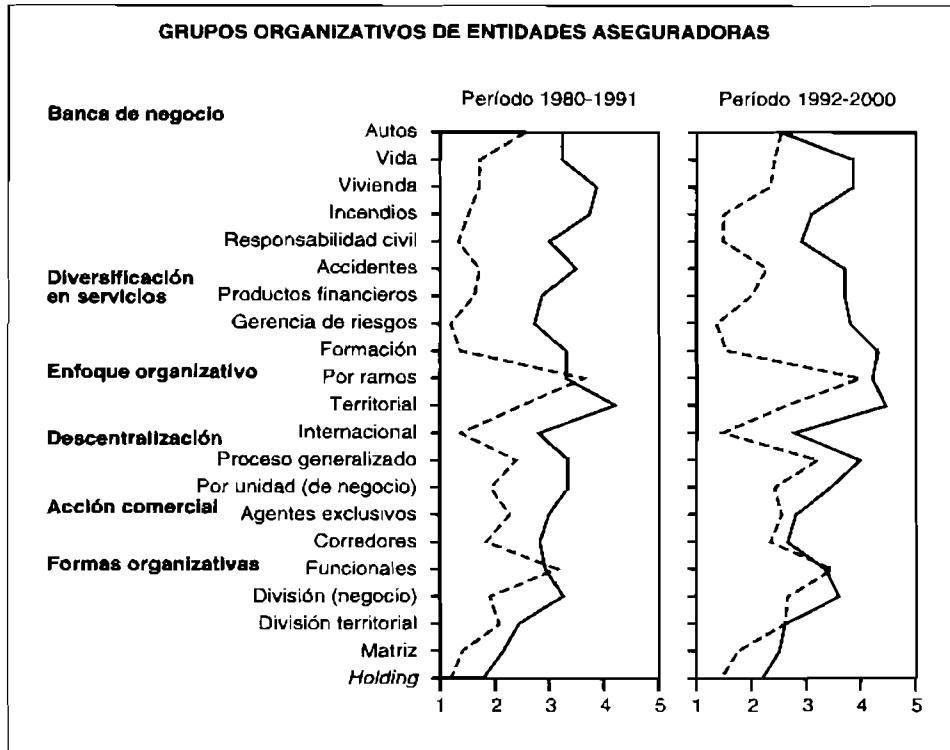


Figura VI.42.

Estos rasgos diferenciadores obtenidos de la ficha técnica y del análisis estadístico condujeron a proponer una tipología organizativa para cada uno de los dos grupos de compañías.

A continuación enunciamos los atributos más representativos encontrados:

*Grupo 1. Organización (18 casos)*

- Empresas etiquetadas como complejas, con más de 500 empleados, en un 62,5 % de los casos e integradas en su mayor parte por multinacionales (72,5 %).
- Sus estructuras centrales tienen un menor peso sobre el total de sus plantillas, sólo un 17 % tiene más de un 50 % en la central.
- Su oferta de negocios es múltiple y diversa, operando en autos (un 94 %), en vida (un 89 %) y en seguros generales (98 %).

- Los ramos que para el grupo tienen mayor atractivo y seguirán teniendo importancia en la próxima década son vida, hogar, incendios y accidentes, con tendencia a considerar con menor importancia el negocio de autos y una tendencia muy débil a incrementar la de los seguros de asistencia y salud.
- Su oferta de seguros tiende (con mayor intensidad) para el período 1992-2000 a completarse con servicios: gerencia de riesgos y productos financieros. Se concede una destacada importancia a la diferenciación por la formación.
- Consideran con mayor importancia que el grupo 2 y para el período 1992-2000 la necesidad de establecer un proceso generalizado de descentralización, especialmente por unidades de negocio.
- La acción comercial a través de agentes exclusivos aumenta en importancia, aunque existe una dispersión entre sus individuos, que a su vez consideran que se mantendrá con menor intensidad la importancia de los corredores en el seguro.
- Enfoque organizativo híbrido, con mayor fuerza actual de las estructuras territoriales sobre aquéllas que gobiernan el ramo del seguro. Sin embargo y con buena significación, en sus organizaciones futuras aumentará la importancia del ramo (negocio).
- La forma organizativa predominante (se trata de situaciones mixtas) en el grupo es la divisional por negocio, con alguna débil tendencia a aumentar la importancia de estructuras más complejas (matricial y *holding*).

El grupo 1 de organización recibió la denominación de multinegocio.

#### *Grupo 2. Organización (21 casos)*

- Empresas con estructuras «sencillas», con menos de 500 empleados en el 90 % de los casos.
- Mayor peso de sus plantillas radicadas en las oficinas centrales frente al total (un 62 % de las entidades tienen más del 50 % de la plantilla «centralizada»).
- Concentración de sus negocios en pocos ramos: automóviles (para el 73 % de las entidades, este ramo hoy representa más del 50 % de sus primas), vida y en menor medida los seguros familiares, constituyen otros negocios significativos, todos ellos con fuerte dispersión, a causa de una cierta tendencia a la especialización.
- Para este grupo la oferta de servicios complementarios al seguro no tiene importancia prácticamente.
- El proceso de toma de decisiones está hoy esencialmente centralizado, aunque se opta por una cierta descentralización futura no muy acusada.

- El único enfoque destacable que sus organizaciones manifiestan internamente lo constituyen los ramos del seguro.
- La forma organizativa predominante en el Grupo 2 es el modelo funcional. Muestra una débil tendencia a modificar la estructura futura hacia diseños de carácter divisional territorial.

Denominaremos al Grupo 2 como funcional.

Ambos grupos organizativos están condicionados en gran medida por su tamaño y por el *mix* de productos de su oferta, siendo en principio este último un factor desencadenante de estructuras divisionalizadas. La escasa presencia internacional española y posiblemente la naturaleza más burocrática de sus procesos no han facilitado (excepto en algún caso) el desarrollo de estructuras más ricas en formas descentralizadas avanzadas a pesar de que el Grupo 1 muestre una tendencia futura a su mejora.

### 7.2. Características de los grupos estratégicos

A continuación se expondrá la investigación en torno a la búsqueda de tipologías estratégicas semejantes.

Nuevamente la exploración se efectúa con el análisis «cluster» para las 39 entidades y la totalidad de las variables estratégicas seleccionadas.

Se evalúa la posibilidad de existencia de dos y tres «cluster» respectivamente, con los siguientes resultados:

	<u>Primera réplica</u>	<u>Segunda réplica</u>
<i>Cluster 1</i>	28	15
<i>Cluster 2</i>	11	10
<i>Cluster 3</i>	—	14

A través del análisis de los *test* (ratio *F*, *Chi<sup>2</sup>* y Wilks' *L*) del discriminante entre los grupos que forman las variables (véase anexo) encontramos significativa la existencia de tan sólo dos grupos con tipología estratégica suficientemente diferenciada.

La estructura de la totalidad de variables incluidas y los valores medios de las respuestas para cada cluster se representa en la figura VI.43 (*cluster 1* \_\_\_\_\_ y *cluster 2* \_\_\_\_\_).

Los grupos encontrados quedarán representados por la matriz de valores medios y las correspondientes desviaciones estándar obtenidas al analizar descriptivamente estas muestras.

Con respecto a la *selección de variables significativas* que más explican cada *cluster* estratégico, en el anexo se adjuntan las etapas de análisis discriminante para cada subconjunto de variables, de acuerdo a los *test* ya comentados.

## CLUSTERS ESTRATÉGICOS

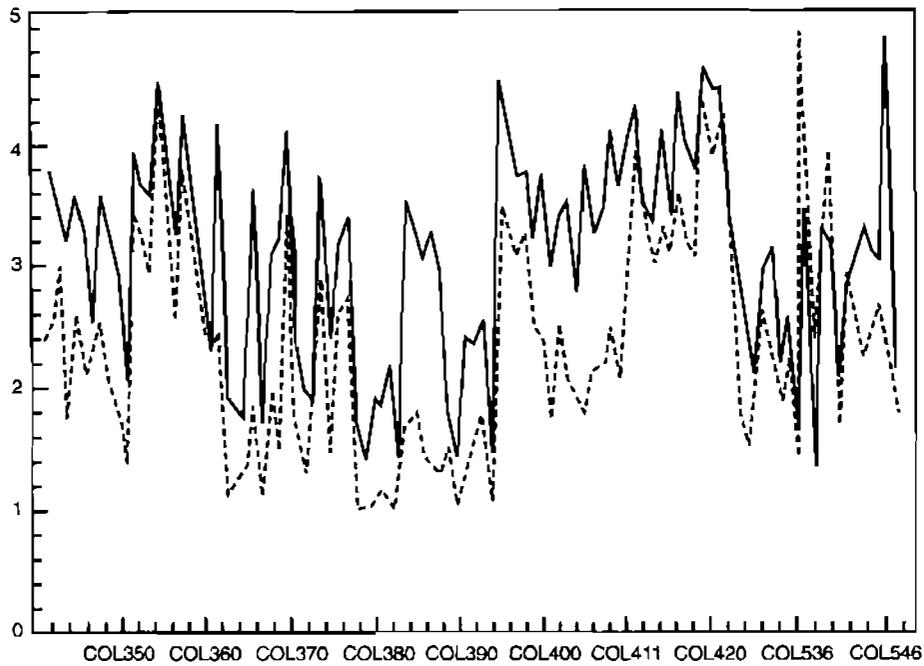


Figura VI.43.

**ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LOS CLUSTER ESTRATÉGICOS DE ENTIDADES ASEGURADORAS (Medias de la valoración y desviaciones estándar)**

Nombre de las variables más significativas	1980-1991		1992-2000	
	Cluster 1 (n.º 28)	Cluster 2 (n.º 11)	Cluster 1 (n.º 28)	Cluster 2 (n.º 11)
<i>Factores de competitividad</i>				
• Primas competitivas	3,39 (1,06)	3,00 (1,34)	3,96 (0,99)	3,45 (1,03)
• Mix de productos	3,17 (0,94)	1,72 (0,78)	3,57 (0,87)	2,90 (1,13)
• Proximidad al cliente	3,60 (1,13)	2,63 (1,12)	4,53 (0,88)	4,27 (1,00)
• Productos y servicios complementarios	2,50 (1,23)	2,18 (1,16)	3,21 (1,22)	2,54 (1,03)
• Eficiencia	3,60 (1,10)	2,54 (1,03)	4,28 (0,80)	3,81 (0,75)
• Infraestructura comercial	3,28 (1,18)	2,00 (0,89)	3,71 (1,18)	3,18 (1,25)

**ESTADÍSTICA DESCRIPTIVA DE LOS CLUSTER ESTRATÉGICOS DE ENTIDADES ASEGURADORAS (Medias de la valoración y desviaciones estándar) (continuación)**

Nombre de las variables más significativas	1980-1991		1992-2000	
	Cluster 1 (n.º 28)	Cluster 2 (n.º 11)	Cluster 1 (n.º 28)	Cluster 2 (n.º 11)
<i>Estrategias globales</i>				
• Crecimiento (España)	4,21 (0,87)	2,45 (1,21)	4,14 (0,97)	3,45 (1,43)
• Desarrollo basado en estructuras propias	3,67 (1,33)	1,90 (1,22)	3,78 (1,28)	2,90 (1,75)
• Diversificación de productos	3,21 (1,10)	1,45 (0,68)	3,42 (1,10)	2,72 (1,42)
• Calidad	3,57 (0,92)	1,72 (0,78)	4,57 (0,63)	3,54 (1,43)
• Rapidez en el cambio de la oferta	3,86 (1,05)	1,36 (0,50)	3,78 (0,87)	3,27 (1,42)
<i>Estrategias funcionales</i>				
• Selección de riesgos	3,78 (1,06)	2,45 (1,03)	4,35 (0,86)	4,00 (1,26)
• Mercadeo para renovar productos	2,96 (1,17)	1,72 (0,90)	3,50 (0,63)	3,27 (1,10)
• Productividad: nivel de mecanización	3,89 (0,99)	1,81 (0,75)	4,46 (0,57)	3,63 (1,43)
• Productividad central	3,46 (1,26)	2,09 (1,04)	3,78 (1,13)	3,09 (1,13)
• Rapidez en la solución de siniestros	4,14 (0,84)	2,54 (1,12)	4,67 (0,54)	4,45 (0,52)

Ficha técnica Cluster 1	Ficha técnica Cluster 2
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 64 % de entidades con más de 25 años de antigüedad.</li> <li>• 50 % de multinacionales.</li> <li>• Sociedades anónimas en su mayoría: 82 %.</li> <li>• 45 % de entidades «complejas»: (23 % con más de 1.500 empleados).</li> <li>• El 34 % de empresas tiene más del 50 % de la plantilla en la central.</li> <li>• El 68 % de las entidades operan en autos (con una distribución homogénea del peso que para ellas representa esta línea de negocio).</li> <li>• El 82 % de los grupos operan en vida (distribución homogénea).</li> <li>• El 79 % opera en seguros generales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 73 % de entidades con más de 25 años de antigüedad.</li> <li>• 27 % de multinacionales.</li> <li>• Predomina la forma jurídica de mutualidad con 55 % de las respuestas.</li> <li>• Todas son entidades «sencillas».</li> <li>• El 55 % de las empresas tienen más del 50 % de la plantilla en central.</li> <li>• El 82 % opera en autos (muy concentradas en dicha línea).</li> <li>• Sólo un 27 % posee negocio en seguros de vida y para todas ellas dicha emisión es marginal (- 15 % de su actividad).</li> <li>• El 91 % está presente en seguros generales, con una participación de su cartera más homogénea.</li> </ul>

Figura VI.44.

Como resultado, en la figura VI.44 se incluyen las variables características que tipifican cada grupo, según las diferencias de sus valores de tendencia central y su grado de significación.

Cada variable se acompaña de sus correspondientes valores medios y las desviaciones estándar en las respuestas a la encuesta.

La figura VI.45 expresa gráficamente las diferencias de los valores medios señalados para cada variable, superponiendo los dos grupos para cada período de tiempo estudiado.

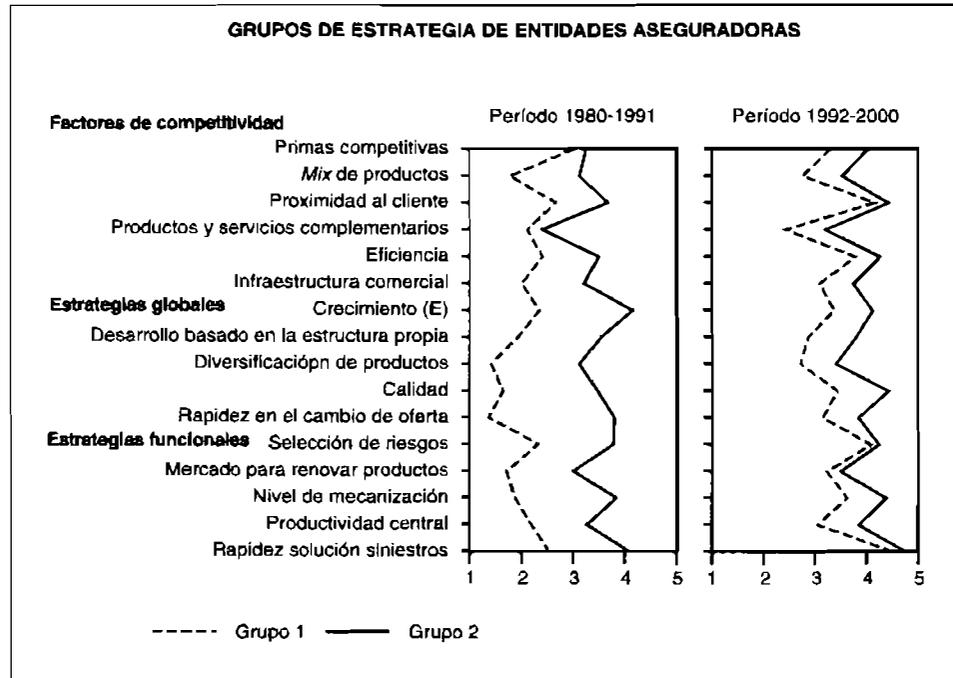


Figura VI.45.

Basándonos en la información de la muestra anterior, proponemos una clasificación de arquetipos estratégicos para las empresas aseguradoras que incluyen dos grupos con características singulares:

*Grupo 1. Estrategia (28 casos)*

- Mayoría de sociedades anónimas (82 %) que incluye una proporción de entidades «complejas» (45 %) superior al mercado.
- Las estructuras centrales tienen un peso relativo menor que el Grupo 2 con respecto al total de su plantilla (un 34 % de empresas tiene más de un 50 % en central).

- Entidades con menor concentración en el seguro de autos (68 %) y que operan en vida o seguros generales e incluso, en algunos casos, aceptan reaseguro (20 %).
- La tradición e imagen, competitividad en las primas, cualificación de recursos humanos, etc., de estas empresas, con cierta dispersión, son hoy puntos fuertes de su competitividad. Sin embargo, con una gran significación, el grupo quiere trasladar este liderazgo para 1992-2000 hacia una mayor proximidad al cliente, seguida de la eficiencia.
- Destacan por una cierta importancia que otorgan al *mix* de producto como «ventaja competitiva», así como al relacionado con su infraestructura comercial.
- La estrategia global más acusada es la del crecimiento en el mercado español. Para el período 1992-2000 se anuncia una débil mejora en la importancia otorgada a otros entornos internacionales.
- El desarrollo empresarial lo esperan alcanzar básicamente a través de sus estructuras actuales.
- Dan una mayor importancia presente y futura a la diversificación de productos (muy significativa diferenciación actual), a la calidad y la rapidez en el cambio de la oferta de productos y servicios.
- Aunque todavía con poca importancia y escasa significación, mejora la posición de la diversificación a través de servicios técnicos, financieros y acuerdos con entidades bancarias.
- Destacan como estrategias funcionales significativas, la adecuada y cada vez más necesaria selección de riesgos, la importancia de la mecanización como estrategia permanente, que diferencia estas entidades en su productividad y, finalmente, la rapidez en la resolución de los siniestros.

Este Grupo 1 recibirá la denominación de *orientado a la diversificación*.

*Grupo 2. Estrategia (11 casos)*

- Mayor predominio de la forma jurídica mutualista. Todas ellas son empresas «sencillas» de menos de 500 empleados.
- Mayor proporción que en el Grupo 1 de su plantilla en las oficinas centrales (el 65 % tiene más de la mitad de empleados).
- Concentradas en autos (82 %) y seguros generales (91 %), negocios que, a su vez, representan un relativo mayor peso que el Grupo 1 para su cartera de productos.
- Con alguna importancia, el único punto fuerte característico de este grupo en la actualidad es el relativo a sus primas competitivas. Con respecto a los factores que se espera que sean importantes para su entidad en el futuro, coinciden con el Grupo 1 (aunque con menor intensidad). Se trata probablemente tan sólo de una convergencia en la consideración de sus intenciones futuras.

- El crecimiento futuro dentro del territorio español parece la única estrategia global de cierta importancia frente a la irrelevancia de otros mercados para estas compañías.
- Poca importancia presente, aunque con tendencia a mejorar, de la estrategia de diversificación de productos. Irrelevancia de otros servicios ofertados.
- Las estrategias funcionales más significativas, aunque con cierta dispersión en la muestra, son en la actualidad la solvencia y la política de renovación de precios, aunque con respecto al futuro vuelve a haber coincidencia con el Grupo 1 en cuanto a la trascendencia futura de la rapidez concedida a la resolución de siniestros.

Este grupo recibirá la denominación de *orientado a los precios-especialización*.

### 7.3. Relaciones entre organización y estrategia para las entidades aseguradoras en España

El apartado final de la investigación efectuada entre las compañías de seguros en España incluye un análisis descriptivo que cruza las características organizativas y las estrategias con el objeto de verificar si existe congruencia en la utilización de ambos componentes de los sistemas directivos.

La organización empresarial, a través de los grupos encontrados, ¿se configura como una respuesta que potencia las estrategias en las empresas aseguradoras? ¿Las estrategias seleccionadas se diseñan al amparo de las estructuras organizativas?

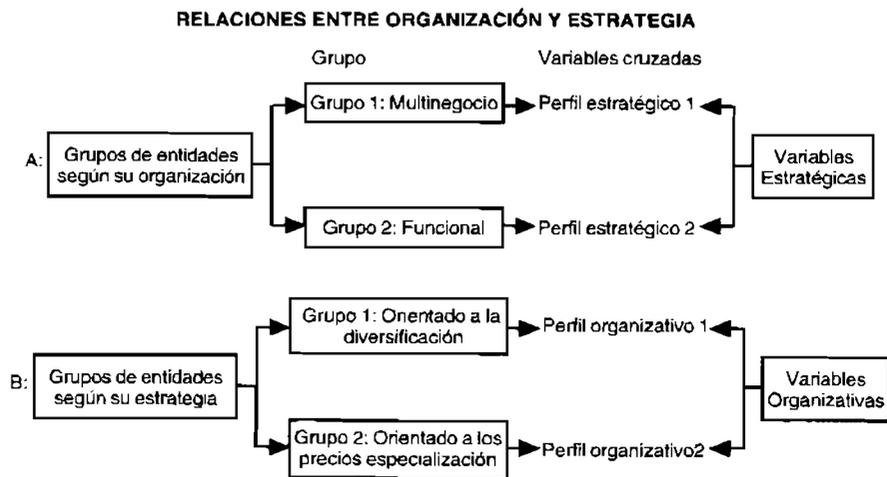


Figura VI.46.

Los *cluster* organizativos y estratégicos se estudiaron de acuerdo con las variables de signo opuesto que los componen (estratégicas y organizativas respectivamente), obteniendo tanto sus valores medios como sus desviaciones estándar en la muestra.

Para la realización de los perfiles característicos de cada *cluster* se escogieron únicamente las variables relevantes que caracterizaron la dimensión buscada (estrategia y organización) contrastándose de esta manera si la relación aparente entre grupos organizativos y estrategia empleada, y viceversa, era consistente para cada período estudiado. El contraste empleado para ello ha sido el del modelo Log Lineal Regression (Logit) aplicable para variables cualitativas<sup>12</sup> cuyos resultados pueden verse en el anexo IV.

### 7.3.1. Perfiles estratégicos de los grupos organizativos

La tabla de la figura VI.47, representada gráficamente en la figura VI.48, configura para cada período estudiado las estrategias encontradas en los miembros de los grupos «organizativos» con orientación preferente al multinegocio (Grupo 1) y con orientación funcional (Grupo 2).

En el primer período (1980-1991), los dos grupos organizativos tienen comportamientos estratégicos significativamente relacionados ( $Chi^2_{17} = 46,5$ ) y cuya tipificación según los valores medios de cada variable estratégica y el análisis Logit vendría dado por las siguientes características<sup>13</sup>:

- \* El Grupo 1 (multinegocio) considera consistentemente como factores de competitividad su eficiencia y el *mix* de productos.
- \* La estrategia global del Grupo 1 es la diversificación de productos, mientras que el Grupo 2 (funcional) se basa en una orientación hacia los precios competitivos.
- \* Las estrategias funcionales hoy más sobresalientes son, para el Grupo 1 la selección de riesgos y para el Grupo 2, la preocupación por la solvencia.

En el período futuro (1992-2000) la relación entre grupo organizativo con perfiles estratégicos es débil, ya que sólo es consistente para un valor  $p = 0,10$  ( $Chi^2 = 23,55$ ). Los grupos de entidades clasificados según su organización no parecen tener una definición clara de sus condiciones estratégicas como específicas y diferenciadoras, incluso coinciden en sus expectativas generales (véase fig. VI.45.2), aunque con diferente intensidad.

<sup>12</sup> El análisis opera con el *test* de  $Chi^2$  para verificar si existe esta relación y también ofrece una tipificación de cada grupo a través del estimador *t* de Student, para las variables que más caracterizan esta relación con cada grupo.

<sup>13</sup> Los valores obtenidos para las variables que más caracterizan las estrategias superan el estimador *t* (21) para una  $p = 0,025$  en la regresión Logit.

PILARES ESTRATÉGICOS PARA LOS GRUPOS ORGANIZATIVOS: Grupos 1 y 2														
Variable	1980-1991					Desviación estándar		1992-2000					Desviación estándar	
	1	2	3	4	5	G.1	G.2	1	2	3	4	5	G.1	G.2
<i>Factores competitivos</i>														
Primas competitivas						1,13	1,16						1,18	0,83
Mix de productos						1,02	1,16						0,84	1,11
Proximidad a la clientela						1,16	1,24						0,61	1,11
Eficiencia						1,14	1,22						0,50	0,97
<i>Estrategias globales</i>														
Crecimiento en España						1,21	1,31						0,96	1,30
Precios competitivos						1,14	1,46						1,25	1,32
Diversificación de productos						1,29	1,15						1,07	1,36
Calidad						1,01	1,35						0,46	1,22
Rapidez en el cambio de la oferta						1,27	1,24						1,01	1,12
<i>Estrategias funcionales</i>														
Selección de riesgos						1,14	1,26						0,51	1,24
Renovación de productos						1,05	1,26						0,59	0,88
Red comercial						1,23	1,42						1,37	1,13
Productividad: mecanización						1,20	1,42						0,68	1,15
Productividad: central						1,32	1,39						1,14	1,18
Rapidez en la solución de siniestros						1,07	1,27						0,60	0,49
Solvencia						1,19	1,09						0,60	0,74

Grupo 1. Organización (Multinegocio)

Grupo 2. Organización (Funcional)

Figura VI.47.

ESTRATEGIAS Y GRUPOS ORGANIZATIVOS (continúa VI.47)	
<b>Test período 1980-1991 (Logit)</b> $\text{Chi}^2_{17} = 46,54$ ( $p = 0,0014$ ) $\text{Chi}^2_{17}$ tablas = 27,58 ( $p = 0,05$ ) 24,76 ( $p = 0,10$ )	<b>Test período 1992-2000 (Logit)</b> $\text{Chi}^2_{15} = 23,55$ ( $p = 0,0737$ ) $\text{Chi}^2_{15}$ tablas = 24,49 ( $p = 0,05$ ) 22,30 ( $p = 0,10$ )

Figura VI.47

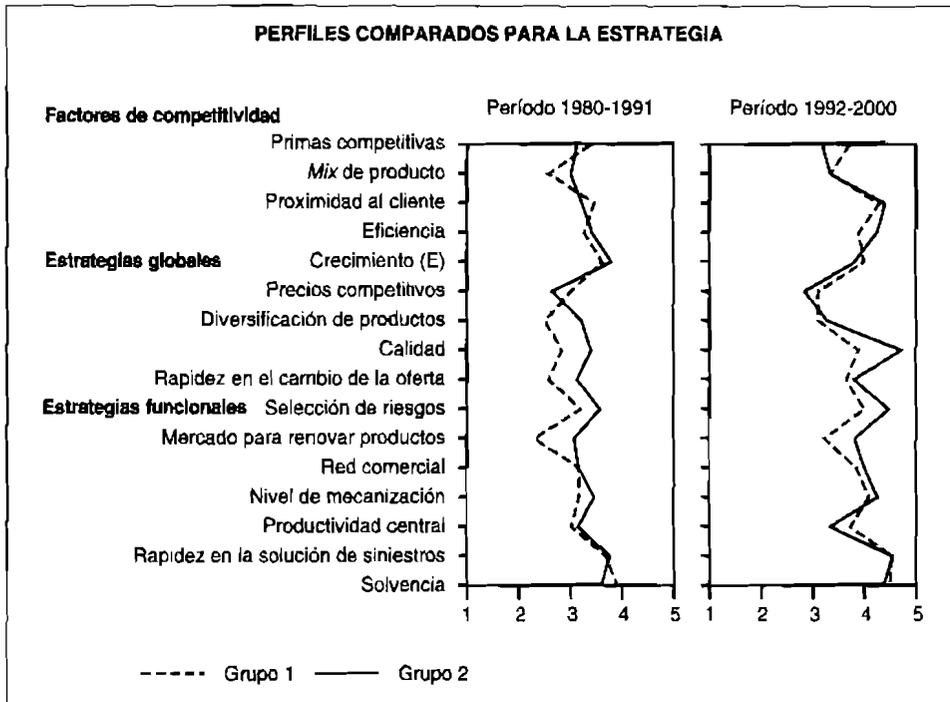


Figura VI.48.

No obstante, señalamos las siguientes características diferenciales de las estrategias que corresponderían más probablemente a los dos grupos<sup>14</sup>:

- \* La única estrategia global relevante para el Grupo 2 (funcional) es el crecimiento en España: se trata de empresas en general de menor tamaño, que tratan de expandir sus redes en el territorio español.
- \* El Grupo 1 (multinegocio) se caracterizará principalmente, aunque con menor significación, por la importancia dada a la diversificación de productos y las estrategias de calidad global.

<sup>14</sup> Los valores obtenidos para las variables que más tipifican las estrategias futuras son, como nos indica el estimador máximo verosímil, de menor consistencia que para el período actual, ya que en el Logit, el estimador  $t(23)$  alcanza valores significativos para  $p$  comprendidos entre 0,05 y 0,07.

- \* Con respecto a las estrategias funcionales cabe destacar para el Grupo 1 los criterios de selección de riesgos y la necesaria renovación de productos.

Como consecuencia, los perfiles estratégicos de los grupos organizativos multinegocio (Grupo 1) y funcional (Grupo 2) son muy similares, no esperándose en ellos un comportamiento presente y futuro muy diferenciado, con la excepción de las estrategias relacionadas con la diversificación de productos (según las variables que intervienen en su configuración) que se adecúan con algo más de intensidad a estructuras organizativas tipo Grupo 1.

### 7.3.2. Perfiles organizativos de los grupos estratégicos

Con idéntica metodología, pero obrando a la inversa, se obtuvieron para cada período temporal estudiado (figuras VI.49 y VI.50), los sistemas organizativos hallados para los miembros de ambos grupos estratégicos: el Grupo 1, orientado a la diversificación, y el Grupo 2, orientado a los precios-especialización.

Para ello escogemos las variables esenciales en la caracterización organizativa.

Analizado el primer período (1980-1991) se observó para los grupos estratégicos un comportamiento organizativo sin correspondencia global ( $Chi^2_{14}=20,43$ ) para cada uno de ellos. Podría decirse que para la década pasada no se encuentra una respuesta organizativa clara que caracterice estos grupos de entidades aseguradoras con afinidades en su acción estratégica.

En la figura VI.50 puede verse gráficamente la similitud de los perfiles de los valores medios de las variables organizativas de cada grupo estratégico en la década pasada.

Las únicas diferencias destacables en el análisis estadístico son:

- Como era de esperar, el Grupo 1, orientado a la diversificación, tiene un *mix* de ramos aseguradores más equilibrado, mientras que el Grupo 2, orientado a precios, se concentra más en automóviles.
- El enfoque organizativo general de ambos grupos estratégicos es híbrido hacia el ramo (en primer lugar) y territorial, especialmente en las entidades del Grupo 1.
- En relación con la forma organizativa existe una cierta dispersión que no aclara suficientemente el modelo que corresponde ajustadamente a cada grupo de entidades con similar estrategia. En ambos grupos la estructura predominante tiene características funcionales.

Para la década 1992-2000, la relación grupo estratégico-variables organizativas ya es representativa ( $Chi^2_{18}=31,74$ ), aunque con cierta debilidad en su ajuste para cada variable en particular (estimador  $t$  de cada elemento), por lo que sólo es posible destacar con relevancia<sup>15</sup> las siguientes características organizativas:

<sup>15</sup> Los valores obtenidos para las variables que más caracterizan la organización de cada grupo estratégico (en el período 1992-2000) alcanzan en el Logit un estimador  $t$  (20) próximo al límite de la significación, sólo para un  $p=0.10$ .

PERFILES ORGANIZATIVOS PARA LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS: Grupos 1 y 2														
Variable	1980-1991					Desviación estándar		1992-2000					Desviación estándar	
	1	2	3	4	5	G.1	G.2	1	2	3	4	5	G.1	G.2
<i>Ramos de negocio</i>														
Autos						1,73	1,56						1,39	1,66
Vida						1,52	0,90						1,40	0,64
Salud						1,03	0,30						1,32	0,60
Vivienda						1,58	1,27						1,59	0,94
<i>Estrategias organizativas</i>														
Ramos						1,38	1,63						1,07	1,67
Territorial						1,64	1,81						1,54	1,66
Internacional						1,50	0,90						1,49	0,93
<i>Centralizada</i>														
Generalizada						1,04	1,34						0,80	1,22
Por unidades de negocio						1,38	1,37						1,37	1,07
Administración						1,06	1,48						1,20	1,36
Gestión de siniestros						1,16	1,42						1,10	1,47
<i>Acción comercial</i>														
Agentes exclusivos						1,72	1,34						1,63	1,56
Corredores						1,64	1,40						1,59	1,30
<i>Formas organizativas</i>														
Funcional						1,44	1,73						1,46	1,77
División de negocio						1,64	1,62						1,63	1,83
División territorial						1,45	1,25						1,53	1,69
Matriz						1,33	0,46						1,52	1,20
Holding						1,13	0,30						1,39	0,00

Grupo 1. Estrategia. (Orientado a la diversificación)

Grupo 2. Estrategia. (Orientado a los precios-especialización)

Figura VI.49.

ORGANIZACIÓN Y GRUPOS ESTRATÉGICOS (continúa VI.49)	
<b>Test período 1980-1991 (Logit)</b> $\text{Chi}^2_{14} = 20,43$ ( $p = 0,110$ ) $\text{Chi}^2_{14}$ tablas = 23,68 ( $p = 0,05$ ) 21,06 ( $p = 0,10$ )	<b>Test período 1992-2000 (Logit)</b> $\text{Chi}^2_{16} = 31,74$ ( $p = 0,02$ ) $\text{Chi}^2_{16}$ tablas = 28,86 ( $p = 0,05$ ) 25,98 ( $p = 0,10$ )

Figura VI.49

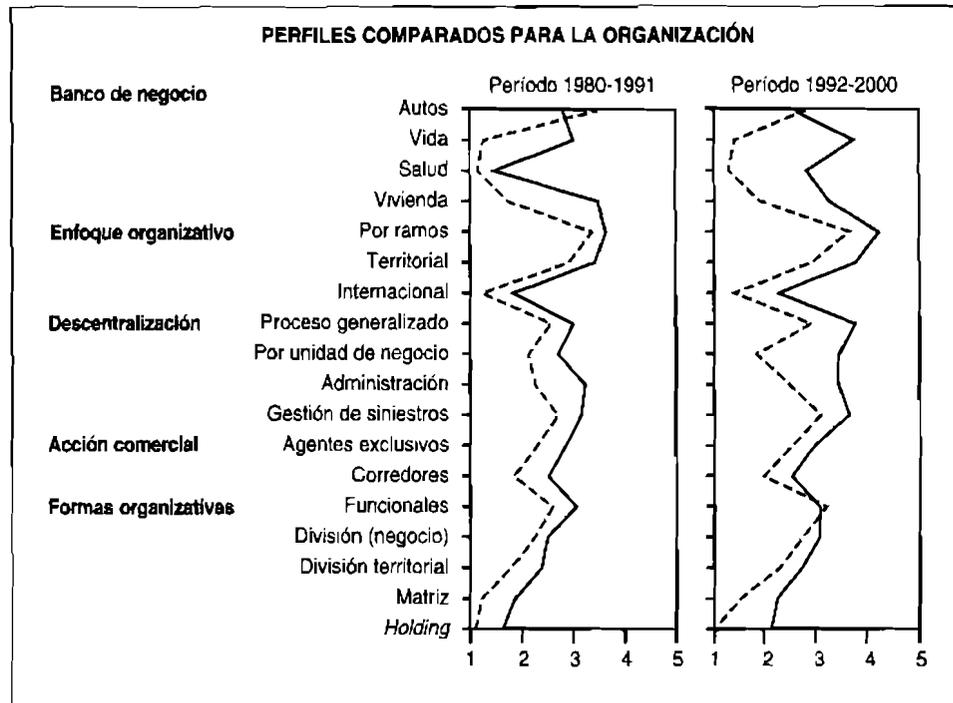


Figura VI.50.

- El Grupo 1, orientado a la diversificación, mantiene con importancia su estructura de productos y se caracteriza por una acusada tendencia a crecer en el ramo de vida, frente al Grupo 2, orientado a precios y esencialmente centrado en una línea de negocio.
- La descentralización es un proceso al que se le da importancia futura en el Grupo 1, que la enfocará hacia unidades de negocio.
- Para algunas entidades diversificadas (Grupo 1) comienza a tener importancia la forma organizativa matricial, aunque el enfoque predominante sea híbrido, para la mayor parte de ellas en forma de estructuras funcionales y con creciente importancia el modo divisional por negocios e incluso territorial.

## 8. Resumen y conclusiones

El sector asegurador en España, pese a las incógnitas provocadas por las crisis económicas en nuestro entorno, tiene un alto potencial de crecimiento, al aflorar la necesidad social de cubrir un mayor nivel de riesgos, lo que presentará oportunidades de mercado.

No obstante, el sector tiene excesivo número de entidades, sufre la presión de los malos resultados de algunos de sus ramos más importantes (automóviles) y, a causa de la liberalización de los mercados comunitarios, se ha provocado un aumento de la participación extranjera en nuestras empresas.

El estudio realizado en este trabajo sobre los factores clave de organización y estrategia en las empresas de seguros llevan a las siguientes conclusiones:

- a) Se está produciendo un lento cambio de orientación en los valores de las entidades de seguros, desde esquemas burocráticos (valores tradicionales) hacia la consideración de la clientela y los recursos humanos propios como enfoque principal.
- b) El ramo es la unidad de negocio que orientará preferentemente la institución futura.
- c) La toma de decisiones está preferentemente centralizada en estas compañías, aun cuando las entidades más complejas apuntan hacia una mayor descentralización en las políticas de selección de riesgos y de gestión comercial.
- d) En general, para el empresario de seguros español, el entorno internacional no representa verdaderas oportunidades estratégicas y más bien es visto como amenaza de entrada de compañías con infraestructura y procedimientos contrastados internacionalmente.
- e) En los mercados de seguros familiares, vida, salud crecen en atractivos estratégicos para el asegurador español, no así el sector de automóviles.
- f) Las estrategias de crecimiento se moderan para dar paso en la década próxima a la diversificación y la fusión de entidades.
- g) Existe una tendencia a la consideración con cierta importancia en la diversificación de otros servicios ofertados por las compañías: productos financieros y asistencia.
- b) En las entidades aseguradoras de mayor complejidad se aprecian formas organizativas claramente divisionalizadas por negocio, mientras que en las entidades sencillas predomina la estructura funcional.
- i) Los grupos organizativos encontrados al explorar la muestra sugieren la existencia de dos grandes modelos tipológicos: organización multinegocio y organización funcional, recogiendo el segundo un gran número de entidades sencillas con gran concentración de ramos.

- j) La proximidad a la clientela y la eficiencia en la organización serán los puntos fuertes de la competitividad interior empresarial en el futuro según los directivos encuestados.
- k) La entidad de seguros elige como estrategia global prioritaria el crecimiento en España, principalmente a través de sus propias estructuras. No considera importante para sí misma la posibilidad de fusionarse con otras, pese a haber reconocido la trascendencia de este hecho en el mercado español.
- l) La diversificación vendrá, en su mayor parte, de la oferta de productos aseguradores con una orientación importante, no conseguida aún, hacia la calidad y, en menor medida, a la reducción de gastos.
- m) Las estrategias funcionales están sufriendo cambios para responder al enfoque ya mencionado de la clientela en cuanto que valora significativamente la rapidez al tratamiento de los siniestros como elemento clave para fidelizar al asegurado/cliente. La consolidación de la solvencia y la mecanización son otras estrategias destacables.
- n) Los grupos estratégicos ofrecidos por el análisis estadístico de la muestra arrojan dos orientaciones, hacia la diversificación y hacia los precios (especialización).
- o) La relación estrategia-organización en la empresa aseguradora tiene su conexión a través de la diversificación en líneas de producto o ramos, lo que comporta una mayor descentralización organizativa. Multinegocio y diversificación estratégica están vinculados, aunque dicha relación no es biunívoca con la misma intensidad. La mayor divisionalización territorial está unida a empresas más diversificadas y complejas, lo que forzará en el futuro a que la coordinación organizativa se realice a través de formas híbridas con mayor contenido matricial que hoy no son relevantes en las empresas de seguros en España.
- p) Considerando por separado los dos períodos de tiempo que abarca la encuesta (1980-1991 y 1992-2000), la relación estrategia-organización se manifiesta de la siguiente manera:

#### *1980-1991*

Los grupos organizativos de empresas aseguradoras en España encontrados en el análisis estadístico presentan las siguientes características: multinegocio (Grupo 1) y funcional (Grupo 2), están en la actualidad significativamente relacionados como respuesta a estrategias de enfoque diversificador (1) y de precios competitivos (2) respectivamente.

Sin embargo, la relación contraria para los grupos estratégicos resultantes del análisis, orientado a la diversificación (Grupo 1) y orientado a precios (Grupo 2) no representa una respuesta definida y unívoca a modelos organizativos existentes. Es la estrategia existente en el pasado la que caracterizó los grupos organizativos definidos.

1992-2000

Los grupos organizativos que los directivos esperan que caractericen a la empresa de seguros de la próxima década (multinegocio y funcional) no tienen una sólida relación con las estrategias implantadas, excepto para las variables relacionadas con la «diversificación de productos» y las entidades entroncadas en el «grupo multinegocio».

Por lo que respecta a los grupos estratégicos en los que se configurarán las empresas de seguros en la próxima década, existe una relación no muy fuerte como respuesta a una situación organizativa prevista: los grupos caracterizados por estrategias de «diversificación» aparecen relacionados con la importancia otorgada a formas organizativas descentralizadas en «unidades de negocio».

## 9. Limitaciones del estudio

Como toda investigación, el presente estudio tiene limitaciones. En primer lugar, el estudio no cubre sino una parte del sector asegurador, pese a que la distribución de las respuestas a las encuestas no aparece como serio problema para su relevancia. En segundo término, se trata de un sector con escaso nivel de planificación estratégica, por lo que las opiniones con respecto al futuro de cada grupo representan más bien «intenciones de acción» que claras estrategias asumidas por las compañías.

En tercer lugar, existen otras variables no incluidas en el modelo que influyen en las estrategias y organización de las empresas, se trata de los elementos cualitativos del entorno, tales como crecimiento económico, ahorro privado, etc., así como de los resultados objetivos de las compañías de seguros (rentabilidad, cuota de mercado, etc.). El estudio se planteó más bien en este otro sentido:

- Para diseñar un modelo teórico de factores relevantes de carácter estratégico y organizativo, válidos para el sector de seguros en España.
- Para establecer la importancia de cada factor (medida al modo de los análisis sociológicos y no a través de elementos objetivos) para el directivo de las empresas de seguros.

Por último, para algunas variables del estudio se ha operado a través de los valores medios, asumiendo ciertos riesgos estadísticos que se han compensado con el tratamiento descriptivo variable a variable.

Como futura dirección de la investigación en el ámbito estratégico-organizativo de las empresas de seguros en España, proponemos la vinculación de estos elementos de la dirección estratégica empresarial con el éxito de las entidades, sus resultados tanto económico-financieros como de crecimiento y de solvencia.

El análisis económico de las cifras presentadas por las empresas en sus ejercicios económicos podría combinarse usando el modelo de factores relevantes propuesto por este estudio, para encontrar un espacio de estrategias y de sistemas organizativos que optimice los resultados financieros en cada periodo de tiempo analizado.

El sector asegurador en España tiene ya tamaño y madurez suficiente en sus compañías como para abarcar sistemáticamente estas líneas de investigación. Con cierto rigor y metodologías adecuadas pueden crearse bases de datos informáticas que periódicamente permitan «medir» la consistencia de estas relaciones en el tiempo. Esperemos que este trabajo sea un primer paso en esa dirección.