

## **PLAN ESTRATEGICO**

### **Introducción**

La vida es un fluir incesante de acontecimientos. Todo es cambio. El rumbo de la política económica de la Argentina, sumado a la profunda reestructuración del sector asegurador y la entrada al mundo de los negocios globalizados, sacudió de manera tal los cimientos de nuestra profesión, que nos obligó a reflexionar profundamente sobre la misma.

Muchos colegas compartieron nuestras preocupaciones y numerosas inquietudes fueron recibidas en la Asociación, respecto del papel que AAPAS debía jugar en un mercado en permanente cambio y diferente al de poco tiempo atrás.

A mediados del año 1996, se decidió la creación de una Comisión Especial, con el objetivo de diseñar un Proyecto de Planeamiento Estratégico, definir el rumbo futuro de la Asociación y, como consecuencia, elaborar un plan concreto de acción en base a la estrategia y rumbos elegidos.

Se compararon experiencias, se analizó la actual realidad y cómo se llegó a ella, se efectuaron varias encuestas entre socios y no socios, se estudió al productor-asesor: sus fortalezas y debilidades, se evaluaron situaciones similares de otros países y se volcó todo el conocimiento y vivencias de los integrantes de la Comisión y los invitados a participar de las deliberaciones de la misma.

La Comisión, integrada por los señores Juan José Caeiro, Jorge Klein, Manuel Lamas, Raúl Mariani, Juan Carlos Navarro, Roberto Ottaviani y Sergio Sidero, estuvo permanentemente asesorada por el consultor internacional Sr. Bernardo Krijbolder, quien nos brindó, desinteresadamente, su rica experiencia en la materia, sus agudos comentarios y su enfoque adelantado a nuestros tiempos. La Comisión contó con el aporte del Sr. Nilo Sidero, gerente de AAPAS, quien proporcionó su dilatada experiencia institucional y conocimientos.

Las dos primeras etapas del trabajo, fueron debatidas en sendas Jornadas de las que participaron la Comisión Directiva, las Delegaciones y Comisiones de Trabajo, perfeccionándose así el Proyecto que, finalmente, fue aprobado por unanimidad en la reunión de Comisión Directiva el 5 de mayo de 1998 y que hoy nos complace presentar a nuestros colegas y al mercado en general.

### **Planeamiento Estratégico y futuro desarrollo de AAPAS**

La Asociación Argentina de Productores Asesores de Seguros ha elaborado un plan estratégico para su futuro desarrollo. Dicho plan, que cuenta con sus correspondientes sub-planes a nivel operacional, apunta a plantear herramientas que permitan fortalecer la estructura de nuestra entidad durante los próximos años.

El proyecto consta de tres partes:

1. Análisis del ámbito asegurador en su estado actual. Algunas conclusiones.
2. Determinación de implicancias del estado actual del mercado para AAPAS, como organización representativa, en términos de estrategia, rumbo y actividades.
3. Formulación de conceptos para un plan de acción coherente, en el corto y mediano plazo (uno a cinco años), incluyendo las condiciones y consecuencias organizativas y financieras.

Para la elaboración del informe se han utilizado los aportes de los integrantes de la Comisión creada a tal efecto, a partir de su propio conocimiento y experiencia,

además de publicaciones oficiales, encuestas y recursos a nivel nacional e internacional.

La necesidad de elaborar el presente Proyecto de Planeamiento Estratégico y Futuro Desarrollo de AAPAS tiene su origen en los profundos cambios que hoy enfrenta la industria aseguradora argentina, no sólo en el ámbito nacional -los cuales han alcanzado una magnitud importante-, sino también en relación con un mercado cada día más globalizado, a nivel internacional.

Hoy, la profesión del Productor Asesor de Seguros debe entenderse a la luz de los nuevos conceptos de marketing, de productos y servicios, adaptarse a la nueva tecnología y a las exigencias del cliente, un consumidor con un perfil cada vez más individualista.

En forma paralela, estos cambios hacen necesario que el Productor Asesor de Seguros deba ocupar también el lugar de la docencia, en el sentido de explicar los servicios financieros, es decir, de humanizarlos, ya que éstos tienen un alto grado de abstracción y distancia para muchos de nuestros clientes.

En este contexto, es vital que AAPAS, como organización representativa de los Productores Asesores de Seguros en la República Argentina, pueda orientar a sus asociados en la búsqueda del nuevo papel en el corto, mediano y largo plazo.

## **LA INDUSTRIA DEL SEGURO**

### **El Seguro en el mercado**

Enfrentamos un mundo signado por los cambios. Las economías internacionales se integran velozmente. La globalización de los mercados fortalece esas tendencias fuertemente. Hoy, es impensable un mundo sin una fuerte industria de seguros, porque la actividad aseguradora es el aceite de la economía.

Existe una sólida conexión entre los seguros relacionados con la producción industrial y los seguros para las personas, ya que un mejoramiento de la situación económica de una sociedad trae aparejado automáticamente la tendencia a asegurar sus bienes y su bienestar.

En todos los países desarrollados se está produciendo un importante crecimiento del seguro dentro Producto Bruto Interno (PBI), porque cada vez menos áreas quedan fuera del ámbito asegurador y es notable el incremento de coberturas que ofrece el mercado.

La fuerza del desarrollo del mercado asegurador a nivel mundial, ha llevado a inversores institucionales, en forma conjunta con las entidades financieras, a inyectar enormes masas de capital para ejercer su influencia decisiva por sobre fronteras geográficas o políticas.

### **El Seguro en Latinoamérica y sus tendencias**

Latinoamérica acompaña, en líneas generales, el crecimiento planteado. Sin embargo, sus economías dispares, muchas aún en vías de desarrollo, nos muestran marcadas diferencias entre los distintos países. Todavía existen mercados cerrados (con reaseguro monopólico), otros en proceso de desregulación y los mercados tradicionalmente abiertos, los cuales podrán adaptarse fácilmente a la nueva realidad mundial.

### **El Seguro en la República Argentina**

#### **Sinopsis de la evolución del mercado asegurador argentino, desde 1948 a hoy.**

Nuestro mercado asegurador evolucionó a partir de la liberalización integral del reaseguro y seguro. Haciendo historia, se puede trazar una hipérbola que comienza, en 1948, con la creación del IMAR, posterior INdeR, llega a su punto máximo en 1974 con la consolidación del monopolio en un 100%, y comienza su paulatina liberalización a partir del '90 y, en forma definitiva, en el '92, con el cese de aceptación de reaseguro por parte del INdeR.

En forma paralela, el Estado Argentino actuó como asegurador, a través de la Caja Nacional de Ahorro y Seguros, captando una significativa cuota del mercado.

Durante todo ese período, la conciencia aseguradora de la población argentina fue de un nivel relativamente bajo y, lamentablemente, todavía continúa siéndolo. Esta situación tuvo su origen, no sólo como una consecuencia cultural, sino también a raíz de los altibajos económicos (inestabilidad política, jurídica y económica) y la

influencia de los logros sociales de un Estado Corporativo. Estos se vieron plasmados en la protección de la salud de la población a través de obras sociales sindicales, su jubilación a través de un sistema solidario de reparto, sustituyendo parcialmente posibles coberturas de seguros.

En el sector empresario, se evolucionó desde las coberturas destinadas a la agro-industria, hasta los más desarrollados seguros para las industrias altamente tecnificadas.

Durante todo estos años la Superintendencia de Seguros de la Nación funcionó como ente regulador, ejerciendo control y regulación material (condiciones de las pólizas, tarifas, comisiones, etc.).

La gran mayoría de las aseguradoras eran de capitales argentinos. Además, existían sucursales de compañías extranjeras, básicamente inglesas y francesas. El panorama general de las aseguradoras, ha cambiado en forma considerable, durante los últimos años, como consecuencia de la desaparición de muchas compañías locales y de la apertura parcial del mercado que permitió al ingreso de capitales extranjeros, ya sea comprando total o parcialmente empresas argentinas.

La coyuntura actual nos muestra un Estado que paulatinamente se retira de su rol regularizador, transfiriendo a la actividad privada la implementación de nuevas coberturas en el campo social. Por ejemplo, a través del sistema integrado de jubilaciones y pensiones (AFJP), el sistema de riesgos del trabajo (ART), los seguros de salud, la libre elección de obra social, entre otros cambios significativos.

En este contexto, la distribución de seguros se canaliza, en forma mayoritaria, a través de los Productores Asesores de Seguros independientes (cuya actividad está regulada por la Ley N° 22.400 desde 1981) y los grandes Brokers de Seguros; la venta directa no tiene un lugar significativo en el mercado.

### **Algunas observaciones y conclusiones sobre la actualidad aseguradora argentina.**

En la Argentina, las responsabilidades del gobierno en el área aseguradora están en manos de la Subsecretaría de Bancos y Seguros de la Nación, dependiente del Ministerio de Economía, mientras en otros países del mundo esta función tiene rango ministerial. Este orden, marca la diferencia de lugar que ocupa la actividad en nuestro país. Asimismo, esto evidencia también una débil aplicación de la legislación existente y una falta de actualización de la misma.

En la práctica, el ejercicio de la función que compete a la Superintendencia de Seguros de la Nación no se presenta aún lo suficientemente autónoma de los poderes ejecutivos del gobierno. Además, existe una superposición de responsabilidades, ya que no sólo actúa como ente de control, sino también como liquidador de compañías de seguros en estado de quiebra.

Por otra parte, debemos puntualizar la fuerte carga impositiva que pesa sobre el sector, a diferencia de otros mercados internacionales. Este hecho frena, sin duda, el acceso en mayor grado del potencial consumidor a los servicios.

### **La distribución de seguros**

La distribución de seguros se concentra en los Productores Asesores de Seguros independientes, brokers, agentes institorios y venta directa por aseguradoras.

### **Algunas necesidades**

Todos los que operamos, día a día, en el mercado sabemos el estado de turbulencia que está transitando el sector asegurador. Esta coyuntura está absolutamente ligada a la difícil situación económica en la que se desenvuelve la actividad.

Pese a lo traumático de los cambios, los cuales traen aparejados la lamentable quiebra de compañías de seguros, consideramos absolutamente necesario continuar con una depuración total del sector.

En este contexto, es indudable la necesidad de encontrar nuevos marcos legislativos en el ámbito de la Responsabilidad Civil, para dejar de perjudicar el derecho a la asegurabilidad de la gente contra riesgos de tal magnitud. La gran cantidad de juicios pendientes contra las compañías de seguros coloca, hoy más que nunca, en riesgo la solidez del sistema.

Por otro lado, a pesar de la débil realidad económica, la industria aseguradora tiene que recuperar la confianza de la población, brindando mejores productos, servicios con mayor flexibilidad, a la medida del cliente, en un marco de mayor transparencia. Los consumidores necesitan un marco legal más adecuado y un sistema asegurador que verdaderamente le acerque la protección que necesita. En ese sentido, se observan en la actualidad algunas restricciones en la suscripción de determinados riesgos, a raíz -entre otros factores- de problemas con el reaseguro y/o políticas conservadoras de suscripción.

En este marco, el papel del Productor Asesor de Seguros cobra todavía mayor peso. Hoy, más que nunca, debe afianzar el lazo de asesoramiento permanente a sus clientes, debe defender al mismo tiempo cartera y sus intereses comerciales.

### **Expectativas sobre el desarrollo del seguro**

Como mencionáramos, en la actualidad la participación del seguro argentino dentro del PBI se sitúa por debajo del 2 %. Para aproximarnos a los niveles de países desarrollados, en los cuáles llega a alcanzar una participación superior al 8%, aún nos falta recorrer un largo camino.

Las reformas implementadas al régimen previsional, de riesgos de trabajo y del sistema de salud generan una expectativa de crecimiento sectorial importante. En ese terreno, el profesionalismo de los Productores Asesores de Seguros, junto con una fuerte competencia y con el aumento de la comunicación a nivel masivo, contribuye al incremento de la conciencia aseguradora en la población.

Una mejora de la economía argentina y el establecimiento de una industria de seguros moderna tendría un doble efecto multiplicador en el crecimiento del índice de participación en el PBI, antes mencionado, ya que el consumidor dispondría de un mayor poder adquisitivo y una oferta aseguradora de mayor nivel.

## EL PRODUCTOR ASESOR DE SEGUROS

### Los Productores Asesores de Seguros en la Argentina

Según información de la Superintendencia de Seguros de la Nación, al 31 de diciembre de 1995, el mapa de Productores Asesores de Seguros registrados por el organismo de contralor estaba conformado por:

	<b>Ciudades de más de 200.000 habitantes</b>	<b>Ciudades hasta 200.000 habitantes</b>	<b>Totales</b>
<b>1. Personas físicas</b>			
Patrimoniales y Vida	13.768	5.501	19.269
Vida	442	0	442
<b>2. Sociedades</b>			
Patrimoniales y Vida	357	25	382
Vida	2	0	2
<b>Totales</b>	<b>14.569</b>	<b>5.526</b>	<b>20.095</b>

Sobre estos totales, se estima que de los 20.000 Productores Asesores de Seguros registrados, para cerca de 4.600 la producción de seguros constituye su trabajo habitual y la fuente de sus mayores ingresos. Llamaremos a ellos “profesionales del seguro”.

Según información de AAPAS, más del 60 % de los Productores Asesores de Seguros tiene su domicilio en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Si se incluye el resto de la Provincia de Buenos Aires el porcentaje asciende al 75 %. Por otra parte, existen pequeñas concentraciones en las Provincia de Santa Fe, un 10 %, y Córdoba, un 7 %. El 8 % restante se encuentra disperso por todo el país.

### Competencia y participación en el mercado

La distribución de seguros es, sin duda, el espejo de la alta competencia general que delinea al mercado asegurador. Es decir, la competitividad también es patrimonio de los Productores Asesores de Seguros.

Dicha competencia entre colegas, se encuentra fundamentalmente en el ámbito de las características de los productos y servicios que ofrecen, y no a nivel comisional, con excepción de los contratos de volúmenes importantes.

Se estima que un 90 % de las primas son emitidas por Productores Asesores de Seguros. Sin embargo, no puede negarse el surgimiento de otros canales de comercialización, como la venta a través de entidades bancarias, la venta directa por mailing y la venta telefónica que vienen liderando algunas aseguradoras del mercado. Debemos tener en cuenta que, según estimaciones de los propios operadores, se registra una tendencia hacia el crecimiento de estas formas alternativas de distribución.

### Profesionalidad: formación y capacitación

El seguro cumple la función social de mantener solidariamente indemne los intereses materiales e inmateriales de los asegurados. Los Productores Asesores de Seguros son la herramienta para la aplicación de este principio y, por lo tanto, en la

práctica cotidiana cumplen, como función básica y primaria, la organización de la seguridad del asegurado, de su cliente.

Aunque hoy la gran mayoría de los Productores Asesores de Seguros que operan en el mercado poseen un desempeño profesional excelente, no podemos dejar de puntualizar que todavía existen dudas, hablando en términos muy generales, sobre su nivel de profesionalidad. Esta realidad tiene origen en dos factores de diversa índole. Por un lado, la actividad del Productor Asesor se enmarca en una industria en pleno cambio, que genera día a día nuevas líneas de productos y servicios, los que requieren una consecuente capacitación sobre los mismos. Por otro, no existen algunas restricciones indispensables para el ejercicio de la profesión que beneficiarían a quienes desarrollan su trabajo con seriedad y responsabilidad.

Hoy, la formación inicial y la capacitación profesional debe corresponder con la complejidad de la profesión en si misma y hoy tenemos la sensación de que ambas serían básicamente insuficientes para enfrentar las necesidades de una parte importante del mercado futuro. Además, en la actualidad operan grupos de personas que actúan en la mediación de seguros a quienes no puede considerarse como verdaderos profesionales del seguro. Sin duda, esto va en detrimento del nivel y de la imagen de la profesión.

### **Identificación del Productor Asesor de Seguros profesional promedio.**

No es fácil determinar cómo es un Productor Asesor de Seguros promedio. Sin embargo, consideramos necesario tratar de delinear su perfil, para poder plantear con mayor facilidad sus posibles transformaciones, en el marco del nuevo rumbo que plantea AAPAS.

El Productor Asesor de Seguros promedio argentino es una persona instruida, con educación media/secundaria. En términos generales, éste administra una cartera de seguros constituida en un 60% por el ramo automóviles, en un 30% por otros riesgos patrimoniales y seguro de personas, incluyendo Vida, que está en el orden de un 10%.

Esta composición promedio de cartera significa un volumen de primas anuales que ronda entre los \$ 200.000 y los \$ 250.000, con un rendimiento bruto de comisión mensual de \$ 3.500.

Aproximadamente, el 50% desarrolla sus actividades laborales en su domicilio particular y el otro 50% en su oficina. A su vez, en este último caso, el 75% trabaja sólo con integrantes de su familia, en un 50% su cónyuge, y el 25% tiene empleados. Con respecto a la infraestructura administrativa, más del 50% tiene una cartera informatizada a través de su propia computadora.

### **Las características de los Productores Asesores de Seguros promedio.**

Determinar las características del Productor Asesor de Seguros independiente promedio no fue tarea sencilla, sin embargo, hemos intentado la tarea utilizando todos los elementos a nuestra disposición. Para ello hemos planteado el análisis entre puntos fuertes y débiles.

### **Puntos fuertes del Productor Asesor de Seguros.**

Brinda un servicio personalizado, genera una relación de confianza con su cliente, está a total disposición de su cliente, las 24 horas del día, brinda servicio en caso de

siniestro, ofrece una variedad de oferta en cuanto a compañías y productos, es independiente y objetivo en defensa de su cliente, es decir, balancea los intereses de ambas partes de la relación comercial, conoce muy bien la situación económica, financiera y social de su cliente. Puede brindar un asesoramiento integral a su cliente, es decir, no se especializa en un solo riesgo. Los socios de AAPAS, quienes superan el promedio anteriormente determinado, cuentan con las herramientas necesarias para enfrentar con éxito a la competencia que significan la venta de seguro por marketing directo o telemarketing.

### **Puntos débiles del Productor Asesor de Seguros.**

Posee un individualismo cultivado en exceso, no tiene mucho sentido de colaboración con sus colegas, tiene un bajo nivel de capacitación permanente. Según datos de AAPAS, sólo el 3 % de sus actuales socios participa de los cursos que ofrece la Asociación, y en general los participantes son siempre los mismos Productores Asesores. *(El Programa de Capacitación Continuada implementado a partir del año pasado está en sintonía con la necesidad de capacitación requerida por el proyecto).*

La falta de formación inicial, puede determinar una ausencia de profesionalización para enfrentar la competencia, registra una dependencia de las compañías con las que operan y una actitud pasiva para la obtención de nuevos clientes. Utiliza de manera insuficiente la tecnología disponible.

Tiene poca inclinación a las distintas formas de comunicación y, en general, no aplica técnicas de marketing directo y publicidad como instrumentos de apoyatura a su gestión. Falta de planificación comercial.

### **Algunas tendencias de distribución de seguros a través de Productores Asesores de Seguros independientes en países con una gran participación de los seguros en el PBI**

#### **Capacitación y formación**

En los países donde la actividad aseguradora denota una gran participación en el PBI, se registra una marcada tendencia a que el Productor Asesor de Seguros cuente con una formación inicial de nivel terciario, antes de ingresar a la profesión.

Cada vez hay más Productores Asesores de Seguros con formación universitaria y/o con formación de postgrado en seguros. Un signo de este proceso es el rápido desarrollo que están registrando las cátedras universitarias en seguros.

Por otra parte, algunos países cuentan con “fundaciones”, formadas por las distintas asociaciones de compañías de seguros, reaseguros y de asesores, y las asociaciones de asesores de seguros tienen una fuerte estructura de cursos para sus socios y los empleados de los mismos.

#### **Carteras**

Durante las últimas décadas, en el ámbito mundial se registra una tendencia del Productor Asesor de Seguros a incrementar su producción, no sólo como consecuencia de un crecimiento autónomo, sino también comprando las carteras y, en algunos casos, hasta las empresas de colegas. Estas compras integrales se realizan,



según la cotización del mercado y fiscalmente se amortizan por año a un promedio del 20% de la erogación.

### **Tamaño**

El tamaño de la cartera del Productor Asesor de Seguros está relacionado con el número de empleados, tanto asesores como administradores. En algunos países del norte europeo, existe una regla de tamaño. En un mercado de seguros desarrollado, idealmente cada asesor debe tener cerca de 700 clientes, con un promedio de tres pólizas de seguros generales, excluidos los seguros de vida.

### **Servicios**

Fortalecido a consecuencia de la entrada al mercado de la banca-seguros, existe una fuerte tendencia de los Productores Asesores de Seguros a posicionarse, hacia sus clientes y hacia el mercado en general, como verdaderos "asesores financieros".

Se habla de conseguir un "cliente total". Es decir, a quien no sólo se le ofrezcan productos de la industria aseguradora, sino también otros servicios financieros, como préstamos hipotecarios, personales y cajas de ahorro.

Por ejemplo, en Holanda -país de altos ingresos per cápita, con una participación del seguro en el PBI del 8,5%, y con primas promedio por hogar (2,1 personas) que alcanzan a los U\$S 7.000 anuales- los ingresos brutos de un Productor Asesor de Seguros independiente están compuestos en un 60% por seguros generales, un 25% de vida y un 15% de otros servicios financieros. La filosofía de Productor Asesor es instalarse en el núcleo familiar o empresarial para ser un referente ante cualquier necesidad financiera.

### **Tecnología y desarrollo**

En el ámbito de la tecnología, existen tres tendencias muy marcadas:

1. Los Productores Asesores de Seguros utilizan todas las herramientas que la tecnología pone a su alcance para fortalecer su propio marketing.
2. A partir de la imperiosa necesidad de achicar gastos, y al mismo tiempo fortalecer la eficiencia del negocio, los Productores Asesores de Seguros aspiran a lograr una oficina sin papeles, es decir, llegar a contar con una oficina integralmente automatizada.
3. La construcción de redes informáticas, entre el Productor Asesor de Seguros y las compañías de seguros, a través de una empresa independiente en la cual participarán como accionistas la asociación profesional de los Productores y las aseguradoras que adscriban al sistema. La filosofía cultural de esta empresa será trabajar exclusivamente con Productores Asesores de Seguros.

### **Otras características**

Por otra parte, existen otras dos tendencias a nivel mundial que no podemos dejar de mencionar:

1. La colocación de la producción en menor cantidad de compañías y trabajar, a su vez, en determinados ramos, con compañías especializadas.

2. El cambio de la organización interna de la oficina del Productor Asesor de Seguros para pasar de un “back office” (exceso de administración) hacia “front office” (todos tienen tareas comerciales presupuestadas).

## **Algunas conclusiones. Opciones para el Productor Asesor de Seguros argentino**

### **El Productor Asesor de Seguros y la tecnología**

El Productor Asesor de Seguros debe utilizar su computadora no sólo como una herramienta personal, sino como un importante elemento de comercialización y comunicación con las compañías de seguros y con sus clientes actuales o potenciales. Para ello es fundamental la capacitación técnica y en herramientas de marketing.

Por otra parte, es crucial que pueda desarrollar junto con su Asociación, con un grupo de compañías de seguros, en la creación de una red automatizada independiente para la comunicación comercial integral, es decir, presupuestos, solicitudes, sistemas de aceptación, emisión de pólizas y endosos, cuenta corriente, etc.

### **Productores Asesores de Seguros: su marketing y comunicación**

Como en toda actividad comercial, la planificación de la tarea cotidiana y a mediano plazo cobra real valor para el Productor Asesor de Seguros.

Hoy es importante la planificación de todas sus acciones comerciales, de sus ventas y de su forma de comunicarse con sus clientes. La tendencia es hacia ello: una tarea planificada, definiendo las combinaciones de productos-servicios y mercados, y un concepto de trabajo dirigido hacia la captación del “cliente total”, es decir, un cliente que deposite en el Productor Asesor de Seguros el asesoramiento de cada área de su economía.

### **Servicios y productos**

En su gran mayoría, el Productor Asesor de nuestro país comercializa en forma exclusiva productos de seguros. Siguiendo con la línea planteada, reiteramos la importancia de la amplificación de las líneas asegurables con la incorporación de otros servicios financieros, tales como hipotecas, préstamos personales y ahorro.

### **Formas de operar/tamaño**

Se puede concluir que un gran porcentaje de las carteras de los Productores Asesores de Seguros argentinos no tienen tamaño suficiente para actuar en un mercado de seguros bien desarrollado. Los ingresos actuales no permitirían invertir para mantenerse tecnológicamente adelantada. Para anticipar a una situación que sin ninguna duda va a llegar, será aconsejable pensar en formar carteras más grandes a través de compra, cooperación, fusión y un crecimiento autónomo superior. Una semejante situación trae además las ventajas de las escalas económicas, así como existe en otras partes del mundo.

Dentro de este marco, los Productores asesores de Seguros, a través de su asociación profesional tiene que supervisar y facilitar el acceso a la profesión y a la Asociación de nuevos asesores.

## **LA ORGANIZACIÓN PROFESIONAL**

La Asociación Argentina de Productores Asesores de Seguros, fundada en 1959, nació como un agrupamiento de importantes corredores del mercado que vislumbraron en la unión la posibilidad de la mejor defensa de sus intereses profesionales. Acompañando la evolución del mercado asegurador, su universo de socios fue en constante crecimiento.

Además de defender los intereses profesionales de sus socios, la Asociación - que cuenta en la actualidad con una importante estructura administrativa- se caracterizó por poner al alcance de sus integrantes la posibilidad de una constante capacitación.

La tarea, que comenzó con cursos, seminarios, jornadas y talleres, desembocó en la creación de un Centro de Capacitación de primer nivel en Latinoamérica. Dicho Centro, que funciona en los dos pisos de la sede social propia de la Asociación, situada en la Capital Federal.

Por otra parte, AAPAS es socia y activa participante de COPAPROSE, Confederación Panamericana de Productores Asesores de Seguros, entidad de segundo grado, que nuclea a todas las Asociaciones de América, España y Portugal.

### **Distribución geográfica de los socios de AAPAS:**

Capital Federal	56,32 %
Gran Buenos Aires	31,64 %
Pcia. Buenos Aires	7,84 %
Córdoba	0,65 %
Santa Fe	0,55 %
Resto del País	3,00 %

Del total de socios, más del 82 % poseen entre 35 y 64 años de edad, es decir, la composición de su escala de edades está muy equilibrada.

Pasando a un análisis cualitativo, se presume que la gran mayoría de los socios de AAPAS son verdaderos profesionales, aunque los estatutos todavía no lo exijan como requisito para asociarse.

Dada la estructura de la producción de seguros, clasificada por jurisdicción geográfica, y el número de asociados de AAPAS en el ámbito de la Capital Federal y la Provincia de Buenos Aires, es probable que la participación de los miembros de AAPAS en la misma sea un porcentaje muy significativo.

### **El rol de AAPAS y los servicios que brinda**

Los roles más significativos de la Asociación Argentina de Productores Asesores de Seguros, en la actualidad, son:

- La defensa de los intereses generales y profesionales de sus asociados.
- Información periódica y constante.
- Capacitación y actualización profesional permanente.
- Representación en el ámbito internacional, a través de COPAPROSE, BIPAR y MERCOSUR.

**Los servicios que brinda:**

- Asesoría legal
- Asesoría contable - impositiva
- Asesoría previsional
- Asesoría en liquidación de siniestros
- Asesoría en mediación y resolución de conflictos
- Asesoría técnica en cobertura y condiciones de póliza
- Cursos para obtención de la matrícula
- Medios de comunicación. Revista Seguros. Folletos informativos. Sistemas informáticos para asesores.
- Exposeguros, única reunión integral del mercado asegurador argentino
- Congresos, jornadas y actividades sociales y deportivas.

**Puntos fuertes y débiles de AAPAS****Las fortalezas de la Asociación Argentina de Productores Asesores de Seguros radican en:**

- Su Comisión Directiva y funcionarios, quienes brindan una gran dedicación y esfuerzo para el crecimiento de la Asociación.
- Su estructura administrativa.
- Su importante y relativamente amplia cadena de servicios, para una Asociación de bajos recursos financieros.
- El reconocimiento de AAPAS en el ámbito asegurador como una organización de todos los Productores Asesores de Seguros.
- Un reconocimiento internacional importante.

**Las debilidades:**

- No hay análisis de admisión para nuevos socios. No hay ninguna selección -fuera del control habitual de su matrícula- en cuanto a su nivel de profesionalidad, su conducta comercial y en general su performance en el mercado.
- La Asociación dentro del mercado no tiene siempre el nivel deseado para la toma de resoluciones.
- No existen encuestas sobre la satisfacción de los asociados con relación a los servicios ofrecidos por la Asociación.
- No existía una estrategia, rumbo y planificación a corto, mediano y largo plazo.

**Su organización interna**

De acuerdo a los estatutos, la Asamblea es la máxima autoridad de la Asociación. Cada socio activo tiene VOZ y un VOTO. El Consejo Directivo o Comisión Directiva es el órgano de dirección y está compuesto por 12 miembros titulares y 4 suplentes.

El Comité Ejecutivo está integrado por el presidente y vicepresidente, secretario y prosecretario y tesorero y protesorero. La Comisión de Fiscalización es elegida por la Asamblea y está integrada por tres miembros titulares y dos suplentes.

Existen delegaciones, representaciones de la Asociación en determinadas zonas geográficas.

El Centro de Capacitación es el organismo que entiende sobre todo lo referente a cursos, seminarios, etc.

Hay Asesores y comisiones internas, las cuales son creadas por el Consejo Directivo con el objeto de facilitar su gestión en función a actividades específicas.

## **AAPAS en la percepción actual del mercado**

### **El Estado**

El Estado reconoce a AAPAS básicamente como ente representativo de los Productores Asesores de Seguros en la República Argentina. Sin embargo, no le brinda al sector el lugar apropiado en los ámbitos de elaboración y decisión sectorial, ni lo integra en la actual **Comisión Tripartita**, formada por el Estado, las empresas aseguradoras y el sindicato de seguro.

En el aspecto formal, existe la **Comisión Asesora Honoraria**, que entiende en los temas relacionados con la Ley 22.400. Sin embargo, es importante aclarar que dicha comisión no ha sido convocada desde hace muchos años.

A todo lo cual se suma que los Productores Asesores de Seguros no están representados en el **Consejo Consultivo de Seguros**, organismo que no fue convocado en los últimos años.

### **Compañías de seguros**

Las aseguradoras reconocen a AAPAS como la Asociación más representativa de los Productores Asesores de Seguros del país. Sin embargo, también en este ámbito se puede observar que no existe un mecanismo que permita la relación interactiva entre las partes.

En el ámbito individual de las compañías, presumimos que la participación en la producción de seguros de Productores Asesores de Seguros, socios de AAPAS, tiene una correlación directa con la gravitación de la Asociación en ellas.

En general, el intercambio de opiniones entre AAPAS y las compañías de seguros requiere ser incentivado. Algunas compañías demuestran un mayor interés en las opiniones y actividades de AAPAS. Sin embargo, parecería que no hay una percepción común por parte de las compañías en cuanto a que una asociación Productores Asesores de Seguros poderosa sea favorable al desarrollo de sus actividades comerciales.

## **Productores Asesores de Seguros - Socios y No Socios**

### **Socios**

Creemos que la gran mayoría de los socios de AAPAS reconocen la importancia de su organización profesional. Sin embargo, ven a su Asociación como instrumento defensor, pero no visualizan su utilización práctica en materia profesional y comercial, lo que se demuestra a través de una escasa participación en las actividades de AAPAS.

### **No socios**

La gran mayoría de los Productores Asesores de Seguros que no son socios de AAPAS tiene un total desconocimiento sobre el accionar de la Asociación y no posee ninguna percepción de sus actividades.

## **PAUTAS PARA LA ESTRATEGIA FUTURA DE AAPAS**

### **Representatividad y calidad**

**Reflexionar sobre la representatividad y la calidad de la Asociación conduce, casi en forma automática, a su identidad.** De ella surgen la imagen, su percepción y luego su potencial impacto socioeconómico.

Creemos que, en términos generales, existe un solo camino, un solo nivel de aspiración para la Asociación, en un mundo altamente complejo y sofisticado: **la búsqueda de la excelencia.**

Debemos generar un cambio en AAPAS, que apunte a posicionarla con mayor fuerza en un período determinado. Para lograrlo, debemos reforzar los buenos logros y sacar con prudencia y rigurosidad los malos. Debemos insertar en la Entidad y en nuestros Socios el nuevo rumbo que nos permita avanzar con la mayor rapidez posible.

La clave para la Asociación será, sin dudas, captar la mayor parte de los mejores Productores Asesores de Seguros profesionales e independientes del país, y representar el mayor porcentaje de la producción de seguros, en un marco de total amplitud.

Por un lado, la Asociación debe tomar la responsabilidad de fortalecer la distribución de seguros a través de Asesores independientes y para ello acompañar a los profesionales que lo necesiten. Estamos hablando de una real solidaridad. Debemos lograr que un socio de AAPAS confíe mucho más en otro colega de AAPAS.

Debemos defender el acceso a la profesión y a la Asociación de nuevos Asesores con un cierto nivel de actuación. Poner un régimen más estricto a la calidad de nuestros socios, sin la cuál no es factible mejorar fundamentalmente la calidad intrínseca de AAPAS.

Una Asociación profesional no es una meta en si misma, sino que debe ser el instrumento para que sus socios puedan crecer mejor en un entorno económico muy feroz.

En la práctica, AAPAS debe buscar la excelencia de sus socios, para poder desarrollarse y perfilarse con la debida performance, porque se podría graficar - aunque con cierta exageración- que el eslabón más débil en la cadena de los socios determina la fuerza de la Asociación.

A modo de síntesis, aconsejamos determinar mejor qué exigencias debe cumplir un socio para poder integrarse a AAPAS y mantenerse como socio. Recordemos que una Asociación profesional que sea de verdad exigente en la aceptación de sus socios tiene muchísimo más valor en el mercado, y este debe ser el interés de sus integrantes.

Creemos que existe una gran distancia entre las altas aspiraciones de los dirigentes de AAPAS y el nivel efectivo de participación de sus socios.

Representatividad y calidad tienen correlación. Son conceptos hermanos.

### **Rol con respecto al desarrollo del mercado asegurador**

Una Asociación profesional pro-activa desempeña un rol importante con respecto al desarrollo de un mercado, tiene que detectar y señalar problemas que afecten al negocio. Su rol se concentra principalmente en el mejoramiento de la

conciencia aseguradora, a través de sus socios y a través de la comunicación institucional.

AAPAS se encuentra al comienzo de este largo camino. No será fácil, generará fuertes cimbronazos, pero sin duda es la mejor elección.

### **Rol con respecto al desarrollo profesional de los Productores Asesores de Seguros**

AAPAS posee un rol importante, y cada vez más creciente, con respecto al desarrollo de la profesión de sus socios, por ejemplo, en los esfuerzos que realiza en el ámbito de la capacitación.

Este es el rumbo, por eso, la importancia de continuarlo y de ampliar la línea de servicios que brinda, de asumir el rol de “guía profesional”. AAPAS debe brindar información y servicios a sus socios relacionados directamente con su actuación empresarial y comercial. Esto cooperará en la depuración del mercado de los Productores no profesionales.

En forma paralela a este desarrollo, debemos exigir a las compañías de seguros su cooperación en forma exclusiva con los Asesores profesionales.

### **Unir esfuerzos a nivel nacional e internacional**

En el marco planteado, es prioritaria la unión de esfuerzos en el ámbito nacional. Debemos tener presente que, por un lado, en una infraestructura de distribución como la nuestra, siempre hay una forma de interdependencia de grandes, medianas y pequeñas empresas. Y, por el otro, en un nivel institucional los intereses económicos son idénticos.

Desde el punto de vista de AAPAS, como organización más grande y más influyente, sería necesario diseñar una estrategia dirigida a la incorporación sucesiva de otras entidades profesionales de Productores Asesores de Seguros. Esta estrategia está fuertemente ligada al desarrollo de AAPAS y su impacto en el mercado. Los dirigentes de AAPAS deben poner todo su talento para convencer a sus colegas, para defender nuestros intereses comunes activamente, para presentarse como bloque frente al Estado y las aseguradoras. De esta manera, se puede perfilar la profesión con un sello uniforme de alta calidad hacia el consumidor.

En esta meta, no olvidemos que a nivel internacional ya tenemos alianzas estratégicas con nuestros pares de COPAPROSE, MERCOSEG y BIPAR. Estos intercambios van a ganar importancia en los próximos años y AAPAS ya tiene un rol líder en esta cooperación internacional.

### **La representación y la comunicación institucional**

AAPAS tiene que redefinir su representación y su comunicación institucional con todos los actores del mercado: el Estado, sus organismos, el poder legislativo, otras asociaciones, las compañías de seguros, los gremios y los consumidores.

Debemos buscar una estrategia más firme, coherente y contundente. Hay que exigir -si es necesario en forma pública- voz y voto en todos los ámbitos de interés para la profesión, porque hoy el sector más organizado y más unido del país son los Productores Asesores de Seguros.

Por lo tanto, anticipándose a un mercado depurado, con una fuerte concentración de aseguradoras muy poderosas, hoy es el momento para imponer al

mercado en general, y a la industria en particular, las pautas de los Productores Asesores.

En cuanto a la comunicación institucional, existen niveles de vinculación ya sea con otras entidades o con el consumidor en forma directa e indirecta. AAPAS, también en ese sentido, está entrando en un nuevo camino. Hoy, la Asociación necesita reflexionar sobre cómo posicionarse en el mercado. Esta definición abarca desde su nombre, logotipo, estilo gráfico y alternativas de relaciones públicas masivas a bajo costo.

Involucrar a los socios de AAPAS en este proceso es un punto clave de la futura estrategia. La Asociación tiene que lograr que sus socios se sientan verdaderamente orgullosos de formar parte de ella, porque serlo significa estar dentro de los mejores Asesores del mercado.

Es necesario proyectar esta meta, más allá de que su puesta en marcha e implementación demande un mediano o largo plazo.

### **La defensa de los intereses profesionales y el desarrollo de servicios**

Para lograr este rumbo, la meta principal de los próximos años será ofrecer un paquete más completo de servicios a los socios. AAPAS debe apuntar a ser una organización de soporte para los verdaderos profesionales, incluyendo elementos de “franchising”.

Una ampliación y profundización de los servicios que brinda la Asociación podrían significar un mayor grado de compromiso y una mayor predisposición de los asociados a invertir en su formación y desarrollo empresarial.

Es bien claro que será indispensable realizar bastante trabajo “misionero” para que crezca la conciencia del socio promedio sobre la importancia de su adhesión a AAPAS.

Con respecto a la defensa de los intereses profesionales, AAPAS tiene una larga, amplia y exitosa trayectoria, gracias a dirigentes excelentes y bien dedicados. En el nuevo contexto que estas planteando, las mayores exigencias de profesionalidad, moralidad y ética hacia los socios traerá aparejado una mayor autoridad de la Asociación en la sociedad.

### **La organización externa e interna**

La organización es la consecuencia del rumbo elegido. Por lo tanto, es prematuro indicar cómo diseñarla. En líneas generales, es probable que sea necesario formar círculos, delegaciones de socios, que se reúnan periódicamente y tengan comunicación permanente con la sede de la organización. Pero en el caso de los socios de regiones no urbanas se deberá buscar otros canales de información.

AAPAS cuenta no sólo con dirigentes honorarios capaces, sino también con empleados profesionales de mucha experiencia. Sin embargo, creemos que puede ser interesante analizar una transición de responsabilidades de la Comisión Directiva a la Gerencia. La Gerencia tendría las responsabilidades de un ejecutivo, que analiza y ejecuta planes anuales y a mediano plazo.

El cuerpo “administrativo” de AAPAS tiene que ser un equipo moderno, bien instruido, alerta, creativo, y con actitud de servicio.

Se debe considerar la separación jurídica (por ejemplo en forma de fundaciones) de todas las actividades con riesgo, básicamente comerciales o en las cuales participen terceros. Los organismos estatutarios tienen que estar equipados para



poder actuar ágilmente. Cada comisión o asesor también tiene que cumplir con tareas y planes muy concretos. La financiación de la organización interna tiene que basarse en una planificación muy estricta y en un control adecuado, para evitar gastos fijos que pudieran ser reemplazados por gastos variables del mismo nivel.

En base al análisis realizado, hemos concluido que nuestro país tiene por delante un largo camino a recorrer para lograr una mayor participación de la actividad aseguradora, dentro del Producto Bruto Interno (PBI), tal como sucede en los países económicamente más desarrollados.

Sin embargo, la paulatina liberación y depuración de nuestro mercado, y las muchas reformas implementadas y por implementar, generan una expectativa sectorial importante.

La mejora de la economía argentina y el crecimiento de la conciencia aseguradora en los consumidores podrán estimular este profundo cambio.

Consideramos que la modernización de nuestra industria y, con ella, la de nuestra profesión de Asesores de Seguros, es hoy un proceso totalmente irreversible. La llegada a la Argentina de compañías de seguros e inversores extranjeros, así como varios aspectos de la globalización del mundo financiero, promueven este cambio.

Sin lugar a dudas, estamos viviendo un período de mucha turbulencia, de grandes incertidumbres económicas y aún sin demasiado orden, en el ámbito asegurador. Hoy, nuestra Asociación debe anticiparse, más que nunca, a los efectos que se producirán en el sector de seguros y, por lo tanto, en su sistema de comercialización, en la víspera del segundo milenio.

Entendemos que los cambios cada vez poseen mayor velocidad y que el comportamiento del consumidor será día a día más individualista y, por lo tanto, menos previsible. Es por ello que consideramos imprescindible que la Asociación busque un perfil que atribuya a nuestros socios, por un lado, el rol de empresarios individuales y, por otro, marque el camino de la distribución de seguros hacia el asesor independiente de servicios financieros.

La estrategia y el rumbo marcarán las herramientas de nuestras acciones, con el objetivo final de que el consumidor obtenga el servicio que necesita de un **Asesor de Seguros independiente, honesto y capaz**.

## **ESTRATEGIA Y RUMBO GENERAL DE AAPAS**

### **Filosofía de AAPAS**

**AAPAS acepta para los próximos años el reto de ser la organización representativa, el hilo conductor y la guía para todos los Asesores de Seguros profesionales e independientes del país** y se compromete a ser un instrumento empresarial de primer nivel para sus socios.

Por lo tanto, confirma la filosofía de aceptar la responsabilidad para el **desarrollo y la defensa de la infraestructura de la distribución de seguros y servicios, a través de Asesores independientes**, transmitiendo a sus socios los elementos de una estricta profesionalidad y la independencia empresarial.

AAPAS se compromete a la **búsqueda de la excelencia en su actuación como Asociación profesional**, a través de su presencia en el núcleo del mundo asegurador, señalando un **rumbo proactivo, reconocible y transparente, haciendo valer sus pautas al ámbito asegurador**, como lógica consecuencia de la importancia económica que representa.

Los socios de AAPAS serán los Asesores de Seguros independientes que demuestren plena voluntad y capacidad de cumplir con los criterios de profesionalidad y ética indispensables **para posicionarse entre los mejores del mercado.**

AAPAS elige, en forma incondicional, una **filosofía de calidad**, como consecuencia lógica del cambio que registra el mercado financiero de hoy y del futuro. En este mercado, sus socios también deberán operar con el **máximo nivel de profesionalismo**, para satisfacer todas las necesidades de seguridad económica de los asegurados, sus clientes.

Para otorgar el peso suficiente a esta nueva filosofía es necesario desarrollar un rumbo, un camino de marcha y luego de acción que concrete el objetivo de fondo: **crear un ámbito que favorezca al espíritu empresario de sus socios.**

La filosofía se basa en la firme convicción de que el consumidor de seguros y otros servicios financieros necesita y tiene el **derecho** al asesoramiento de un profesional capaz, honesto e independiente, con libre elección de la entidad de seguros o financiera. Creemos que **el asesor de seguros independiente cumple una función insustituible.**

Por lo tanto, AAPAS rechaza fundamentalmente toda forma de distribución o venta de seguros y servicios financieros que no cumpla con esta premisa.

### **Rumbo hacia la evolución del mercado argentino**

Históricamente, AAPAS, como asociación profesional, acompañó la evolución del mercado asegurador argentino.

En 1996, puntualmente a raíz de la inserción en el mercado del nuevo régimen de Riesgos de Trabajo, la Asociación se adelantó a los hechos y tomó iniciativas con el objetivo fundamental de brindar apoyo a sus socios en la integración de este nuevo concepto de servicios. Esta actitud pro-activa y todavía mucho más acentuada, marcará el rumbo de la Asociación.

Hacer una proyección de cuál será el volumen de negocios de seguros y otros servicios financieros ligados a la profesión del Asesor de Seguros en los próximos 5 años, sería muy dificultoso para una Asociación profesional, ya que es un desafío de alta complejidad para las compañías de seguros.

Hay muchas incertidumbres netamente económicas y/o políticas, tanto estructurales como coyunturales: la salida de la recesión después de la denominada crisis del Tequila; las consecuencias del modelo económico en vigor y su ejecución; la estabilidad de las economías de los otros países integrantes del Mercosur, especialmente la de Brasil; la política industrial; el aumento del empleo y la baja del poder adquisitivo de los consumidores; el régimen tributario del sector; una nueva legislación de la Responsabilidad Civil; la actuación técnicamente responsable de la industria de seguros, a la vez depurándose y recuperando la confianza del consumidor, con el desarrollo de ramas y productos/servicios que permite ofrecer al mercado una gama más completa de coberturas.

El Asesor de Seguros independiente y bien capacitado tiene una función clave: ser la cara del seguro ante el consumidor, su cliente, y brindarle todas las opciones para que pueda elegir, para que se asegure según sus necesidades y sus recursos financieros.

Sin embargo, para el rumbo de AAPAS a mediano plazo, es inevitable marcar y seguir las tendencias, mencionadas anteriormente.

- Cada vez existe una mayor actividad en el campo de seguro. Se desarrollan más ramos. Pese a los altibajos en la producción y la debilidad coyuntural (situación que

se traduce, por ejemplo, en una alta morosidad), hay un crecimiento constante, tanto en seguros generales, como en seguros previsionales, de vida y de retiro.

- Se registra una fuerte competencia entre compañías de seguros. Las nuevas exigencias de solvencia y comportamiento técnico hacia las compañías traen aparejado una depuración acelerada del mercado, es decir, menos compañías con más poder económico y mayor interés del inversor extranjero por invertir en el sector.
- Hoy se concentra la mayoría de la producción en los Asesores de Seguros. La llegada de nuevas formas de distribución y, por lo tanto, más competencia en cuanto a nivel de primas entre compañías implica la necesidad absoluta de perfilar con fuerza la función del Asesor de Seguros independiente ante los consumidores. Tanto a nivel institucional, como individual, el Asesor de Seguros tiene que ser un empresario en todos los aspectos.
- La concentración de las carteras en el ámbito de Asesores de Seguros independientes todavía es reducida. Sin embargo, a la luz también de la experiencia internacional, la cooperación entre colegas, las fusiones de carteras y, en general, una cartera más amplia será inevitable para poder competir a nivel profesional. La tendencia es que el Asesor de Seguros busque, durante los próximos años, las ventajas de la economía de escala, además del crecimiento autónomo de sus carteras.
- La existencia de menor cantidad de compañías con mayor poder económico significará más presión sobre las comisiones de los Asesores de Seguros. Por lo tanto, es vital desarrollar desde la Asociación una política hacia las aseguradoras, para proteger la rentabilidad de los emprendimientos de sus socios.
- La automatización e informatización serán puntos claves para poder brindar, como Asesor de Seguros, un servicio excelente y personalizado a su cliente, a un nivel de gastos justificado económicamente.
- El consumidor será, cada vez más, un consumidor conciente. Paradójicamente, su necesidad de recibir un buen asesoramiento será proporcional a su nivel de conciencia.

Avizoramos una asociación, cuyos objetivos principales se concentren en:

- 1. CONCIENTIZAR**
- 2. COMUNICAR**
- 3. CAPACITAR**
- 4. FACILITAR**

### **Rumbo general hacia la profesionalidad del Asesor de Seguros Independiente**

Ninguna Asociación profesional está en condiciones de imponer al mercado sus pautas específicas. La economía tiene sus propios mecanismos. Por lo tanto, consideramos inútil diseñar un rumbo que sea un paquete de deseos, creemos en la búsqueda a través de la fuerza de las convicciones. La debilidad nunca puede ser el hilo conductor de nuestra Asociación.

Hemos considerado los puntos fuertes y débiles del Asesor promedio del mercado actual, de cuyo análisis se desprende que el panorama general, infraestructural, de la mediación en seguros en el país debe producir modificaciones para adaptarse a los cambios del mercado. Esto nos obliga, como asociación nacional, a proponer nuevos conceptos a los Asesores de Seguros, sean o no nuestros socios.

Es verdad que, cuando el mercado crezca, se agrande, habrá mejores oportunidades para obtener carteras de un tamaño satisfactorio. Es necesario actuar en todos los ramos, pero es casi imposible ser especialista en todos. Sin embargo, conceptualmente, creemos que algunos Asesores de Seguros actúan con parámetros inferiores a las exigencias del mercado, las exigencias no sólo del mañana sino también de hoy.

Sólo en la actitud empresarial se puede encontrar la excelencia: ser profesional, tener un plan de marketing y una organización administrativa impecable y moderna.

En base a la actual realidad AAPAS deberá concentrarse en:

1. La mejora del nivel promedio de nuestros socios actuales, a través del aporte de información, capacitación y esfuerzos de acercamiento hacia el mercado.
2. La búsqueda activa de nuevos socios que superen el nivel promedio y cumplan con las exigencias de profesionalidad que nos hemos planteado.

### **Rumbo de AAPAS hacia la Calidad del Mercado de Seguros**

En función de la calidad, el único criterio para un Asesor de Seguros profesional debe centrarse en la exigencia comercial de un mercado maduro de oferta y demanda, es decir, en compañías solventes, que cumplan con los compromisos asumidos de manera ejemplar y que brinden una gama de productos/servicios que cubran las necesidades del consumidor a un precio adecuado. Todo en el marco de una legislación transparente, que favorezca el desarrollo, el acceso y prevenga los problemas.

AAPAS, como asociación representativa de los Asesores de Seguros, ha elegido estar en el núcleo del mercado, promoviendo esta nueva realidad del mismo y, si fuera necesario, involucrando a las compañías de seguro, al Gobierno, a la Superintendencia de Seguros, al Parlamento, a los defensores de los consumidores y a la opinión pública toda.

### **Rumbo de AAPAS hacia la Defensa del Asesor de Seguros**

La mejor manera de proteger la distribución a través del Asesor de Seguros independiente está en la capacitación de los mismos. Luego debemos organizar e institucionalizar nuestra comunicación con todos nuestros “grupos metas”, interna y externamente, ya que una comunicación regularizada nos brinda una mejor posibilidad de concretar nuestros objetivos y disminuye en gran medida el riesgo de ser negada.

Creemos importante mencionar en este punto un aspecto fundamental en la defensa de los Asesores de Seguros profesionales: **las comisiones y la cobranza.**

Es importante resistir con fuerza a cualquier sugerencia que señale que las comisiones son demasiado altas. Económicamente no es así, ni en comparación con otros servicios de alto valor agregado, ni en comparación con otros países, ni en comparación con otros ramos del negocio. Creemos que necesitamos una mejor retribución para poder actuar mejor comercialmente, para obtener un mejor resultado económico y así para fortalecer el sistema de distribución.

Esta mejor retribución significa obtener comisiones sobre la prima bruta más recargo administrativo. Es injusto e incorrecto presumir que sólo las compañías de seguros tienen que contar con gastos administrativos. Los Asesores de Seguros asumen cada vez más tareas en el área.

Además, dado que tanto la cartera de seguros es propiedad del Asesor independiente y los clientes son suyos, según legislación, reglamentación y jurisprudencia de todo el mundo, la cobranza es un derecho inalienable del mismo. Llegado el caso de que los

métodos de cobranza tuvieran que cambiar, por razones de eficiencia y/o seguridad jurídica para ambos contratantes, la posición legal del Asesor tiene que ser el punto de partida.

## **ESTRATEGIA Y RUMBO HACIA LOS SOCIOS ACTUALES Y POTENCIALES**

### **AAPAS cualitativa y cuantitativamente**

Como señaláramos, AAPAS elige posicionarse como una asociación de primer nivel, en la búsqueda permanente de la excelencia. Atentos a esta elección se puntualizan los objetivos primordiales con respecto a la profesionalidad de nuestros socios, porque la calidad de la Organización es reflejo de la calidad de sus socios y el impacto de la Entidad en el mercado es directamente proporcional a esta calidad.

Supongamos que la Asociación posee una cuota del mercado asegurador cercana al 80 % de la producción nacional. Aunque no podemos asegurar dicho porcentaje, la cifra tiene importancia en el sentido de que podríamos ejercer un cierto poder para lograr algunos de nuestros objetivos, ya que el impacto hacia las compañías y el Gobierno está siempre relacionado con la participación económica. Sin embargo, para poder movilizar este poder, sea en lo constructivo o -si fuera útil- como instrumento de defensa, será necesario una mejor organización interna, para que nuestros socios puedan saber claramente cuáles son los objetivos colectivos y cómo pretendemos lograrlos. Para ello es vital conectarnos con los socios a través de:

- una comunicación fluida y
- una estructura básica y democrática.

Haciendo un paralelismo con el mundo de la política, es muy común que un partido sin base fuerte pierda, pese a tener buenos conceptos. La democracia no es siempre fácil, y menos en una Asociación profesional, pero es elemental el “espíritu corporativo” de sus socios hacia AAPAS.

**La nueva estrategia y rumbo social de AAPAS se concentra en la mejora de la actuación empresarial de sus socios actuales.** Desarrollaremos en el Informe algunos planes para lograr actividades contundentes y coherentes que den forma a un nuevo ímpetu de la Asociación, conservando las buenas políticas del pasado, mejorar otras actividades, dejar de lado actividades insatisfactorias o demasiado deficitarias e implementar en forma paulatina nuevos objetivos dentro de una estructura renovada. Es decir, debemos hacer una reingeniería en favor de todos nuestros socios con la mirada puesta en el futuro. Esto es fundamental para la protección de nuestra profesión.

Como mencionamos, aunque esperamos que nos sigan la gran mayoría de nuestros socios en la nueva AAPAS, parece realista suponer que en el largo del tiempo vamos a perder una parte de los socios actuales, básicamente por razones económicas, es decir, por un volumen insuficiente de negocios.

Por otro lado, ganaremos el interés por asociarse de los Asesores de Seguros profesionales que todavía no integran nuestra Asociación, porque AAPAS se transformará en **una “MARCA DE CALIDAD”, una marca reconocida**, y todos los profesionales querrán encontrarse entre los mejores, querrán tener una ventaja frente a su competencia.

Para lograr esta tarea, tendremos que detectar e incorporar activamente a los mejores Asesores de Seguros de los cerca de 3.100 presumiblemente profesionales, que todavía

no son socios de AAPAS, y que se encuadren dentro del nuevo marco de admisión de AAPAS.

### ***Rumbo de admisión y permanencia para socios de AAPAS***

Lo que se puede conseguir sin esfuerzos, no vale la pena.

Cualquier empresario, sea grande o pequeño, calcula el valor de sus inversiones. Ser socio de AAPAS significa básicamente estar en mejores condiciones para enfrentar los desafíos del mercado. En este sentido su cuota anual es igual a una inversión, porque ser socio de la Asociación implica tener acceso a mayor cantidad de información y a mejores instrumentos, comerciales, técnicos y gerenciales. Es la Asociación quien tiene la responsabilidad de vigilar el cuadro profesional de sus socios, para que los asegurables y asegurados tengan la mayor certeza posible de que cuentan con un verdadero profesional.

**Es por ello que estar entre los mejores del mercado, se consigue sólo con un mayor esfuerzo.**

Los socios actuales de AAPAS tienen que cumplir con los mismos requisitos establecidos para los nuevos socios antes del 1º de enero del año 2001, según los criterios financieros en vigor en ese momento.

Esta eventual nueva regulación con respecto a las cuotas anuales, Reglas de Honor, Consejo de Honor, Seguro obligatorio de responsabilidad profesional, etc., será igualmente aplicable para los socios actuales.

Consideramos que un período de tres años es un tiempo considerable para la adaptación de los socios al nuevo rumbo. Los socios que dentro de este período cumplan todos los nuevos criterios recibirán un certificado especial y derechos de comunicación y publicidad ligados a este.

-----  
---

El informe continúa con el desarrollo de capítulos y subcapítulos entre los que podemos mencionar:

### **Régimen para Asesores de Seguros con experiencia menor a 5 años como empresario independiente**

- Estudiantes de matrícula.
- Una mejor incorporación de Asesores de Seguros en el interior del país.
- Seguro obligatorio de RC por equivocaciones y errores profesionales.
- Reglas de Honor y Consejo de Honor de AAPAS.
- Rumbo financiero para los socios y amigos de AAPAS.

## **ESTRATEGIA Y RUMBO DE REPRESENTACION DE AAPAS**

- La importancia de la representación estratégica
- Objetivos de la estrategia de representación
- Rumbo de la representación
- Representación hacia la sociedad en general
- Representación hacia el gobierno, sus instituciones y el mundo de la política
- La Superintendencia en el ámbito de seguros
- Representaciones ante las compañías de seguros y sus organizaciones
- Representación ante los institutos financieros
- Representación ante los gremios
- Representación ante las organizaciones internacionales
- Representación ante los representantes de los consumidores

## **LA ESTRATEGIA Y EL RUMBO DE LOS SERVICIOS Y EVENTOS DE AAPAS**

- Filosofía de nuestros servicios y eventos
- Rumbo del desarrollo de servicios y eventos
- Rumbo respecto del “product-life-cycle” de servicios y eventos y su rendimiento
- Distintas categorías de servicios y eventos de AAPAS
- Servicios y eventos profesionales
- Servicios y eventos empresariales
- Servicios y eventos institucionales
- Rumbo general de los servicios de capacitación

## **ESTRATEGIA Y RUMBO DE COMUNICACION DE AAPAS**

- La comunicación interna y externa de AAPAS
- Relaciones institucionales y públicas de AAPAS
- La publicidad externa, la prensa
- Revista “Seguros” de AAPAS
- Responsabilidades con respecto a la comunicación
- La identidad e imagen corporativa, una cuestión clave

## **RUMBO DE LA GESTION DE AAPAS**

- Líneas generales de la organización laboral de AAPAS
- El nuevo rumbo con respecto a sus órganos estatutarios
- Las Delegaciones
- El Secretario General – Director Ejecutivo
- La Comisión Directiva y Ejecutiva y su nuevo rol
- Los asesores de AAPAS
- Centro de Capacitación AAPAS
- Organigramas estratégicos departamentales de AAPAS

## **RUMBO DEL FINANCIAMIENTO DE AAPAS**

(Desarrollado en nueve puntos)

## **REFORMA DEL ESTATUTO SOCIAL DE AAPAS**

Aprobado por la Asamblea Ordinaria del día 30 de octubre de 1998 y por la Dirección de Personas Jurídicas en el mes de mayo de 1999.