

CONSTRUYENDO UNA EMPRESA

LA HISTORIA DE CÓMO SE HIZO UNA ASEGURADORA DE RIESGOS DE TRABAJO

Por Carlos José María Facal



Frente a la necesidad de una mirada externa crítica del funcionamiento de la organización, Berkley ART decide contratar a Paradigma, quien relevó estructura, revisó procesos y propuso oportunidades de mejoras, implementadas en diferentes áreas.

■ La experiencia con consultores externos

Cuando la aseguradora de riesgo de trabajo Berkley finalizó el cuarto año la empresa se encontraba organizada, con sus sistemas funcionando, con sus gerencias establecidas, con sus políticas y procedimientos aprobados. Pero vieron la necesidad de someterse a un escrutinio experto, es aquí donde deciden contratar a Paradigma, sobre todo en ese momento en el que todo andaba bien. En esos instantes, objeto Facal, es cuando uno debe cuestionarse a fondo y aprontarse para las nuevas etapas. Cuando la organización atraviesa serios problemas, a veces ya es muy tarde y la gente retacea su colaboración. Todos sienten temor de caer en la reingeniería resultante y por ende, tienden a esconder la realidad del trabajo que realizan.

Es en el año 2000 que Berkley decide contratar a Paradigma para llevar a cabo el relevamiento de su organización, su estructura y sus mecanismos de decisión aportándole a la compañía una mirada crítica donde se marcaron cuales eran las áreas que necesitaban un potencial mejoramiento.

Paradigma colaboró con la creación del área de recupero de cobranzas reportando a la gerencia de administración y finanzas, y se comenzó a reorganizar el área de prestaciones. También llevó a cabo funciones como Reingeniería de procesos de conciliación y mora, la mejora de la capacidad de análisis de la Gerencia de Prestaciones y Revisión de los métodos de reserva.

Cuando uno inicia una nueva actividad, no tiene modelos que mirar, ni buenos ejemplos que seguir, ni malos que evitar. No están probadas las claves de la rentabilidad de la actividad, lo lógica del cliente, la demanda de la sociedad. Los paradigmas de actividades similares podrían no funcionar.

A pesar del desafío, Facal vio la oportunidad de crear un a nueva empresa, siempre y cuando se mantuviese coherente en la organización de la compañía, en el diseño de sus sistemas de decisión, en la implementación de sistemas operativos, en la orientación y la conducción de sus recursos humanos y en una cultura que los anime.

No hay casos que expliquen por qué le fue bien o mal a empresas de seguros en Argentina. Y sin embargo, las experiencias, tanto buenas y malas abundan. Esta obra refleja la experiencia concreta de Carlos Facal en la creación de una Aseguradora de Riesgos de Trabajo específica (Berkley), con gente concreta y clientes reales. Es un tímido intento de contar la historia de las decisiones que se adoptaron a la hora de empezar una empresa desde cero, donde la visión y las decisiones estratégicas fueron tan importante como la selección del personal idóneo, la búsqueda de una mística empresaria y la continua revalorización ética y comercial del más importante sujeto y el mayor capital de una empresa: el cliente.

Capítulo Dos

VISIÓN Y ESTRATEGIA EN ACCIÓN

1. ELIGIENDO CÓMO Y DESDE DÓNDE COMPETIR: "LA CALIDAD", 51

a. Por qué competimos desde la calidad, 51 • b. Cómo competimos en calidad, 53 • c. Cómo medimos los resultados. Los ajustes y los nuevos desarrollos, 57 • - La comunicación al personal, 57 • - Las encuestas de mercado de calidad, 57 • d. Los clientes que elegimos, 58

2. COMENZANDO A CONOCER EL NEGOCIO: LAS CLAVES, 59

a. Las dificultades que entraña dirigir y gerenciar una ART, 60 • b. Suscripción, 61 • - El desafío que siempre enfrenta el asegurador, 61 • - El problema de las tarifas. Nuevo mercado, 66 • - La demanda. El poder del comprador. La guerra de precios, 67 • - Evolución de la suscripción. Los loss sensitive programs. El comité de suscripción, 70 • c. Políticas de Inversión, 75 • d. El gerenciamiento del siniestro. La contratación de • prestadores médicos, 76 • - ¿Redes de prestación propias o contratadas?, 76 • - ¿Capitación u honorario por prestación?, 79 • - Managed care, 85 • e. La prevención, 88 • - El posicionamiento en materia de prevención, 88 • - La cuestión de la capacitación en materia de prevención, 91 • - El método del caso, 93 • f. La venta, 94 • - Los canales de distribución, 94 • - Las empresas corporate, 99 • - Las empresas medianas, 100 • - Los pequeños empleadores, 101 • - Eligiendo los clientes hacia donde queríamos ir, 102 • g. El control estatal, 103

3. LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS EN LOS DISTINTOS MOMENTOS, 106

a. Tener una compañía up and writing, 106 • b. El break even point: Cuando una empresa deja de pedir dinero a sus accionistas, 109 • c. Alcanzar el 18% de ROE, 112 • - Segmentación de clientes: la suscripción inteligente, 112 • -

Revisando el posicionamiento inicial, 116 • - La revisión integral de nuestros procesos, 117

■ Revisando el posicionamiento inicial

Con la nueva información constantemente revisamos el posicionamiento, los niveles de precios propios y de la competencia, cuestionándonos nuestro posicionamiento y objetivos.

Cada tres meses los gerentes revisábamos los objetivos y nos preguntábamos si seguían siendo válidos y razonables.

En Diciembre de 2000 nos preguntamos, con mucha profundidad, si el modelo de negocio desarrollado era el adecuado. Si estábamos apuntando a los clientes correctos, si teníamos otras opciones que trajeran mayor rentabilidad y qué cambios podían significar.

Era claro para entonces que las cuentas más pequeñas eran las más rentables por siniestralidad y precio pero que demandaban mayor costo de atención y entrañaban una gran dificultad en distribución. Pero esto solo, de por sí, no era suficiente para decidir una orientación. Teníamos que saber si podíamos crecer en ese segmento, hacerlo a un costo razonable, si podíamos desarrollar herramientas para diferenciarnos adecuadamente, etc.

Por otro lado habíamos alcanzado mucho desarrollo en la atención de cuentas grandes a través de retroplanes. Este era un sector que, además de aportar algún prestigio y

conocimiento, podía ser rentable si éramos capaces de estar al margen de las guerras de precio y continuábamos dando servicio en el marco de "loss sensitive programs".

Varias veces nos preguntamos cómo alcanzar el objetivo de rentabilidad fijado, dispuestos incluso, si era necesario, a rumbar para otros clientes y a producir cambios profundos en la organización. Cada vez que lo hicimos –y no sin adecuado debate- llegamos a la conclusión que posicionamiento y rumbos eran correctos y que teníamos que seguir trabajando en implementación y ajuste de la estrategia elegida.

La revisión integral de nuestros procesos.

El tercer eje de nuestra estrategia pasó por una continua revisión de procesos. No podía ser de otra forma si habíamos elegido posicionarnos como "la mejor ART" del mercado.

El primer paso importante lo dimos a fines de 1999. Habían quedado atrás los primeros dos objetivos: la ART existía, tenía un lugar expectable en el mercado y había alcanzado su punto de equilibrio. Las normas de las Superintendencias, si bien en continua revisión, eran un poco más estables. En la ART habíamos desarrollado desde cero una enorme cantidad de procedimientos y sistemas que considerábamos buenos. Pero éramos nosotros –los mismos quienes los habíamos desarrollado- que los considerábamos tan apropiados. Y resulta que todos terminamos enamorándonos de nuestras propias obras, disimulando sus defectos y pretendiendo ignorar que tienen limitaciones.

Íbamos en pos de un objetivo de rentabilidad importante y queríamos comenzar pidiendo a alguien, que tuviera una mirada experta, pero que fuera ajeno a la empresa y sin compromisos con lo hecho, que hiciera una revisión completa de nuestra organización. Así contratamos a la Consultora Paradigma con la misión de estudiar nuestra organización y señalarnos cuáles eran los puntos en los cuales debíamos encarar cambios o mejoras en orden de alcanzar nuestras metas.

Entre los campos que ellos nos ayudaron a identificar, escogimos los siguientes:

Reingeniería de procesos de conciliación y mora. Mandábamos a pérdida cada año \$ 2.000.000 por incobrables. Desde el comienzo de la ART teníamos un "stock" de cuentas incobrables por \$ 7.000.000. Teníamos que poder reducir a la mitad lo que se manda a pérdida y recuperar no menos de un 10% de lo que se había perdido.¹ Este proceso era crítico porque mientras la cuenta morosa estuviera vigente se le daba cobertura aunque no pagara las primas. De allí que fuera necesario tener un sistema muy ágil para poder dar de baja las cuentas morosas de inmediato y anticiparse haciendo una prolija gestión de los atrasos antes de que se llegara a la situación de mora.²

Área de Prevención: Los ingenieros que visitaban las empresas llenaban papeles y planillas que luego significaban una carga pesada para volcar al sistema. Ideamos un sistema que permitía que la información recogida por los ingenieros en el terreno, de preferencia con una "laptop" se enviaba por email y era ingresada directamente al sistema.

Posteriormente los ingenieros en la ART podían concentrarse en un gerente de riesgos, indicar acciones, controlar el cumplimiento de recomendaciones por el sistema, efectuar

¹ La cobranza se efectuaba a través de la Administración Federal de Ingresos Públicos que se encargaba de recaudar todas las contribuciones y aportes a la Seguridad Social. Es necesario hacer, ante todo, un trabajo de conciliación porque no existe, por parte de las ART una previa facturación. Muchas veces se piensa que falta dinero y en realidad han habido trabajadores de baja y la ART no llegó a enterarse, registrando una deuda que no es tal. Pero también sucede lo inverso: el empleador ha incorporado nuevos trabajadores y no está pagando por ellos.

² La situación de mora que habilita a la ART a rescindir el contrato se perfecciona cuando el empleador debe dos cuotas e intimado a regularizar su situación en quince días no lo hace. Entonces la ART puede comunicarle que el contrato ha sido rescindido por falta de pago.

un seguimiento ceñido de cada caso crítico. Nos concentramos en eliminar el trabajo de carga interno y desarrollar sistemas que nos permitieran hacer una prevención a medida para cada empresa, grande, mediana o chica. Además, en el sistema desarrollado, introdujimos sistemas de alertas y programación directa de fechas de visita y control para automatizar aún más los procesos y las agendas.

Trabajamos en la mejora de la capacidad de análisis de la Gerencia de Prestaciones para disminuir días perdidos e incapacidad resultante de los accidentes. Modificando los sistemas de información logramos que los case managers pudieran anticiparse con acciones específicas en casos que ocasionan muchos días de baja. Cada día de baja evitado y cada punto de incapacidad restado, además de ser en sí mismo evidencia de un mejor servicio a los trabajadores y empleadores, importaba para la ART una baja en el costo siniestral.

Reorganizamos la Gerencia de Prestaciones para lograr derivar el trabajo de "data entry" a prestadores y empleadores, ahorrando costos de operación y ganando eficiencia en las comunicaciones.

Revisamos nuestros métodos de reserva de casos para evitar estar infra o sobre reservados. Una reserva inadecuada impactaba en nuestras cotizaciones con precios insuficientes o más altos de lo necesario.

Todos estos procesos, que en algunos casos llevaron muchísimo desarrollo de sistemas, nos permitieron ir ajustando todos los detalles de la operación. Algunos de estos procesos implicaron también cambios en la estructura.

De esta manera, para mediados de 2001, alcanzamos el ya mencionado propósito de vender una prima anualizada de \$ 45.000.000 y finalizamos el año con un retorno del 18% sobre el capital.

Tuvimos la fortuna de poder haber alcanzado nuestros objetivos antes que los hechos que se desencadenaron en la segunda mitad de 2001 y durante el año 2002 cambiaran, como insinuamos antes, tanto objetivos como propósitos de los accionistas. Pero es otra historia que no me tocará a mí escribir, al menos en este libro.

Capítulo Tres

LAS IDEAS NECESITAN

UNA ESTRUCTURA PARA SER REALIDAD

1. EL PRIMER DISEÑO DE LA ESTRUCTURA - Las razones, 121

2. EL EQUIPO GERENCIAL, 129

a. Las dificultades de su elección. Los perfiles. Haciendo fuerte al equipo. Creando una mística de trabajo, 129 • b. La mecánica del trabajo con los gerentes. No hay que dar nada por sabido, 134

3. ELIGIENDO AL RESTO DEL STAFF, 136

a. Los comerciales. La organización comercial, 136 • - Evolucionando desde los "cazadores" a los "granjeros", 136 • - La importancia de la inteligencia comercial. Su desarrollo, 139 • b. Los especialistas en prevención, 142 • - Sus dificultades de integración iniciales, 142 • - La gente necesaria en función de la estrategia escogida en materia de prevención. Conocimientos. Flexibilidad. Negociación, 145 • c. Los case managers, 146 • - La riqueza de su aporte. Los dilemas éticos que presentaron, 146 • - La dificultad de su reclutamiento, 149 • - Sus necesidades de capacitación, 150

4. LOS EQUIPOS POLIFUNCIONALES CRUZADOS, 151

a. ¿Por qué trabajar con equipos interdisciplinarios?, 152 • - La perspectiva del cliente. La calidad buscada, 152 • - "Las quintas", 153 • - La riqueza interdisciplinaria no está en los conocimientos técnicos, sino sobre todo, en los valores y en los enfoques. Una estructura que brindaba capacitación permanente, 155 • - Los equipos. Un lugar para apropiarnos de la riqueza generacional, 157 • - Un "seguro" contra la rotación de personas. Una cantera de cuadros, 158 • b. El lanzamiento. Los inconvenientes. Cómo resultó. La Compañía centrada en el concepto de los EPC. Los beneficios, 159 • c. Los sistemas, 162 • d. La rotación de los equipos en la atención de las empresas, 164 • e. Las reuniones semanales con el equipo gerencial, 165

5. REPENSANDO TODO NUEVAMENTE. LA EXPERIENCIA CON CONSULTORES EXTERNOS, 168

■ Repasando todo nuevamente

La experiencia con consultores externos

Cuando terminábamos el cuarto año de trabajo y la empresa ya se encontraba organizada, con todos sus sistemas funcionando, con sus gerencias establecidas, con sus políticas y procedimientos aprobados, quisimos abrir la ventana y cuestionarnos a nosotros mismos.

¿Era todo tan bueno como creíamos? ¿Convenía cambiar alguna estructura o el enfoque de algunos sistemas? ¿Dónde podíamos mejorar? ¿Cómo evitar dormirnos en los laureles? ¿Qué estructuras no se conducían con nuestra estrategia?

Decidimos entonces contratar a unos consultores que relevaran toda nuestra organización, su estructura y su mecanismos de decisión –desde afuera- nos observaran, criticaran y marcaran áreas de potencial mejoramiento.

¿Por qué alguien de afuera? Es casi inevitable que todos terminemos enamorándonos de nuestras obras. La mirada de alguien independiente y que no hubiere participado de la construcción de la Compañía nos resultaría de mayor profundidad y sería, seguramente, mas incisiva y menos complaciente.

Paradigma, la consultora seleccionada, nos brindó un excelente servicio. Rápidamente comprendieron nuestra estrategia, asimilaron nuestra historia y comenzaron a señalarnos diversos sectores donde aún no estábamos dando el ciento por uno y que, por ende, podían ser objetos de mejora. Cuantificamos los impactos posibles, reorganizamos y reagrupamos a nuestros empleados y nos dimos a la tarea de implementar los cambios que nos abrían propuesto.

Creamos el área de recupero de cobranzas reportando a la gerencia de administración y finanzas, y comenzamos a reorganizar del área de prestaciones. Pero conservamos los EPC como el corazón de nuestra estrategia.

La consultoría recomendó varios desarrollos de manera de hacer más eficiente nuestra estructura y alcanzar nuevas alturas en el servicio a los clientes. Con nuevas fuerzas y mejores capacidades la organización estaba lanzada para ir alcanzando nuevos objetivos.

Es altamente recomendable que cada organización, en algún momento de su historia, se someta a un escrutinio experto, sobre todo cuando las cosas andan bien. Es en esos momentos cuando uno debe cuestionarse a fondo y aprontarse para las nuevas etapas. Cuando la organización atraviesa ciertos problemas, a veces ya es muy tarde y la gente retacea su colaboración. Todos sienten el temor de caer en la reingeniería resultante y por ende, tienden a esconder la realidad del trabajo que realizan.

En nuestro caso esta etapa se vivió muy positivamente y la gente colaboró con ideas, información y transparentado su forma de trabajos habitual. Los resultados fueron acordes a lo esperado y la Compañía pudo alcanzar una mejor estructura operativa.

Más hacia delante a fines del 2000 y los primeros meses del 2001, con el asesoramiento del consultor en estrategia José Macaya, hicimos un profundo replanteo estratégico, que nos ratificó que nuestro enfoque seguía siendo el adecuado para ese momento.

Quien se anima a introspecciones profundas se abre a posibilidades interesantes de mejora. Ese quiso ser nuestro espíritu.