

La Dulce Cooperativa De Seguros Ltda..

Lic. Sergio E. Krupatini¹

I. Introducción

La Dulce Cooperativa de Seguros Ltda. (LDS) opera desde 1922 en el mercado de cobertura de riesgos de granizo. Su casa central se ubica en la localidad de Nicanor Olivera —más conocida como La Dulce—, al sudeste de la Provincia de Buenos Aires, una localidad con menos de 2.000 personas habitantes. La trayectoria, filosofía y logros de LDS han sido notables y resulta un caso paradigmático en referencia a cómo los valores, la visión, la orientación hacia el aprendizaje y el conocimiento, el enfoque sistémico y la vocación comunitaria han contribuido a generar importantes mejoras en la productividad y excelencia en la gestión.

El objetivo de este trabajo es mostrar el impacto positivo de un modelo de gestión orientado a valores claramente definidos y el aprendizaje sobre la productividad de una organización. En tal sentido, la primera sección presenta la historia de la compañía. La segunda describe el proceso de cambio encarado en 1993 para adecuarse a las nuevas demandas del mercado, y los resultados obtenidos del mismo. Luego, se analiza el presente y futuro de la empresa, y por último se llevan a cabo algunas reflexiones finales.

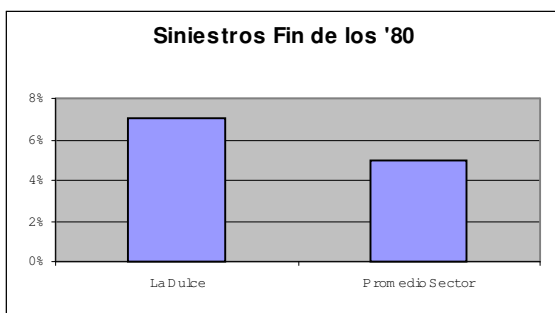
II. Algo de Historia

En 1922 se fundó “La Danske Argentina” (LDS)—actualmente “La Dulce Cooperativa de Seguros Ltda.”—, una compañía de seguros que funcionaba como cooperativa antes que existiera alguna regulación de este tipo de estructura societaria en 1930. La empresa tenía como objetivo satisfacer las necesidades de los agricultores de lograr primas razonables, tasaciones rápidas y cobranzas de siniestros en un plazo razonable. Los valores de cooperación y responsabilidad funcional operaron desde un principio.

Los aportes de capital fueron continuos en la historia, y durante décadas no se registraron morosos. Los incentivos eran claros y simples: la morosidad debía ser cubierta por el gerente.

¹ Se agradece a La Dulce Cooperativa de Seguros Ltda. y en particular a su Gerente General, Cdor. Guillermo Thomas, sin cuya colaboración no se hubiera podido desarrollar este trabajo.

Ingresar al círculo de asegurados era muy difícil, sólo a través de la presentación de por lo menos dos asociados. Esta política se mantuvo hasta 1989 cuando fue liberado el ingreso y se amplió la zona operativa. LDS siguió desde entonces en su proceso de desarrollo.



Hasta fines de los 80 sólo operaban en el país 12 compañías de seguro contra granizo (una de las cuales era LDS). LDS, al ser “monoproducto” y con alta concentración geográfica, no podía crecer ni disminuir su tasa de siniestros del 7%, mientras que la media del mercado era del 5%.

El modelo de negocio adoptado difirió del estándar. La estructura administrativa era muy simple: había solamente 3 empleados. La inexistencia de productores constituía —y lo hace hasta hoy— uno de los aspectos distintivos de su modelo, dado que la industria considera que el productor es el factor crítico en la actividad de captura y fidelización del cliente. La función del productor se realizaba mediante una constante acción de marketing directo y de un fuerte proceso de comunicación boca a boca. Toda la acción de marketing estaba centralizada en la casa matriz y se efectuaba a partir de recomendaciones de los socios, mailing y otras comunicaciones. La decisión de LDS era convertirse en especialista en seguros contra granizo, ocupando un nicho de poco interés para otras aseguradoras.

Los socios, agricultores en actividad, contaban con una altísima capacitación —actualizada anualmente— y operaban de tasadores sin cobrar honorarios. Las tasaciones eran reconocidas por su justicia y ecuanimidad. LDS era la única compañía argentina que aplica el Sistema Internacional de daños disponiendo de manuales para cada cultivo y tablas homologadas. Desde su origen se caracterizó por la pulcritud de sus estadísticas y su seriedad en el manejo de las mismas, por lo que desde la década del 60 es referente del sector para el cálculo de las primas. Observó un constante cumplimiento en la devolución de primas a los asociados.

LDS cumplió puntiliosamente con su estatuto al dedicar una parte de sus resultados al bienestar de sus asociados y de la comunidad agropecuaria de los partidos en donde se desarrolló. La creación de la Fundación Cultural La Dulce (1974) y el Centro de Convenciones de La Dulce constituyen dos puntos críticos en el aporte comunitario, aunque no los únicos.

La compañía llevaba a cabo también acciones sociales, tales como la construcción de un gimnasio, la ayuda a comedores escolares, los importantes aportes al Museo de la Informática, la

ayuda a distintas organizaciones comunitarias, la creación de bibliotecas móviles que circulaban por la Provincia de Buenos Aires, los apoyos culturales y educativos a la población etc.

Pero hacia 1992 se vislumbraba la necesidad de un cambio en la empresa dados los cambios en el mercado que se habían producido, lo que se evidenciaba en pérdidas operativas, caída de primas y de hectáreas aseguradas.

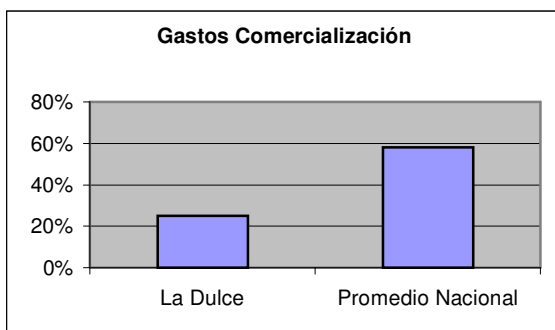
II. El Cambio y sus resultados

En 1993, la compañía inició un proceso de profundo cambio, el que quedó plasmado en sus aspectos básicos hacia fines de 1993. El proceso constituyó un hito que permitió combinar en forma realmente efectiva los valores de LDS junto con la innovación en diferentes áreas de management. Se desarrolló manteniendo y reforzando, los valores y orientación hacia la calidad y el conocimiento y reconociendo en su contexto de actuación a los demás actores —comunidad, instituciones educativas, asociados— como partes de un mismo sistema.

Primero, se efectuó una modificación en el gerenciamiento, contratando a un nuevo gerente que nunca hubiera trabajado en el sector, incorporando un auxiliar, e iniciando un proceso de informatización de la empresa, lo que llevó a armar un tablero de comando y a crear una base de datos de marketing.

En lo comercial, el desafío de 1992 se afrontó con enorme decisión y creatividad. Se lanzó un nuevo producto con características muy innovadoras y se decidió rebajar sustancialmente la prima, más de un 50% —proceso facilitado por la inexistencia de productores— lo que fue obligando a la competencia a ajustar sus precios. Durante esta nueva etapa se trabajó con 5 personas y con menos tasadores pero se hizo una intensa aplicación de la tecnología informática.

La relación directa con el cliente durante todo el proceso, que continuó luego de implementado el cambio, le otorgaba a LDS un mayor control y un feedback directo sobre lo que sucedía en el mercado.

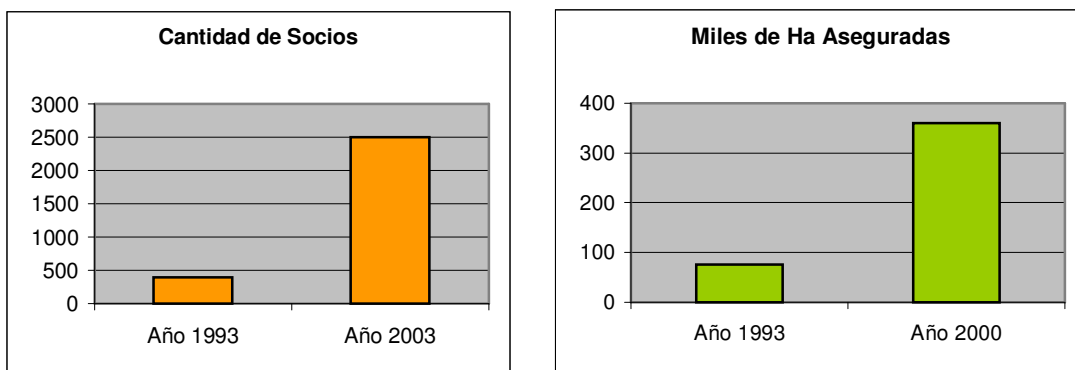


Todo esto tuvo un profundo impacto en los gastos de la compañía. Por ejemplo, en lo que respecta a los gastos de comercialización, mientras el promedio a nivel nacional para otras compañías aseguradoras era del 58 % sobre ventas, en LDS no alcanzaba al 25%. La diferencia era utilizada en

capitalización. Actualmente, los gastos operativos de LDS son los menores del del país. Desde el punto de vista de creación de valor, resulta inadmisibile a LDS que más de la mitad de la prima se destine a administrar el capital de terceros más que a la solvencia de la compañía.

Desde 1994 se incrementaron las inversiones en Marketing, reforzándose el proceso de captura de clientes boca a boca. Un 50% de los nuevos clientes provienen por presentaciones y referencias. Las promociones, las innovaciones en servicios, y las estrategias de comunicación se reforzaban entre ellas continuamente, y eran tomadas como referencia por otras firmas competidoras.

Los resultados de estas políticas positivos: en 1992 había 400 socios, y en el 2003 había 2.500. En 1993 se aseguraban 75.000 hectáreas, y en el 2000 360.000 hectáreas.



El capital asegurado hacia el 2000 ascendía a U\$S 100 millones.

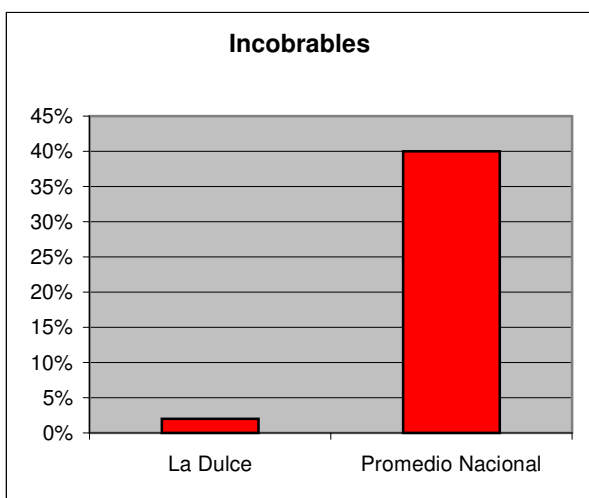
Medidas financieras de performance

Gracias al proceso iniciado en 1993, hacia el 2001 LDS había superado —en algunos casos hasta en 10 veces— los objetivos fijados.

La política de inversiones constantes permitió una fuerte capitalización. Hacia 1992 el capital ascendía a U\$S 1 millón. Hacia el 2000 alcanzaba U\$S 8 millones.

Durante la década del 90, LDS trabajó siguiendo la cotización del dólar en la plaza local, llegando a la determinación de un valor de equilibrio de \$ 2,20. En base a ello, la compañía invirtió sus reservas en el exterior diversificándolas en distintas plazas financieras, —USA y Europa— lo que les permitió mantener su integridad patrimonial después de la devaluación del año 2002. Su

política de inversión de excedentes líquidos colocó a LDS en la lista de las pocas compañías que no registraron quebrantos luego del proceso de pesificación.

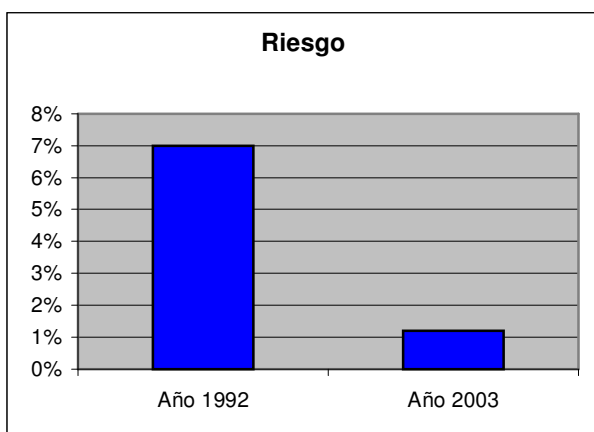


LDS es la compañía líder del país en lo relativo a solvencia y cobertura. La utilización de la tecnología satelital más sofisticada aplicada al análisis del riesgo y una estricta selección de clientes sobre la base de su solvencia y antecedentes, ha permitido mantener el nivel de incobrables en un 2% frente a la media nacional del 40%.

Información, procesos administrativos, y clientes

La informatización y mejora continua de sus procesos administrativos le ha permitido lograr una gran rapidez en procesos clave con relación a sus clientes. Su índice de error en la confección de pólizas alcanza al 3% cuando la media en USA es del 15% y en Argentina del 50%.

La Cooperativa mantiene rigurosos registros estadísticas de granizo desde hace 79 años, lo que la constituye en un referente en el mercado. La especialización en un solo rubro otorgó a LDS un conocimiento notable de su mercado. En una oportunidad incursionaron en otras áreas del seguro pero la experiencia resultó negativa y confirmó la política de origen.



En 1992 su riesgo oscilaba en un 7%, actualmente es del 1,2% producto del refinamiento en la información en la selección del mismo y en la ampliación del área de cobertura.

Todo esto mantenido con una infraestructura de personal mínima.

El sistema satelital de información que dispone LDS le ha permitido brindar al cliente información calificada y al producirse los siniestros, poder evaluar el daño antes de que el mismo concluya. Se encuentra en marcha el proceso de evaluar la granizada y actuar aún antes de tener las denuncias correspondientes. Los sistemas de información han posibilitado tasar de oficio los daños.

Los clientes, factor clave en la expansión del mercado de LDS —bajo el principio básico “un Socio trae a otro Socio”— han encontrado en los últimos años valor agregado sustancial a la prestación que les brinda la cooperativa. Los precios han descendido a primas del orden del 3-4% y tanto las tasaciones como las liquidaciones son efectuadas con gran celeridad. La prima se compone de un muy alto coeficiente de reserva lo que refuerza el proceso de convertir a LDS en la firma con mayor solvencia del país. La exigua participación de los gastos administrativos y de comercialización, ha fortalecido la relación con el cliente

Capacitación y Tecnología

La capacitación continua ha sido una de las piezas clave en el desarrollo de LDS. Se han mantenido lazos permanentes con los principales centros de granizo de USA y Europa. Por ejemplo, se firmaron convenios con las Universidades de Purdue y AMES de USA sobre imágenes satelitales, con Instituciones del exterior y del país a fin de mantener una capacitación actualizada sobre el tema seguros contra granizo.

Asimismo, se fomentaron intercambios con expertos del exterior. Se contrató a un experto de renombre mundial en tasaciones para capacitación técnica. A fines de compartir experiencias, se visitaron las 10 principales firmas de seguro de granizo del mundo, que se extienden desde Francia hasta Chipre. Continuamente asisten a congresos de management en la Argentina y en el exterior o visitan a especialistas tanto en el área de seguros como en el desarrollo comunitario, materia que siempre está en el centro de su atención.

La compañía tiene un centro de capacitación modelo, contando con todos los adelantos tecnológicos de soporte tanto en el edificio como en el equipamiento. Al haber cableado con fibra óptica el pueblo donde tiene su central, dispone así de estos servicios sin costo telefónico lo que le permite proveer de internet en forma gratuita a instituciones educativas, bomberos y policía. En el año 2001, la compañía obtuvo una licencia para proveer telefonía.

III. Presente y futuro

Actualmente LDS se encuentra trabajando en su proyección a futuro, en sus líneas estratégicas a 10 años. Algunas áreas en las que esperan consolidarse son:

- Incrementar el valor agregado a sus servicios al asociado a través de mayor información, capacitación, sofisticación del análisis satelital
- Desarrollar en La Dulce estudios universitarios en Geoinformática
- Implementar una red cultural inalámbrica en colegios agropecuarios
- Transformarse en un operador importante de comunicaciones en las zonas de operación — Internet y voz por IP más una intranet propia
- Sofisticar el proceso de información de alta tecnología y la capacitación en management
- Reducir la prima
- Transformarse en la 4ta. empresa en el país (actualmente es la No.10)
- Mantener el 1er. Puesto en Solvencia y Capital
- Profundizar la acción comunitaria en general y en particular del sector agropecuario a través del impulso en la difusión del conocimiento tecnológico y de técnicas de management
- Mantener vivo el espíritu solidario

En síntesis, puede advertirse que desde su fundación LDS ha mantenido un patrón de actuación que ha combinado un conjunto de principios y valores muy firmes, una orientación hacia el conocimiento, una acción permanente para extender conceptualmente los límites de su organización más allá de lo generalmente aceptado, y una filosofía orientada hacia mantener una respuesta flexible e innovadora ante los desafíos de su entorno.

Los resultados, mostrados en los párrafos anteriores, superan holgadamente a la media del sector, incluso a nivel internacional, insertos en una concepción y acción gerencial que proporciona una alta sustentabilidad de la compañía.

IV. Reflexiones finales

El caso de La Dulce es un testigo acerca de la exitosa combinación entre diferentes niveles de concepción y acción organizacional. Las decisiones se efectuaron manteniendo en mente de manera intuitiva esquemas conceptuales sofisticados tales como complejidad, visión de sistemas y de red, criterios de coevolución. Adicionalmente, y en especial en los últimos 10 años, se puede distinguir una conceptualización explícita de una serie de conceptos —orientación al cliente, calidad, el conocimiento y la tecnología como factores de apalancamiento, entre otros— que obraron como potenciadores del proceso.

Lo obtenido por LDS en el ámbito de productividad —financiera, tecnológica, informativa, servicios al cliente, acción comunitaria, etc.— muestra cómo los valores y creencias básicas orientados hacia el otro (solidaridad, aprendizaje continuo, honestidad) dieron base a una actitud abierta, flexible e innovadora en la gestión. Vale decir, se ha optimizado lo flexible a partir de un asentamiento claro y firme en lo fijo.

La visión de sistemas y red está presente desde los inicios de LDS a partir de reconocer que debía crear valor para sus miembros, que la solidaridad era un factor clave, que los límites de la empresa iban más allá de sus inmuebles e instalaciones y por lo tanto generó una visión ampliada que incorporó no solo a los clientes, sino a la comunidad, entidades de investigación nacionales y extranjeras etc. Las interacciones sistémicas de su gestión son notorias.

Se generó una entidad muy sólida, con criterios de minimización del riesgo en todas sus expresiones —financiero, patrimonial, crediticio, áreas geográficas de operación, inversiones, fuentes de conocimiento e información, etc.—

Desde el punto de vista de su sistema de actuación el criterio subyacente, tanto a nivel de socios-clientes como de la comunidad, ha sido el aportar valor a los procesos de esos actores con el convencimiento de que su desarrollo implicaría mayor sustento al desenvolvimiento de la Cooperativa.

Por otra parte, el desarrollo del área tecnológica le proporcionó mayores herramientas para cualificar a sus clientes, reducir su riesgo, incrementar la productividad de sus procesos lo cual, al reforzar la posición de mercado y financiera de La compañía, la coloca en condiciones de profundizar el proceso de inversión y mejoras en esta área.

Su constante innovación y búsqueda de flexibilidad le dan un perfil de respuesta altamente eficaz ante los desafíos cambiantes de su entorno. El modelo de negocio de LDS, basado en la

comercialización sin utilizar productores, ha superado sus dificultades intrínsecas y respondió a sus exigencias lógicas creando y fortaleciendo una comunidad de socios-clientes fuertemente referenciadores.

Su búsqueda incesante de mejoras, reducción de primas, devolución de las mismas a fin de cada ejercicio, su política de constante fortalecimiento patrimonial-financiero, han contribuido a reforzar la lealtad de sus clientes.

A esta altura cabe preguntarse: el modelo de LDS es transmisible a otras empresas? No creemos que sea posible realizar una traslación automática. Pero puede ser posible tomar de la experiencia el que la gestión organizacional se base en un proceso de aprendizaje orientado a enfrentar los desafíos y en un sistema de valores y creencias orientado hacia el otro. Vale decir, resaltamos el hecho de que una organización potencia su acción a partir de:

- Disponer de un conjunto firme de valores y creencias orientados a proveer valor a terceros, la ética como guía, la solidaridad como parte de su responsabilidad, la visión sistémica y el aprendizaje como camino de evolución
- No dejarse guiar mecánicamente por las prácticas estándar de su sector y confiar en su criterio y visión para formula su estrategia
- Plantear la necesidad de cambiar y reformular sus estrategias no sólo en tiempos de dificultad sino también en pleno éxito reconociendo que lo que fue valioso en el pasado no necesariamente lo será en el futuro
- Reconocer esos valores y actitudes como parte del proceso de gestión y como potenciadores de la productividad
- Experimentar en la práctica que esos principios, más allá de sus componentes filosóficos, presentan una relación causal con el desarrollo y la productividad de la empresa

Para finalizar, citamos las siguientes palabras que resumen gran parte de la filosofía de la empresa, expresadas en su comunicación institucional actual:

“El mundo no es un desierto que el hombre deba cruzar, mientras vive, impulsado por espejismos. Mas bien pensamos que es el lugar que, el mismo hombre, puede y debe transformar en un paraíso de opulencia y paz. Lo logrará merced a los conocimientos y especializaciones que adquiera, a su dedicación al estudio, al trabajo realizado con entusiasmo, constancia y deseo de superación, a la solidaridad que manifiesta, a su nobleza

de espíritu y a la humildad con que agradezca a Dios por todos los dones que pone a su disposición. Preparémonos convenientemente y el éxito llegará como consecuencia lógica”.

V. Bibliografía

La Dulce Cooperativa de Seguros Ltda: www.ladulceseguros.com.ar

Fundación Cultural La Dulce: www.fcladulce.org.ar