



TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE CONTADOR PÚBLICO

● **Análisis Estratégico  
del Mercado de Seguros en Uruguay.**

**Desafíos que plantea  
la obligatoriedad del Seguro de  
Responsabilidad Civil de Vehículos.**

● ANDREA SILVANA BARRENA OJEDA  
PABLO DANIEL CABILLÓN EPÍSCOPO  
SANTIAGO LACABANNE BEDAT

ORIENTADOR:  
CR. JORGE XAVIER

MONTEVIDEO, SETIEMBRE DE 2009



## AGRADECIMIENTOS

*A nuestras familias, nuestros amigos, compañeros y compañeras de algún momento de nuestras vidas, que con su apoyo y voz de aliento nos mantuvieron con el ánimo necesario para seguir en este sendero en procura de alcanzar la meta.*

Al Cr. Jorge Xavier que confió en nosotros para guiarnos en esta tarea.

A la "gran familia" de la Ex Superintendencia de Seguros y Reaseguros que nos brindó su apoyo y la información y el material que les solicitamos.

A nuestros entrevistados, que nos dedicaron su valioso tiempo y conocimiento.

Y sin dudas, a todos aquellos que han compartido con nosotros las alegrías y tristezas que tiene el estudio y hoy se alegran tanto como nosotros con la culminación de esta hermosa etapa de nuestras vidas.

## RESUMEN

El presente trabajo intenta explicar cómo la Ley N° 18.412 de “Responsabilidad Civil por daños corporales causados a terceros por determinados vehículos de circulación terrestre y maquinarias” – de carácter obligatorio – afectará el comportamiento de los distintos agentes que operan en el mercado de seguros.

El estudio sobre los posibles cambios fueron analizados desde el punto de vista de las cinco Fuerzas Competitivas y de las Estrategias Genéricas de Michael Porter y desde el enfoque propuesto por Hax & Wilde según el Proyecto Delta.

Se puede observar a través de este trabajo que el seguro de Vehículos, luego de la desmonopolización, ha sido el generador de la mayor competencia entre las aseguradoras, provocando una baja significativa en su precio y es además, el seguro por el que – en general – la mayoría de los clientes ingresan al mercado.

En este contexto es que, considerando que el seguro obligatorio tendrá un margen de rentabilidad muy limitado, se concluye que las empresas aseguradoras utilizarán este producto poco atractivo para potenciar el resto de sus productos, fomentando dicho mercado.

## ÍNDICE ANALÍTICO

	Página
Agradecimientos	1
Resumen de Contenido y Hallazgos	2
Índice Analítico	3
Introducción	6
I Capítulo I – Marco Teórico	9
I.1 Estrategia Competitiva	9
I.1.1 Introducción	9
I.1.2 Determinantes Estructurales de la Fuerza de la Competencia	11
I.1.3 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	12
I.1.3.1 Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores	13
I.1.3.1.1 Barreras a la Entrada	13
I.1.3.1.2 La Reacción Esperada de los Competidores Existentes	15
I.1.3.2 La Amenaza de Productos Sustitutos	15
I.1.3.3 El Poder Negociador de los Clientes o Compradores	16
I.1.3.4 El Poder Negociador de los Proveedores	17
I.1.3.5 La Rivalidad que Ejercen los Competidores del Mercado	17
I.1.4 Determinación del Perfil de Respuesta del Competidor	20
I.1.4.1 Los Objetivos Futuros	20
I.1.4.2 Los Supuestos	21
I.1.4.3 La Estrategia Actual de la Empresa	21
I.1.4.4 Los Recursos de la Competencia	21
I.2 El Proyecto Delta	22
I.2.1 Introducción	22
I.2.2 Definiendo el Modelo de Diseño de la Estrategia del Proyecto Delta	22
I.2.3 Las Distintas Dimensiones del Triángulo	24

1.2.4	Los Procesos de Adaptación	26
1.3	El Seguro	28
1.3.1	Concepto Generales del Seguro	28
1.3.1.1	Definición de Seguro	28
1.3.1.2	Elementos del Contrato de Seguros	28
1.3.1.3	Características del Contrato de Seguros	29
1.3.1.4	Componentes de la Póliza	30
1.3.1.5	Tipos de Contratos de Seguros	31
1.3.2	Responsabilidad Civil	32
1.3.2.1	Concepto de Responsabilidad Civil	32
1.3.2.2	El Daño	33
1.3.2.2.1	Daños Personales	33
1.3.2.2.2	Daños Materiales	34
1.3.2.3	La Relación Causa Efecto	34
1.3.3	El Seguro de Responsabilidad Civil	34
1.4	Antecedentes de la Ley N° 18.412	35
1.5	Ley N° 18.412	36
II	Capítulo II – El Mercado de Seguros en Uruguay	39
II.1	Breve Historia del Mercado de Seguros en Uruguay	39
II.2	Reapertura del Mercado de Seguros 1993 – 1994	40
II.3	Análisis del Mercado de Seguros y sus Agentes luego de la Desmonopolización	42
II.4	Análisis del Mercado de Seguros de Automóviles luego de la Desmonopolización	45
II.4.1	El Mercado Total en su Conjunto	45
II.4.2	La Situación Intraempresa	49
II.4.3	El Número de Pólizas en el Mercado	51
II.4.4	Integración Actual del Mercado Uruguayo	54
II.4.5	Situaciones Conflictivas	57
III	Capítulo III – Análisis Estratégico según las Fuerzas Competitivas y Estrategias Genéricas de M.Porter	58
III.1	Fuerzas Competitivas	59

III.1.1	Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores	59
III.1.1.1	Barreras de Entrada	59
III.1.1.2	Reacción esperada de los competidores actuales	63
III.1.2	Amenaza de Posibles Productos Sustitutos	64
III.1.3	El Poder Negociador de Clientes o Compradores	65
III.1.4	El Poder de Negociación de los Proveedores	67
III.1.5	La Rivalidad que Ejercen los Competidores del Mercado	68
III.2	Estrategias Competitivas Genéricas	76
III.2.1	Introducción	76
III.2.2	Aplicación de Estrategias Genéricas en el Mercado Uruguayo	77
III.3	Aplicación del Modelo Delta	79
IV	Capítulo IV – Conclusiones	81
IV.1	Desmonopolización	81
IV.2	Desmonopolización desde las Fuerzas Competitivas y Estrategias Genéricas	82
IV.3	El Seguro Obligatorio de RC desde las Fuerzas Competitivas	83
IV.4	El Seguro Obligatorio de RC y los Cambios esperados en el Mercado	84
V	Anexos	86
	Banco de Seguros del Estado	87
	Porto Seguro Seguros	94
	Mapfre Seguros	99
	Berkley Internacional Seguros Uruguay	104
	Surco Seguros	108
	Audea	110
	Dirección General de Seguros y Fondo de Pensiones (España)	114
	Texto Ley N° 18.412	116
	Referencias Bibliográficas	123

## Introducción

Todos los días, en radio, televisión y prensa escrita, nos encontramos con noticias como la que aquí presentamos, en las que la cotidianeidad de las situaciones parece hacernos perder la dimensión e importancia de las mismas.

Los accidentes de tránsito afectan particularmente a los sectores jóvenes de la población, acarreado muy frecuentemente pérdidas irreparables y dejando en muchos casos secuelas permanentes.

Estos siniestros representan hoy en día la principal causa de muerte entre las personas de 15 a 30 años y la tercera en nuestra sociedad toda, en la que al año, como consecuencia de este tipo de accidentes, se producen en promedio unos 500 decesos y en el entorno de 10.000 lesionados.

Teniendo en cuenta la composición demográfica de nuestro Uruguay, en la que la población joven se incrementa en menor proporción que la población adulta mayor, le agregamos la situación de los accidentes de tránsito –en la que jóvenes son protagonistas mayoritariamente– con las repercusiones familiares que acarrear –familias enteras quedan desamparadas al perder mucho más que el único ingreso que las sustenta o la posibilidad de generarlo– la situación demográfica y social empeora.

Es este panorama el que ha generado en nuestros gobiernos la necesidad de tomar cartas en el asunto, y fue así que desde fines del siglo pasado se esté hablando de la urgencia de regular y prevenir estas situaciones.

En abril de 2000 el Parlamento Nacional retomó una propuesta elaborada por la Comisión Honoraria Asesora creada por el Art.8 de la Ley 16.426, cuyo texto fue remitido en Agosto de 1998 al Poder Ejecutivo sobre el establecimiento de un seguro obligatorio de responsabilidad civil por daños corporales causados a terceros por determinados vehículos de circulación terrestre y maquinarias, y que luego de fracasar en la legislatura pasada, fue puesta en consideración y aprobada en la presente legislatura, en la Ley N° 18.412, la que viene a complementar lo dispuesto en la Ley N° 18.191 de Tránsito y Seguridad Vial en la que en su Art. 44 dispone la aplicación de un seguro obligatorio de responsabilidad civil contra terceros por accidentes de vehículos.

The screenshot shows the website 'Portal Digital EL PAIS' with a navigation menu and a news article. The article is titled 'En el tránsito cinco personas murieron' and is categorized under 'Ciudades'. The article text describes five traffic accidents in Montevideo and surrounding areas, including details about the victims and the circumstances of the crashes. The website interface includes a search bar, a menu with categories like 'Información', 'Opinión', 'Deportes', etc., and a voting system for the article.

En los primeros meses del año 2009 la misma entrará en vigencia, luego que la Superintendencia de Servicios Financieros reglamente dicha Ley.

**¿Cuál ha sido la evolución del mercado de seguros de vehículos luego de la desmonopolización?**

Desde la aprobación de la Ley N° 16.426 por la que se desmonopolizó el mercado de seguros, modificándose la estructura del sector asegurador, no había existido otro factor externo que pudiese provocar cambios positivos en el mercado, hasta la reciente aprobación de la Ley N° 18.412, la cual obliga a que los vehículos que circulen por la vía pública deban contar con un seguro de responsabilidad civil.

**¿Cómo responderá el mercado asegurador uruguayo ante esta nueva realidad?**

Este nuevo seguro obligatorio podría asimilarse al seguro de accidentes de trabajo, dado que la ley los declaró obligatorios. Esto generó que se incorporaran al mercado de seguros nuevos clientes aumentando el total de asegurados, con la particularidad de que este seguro obligatorio de Responsabilidad Civil será ofrecido por todas las empresas aseguradoras que operan en el ramo de vehículos a diferencia del Seguro de Accidentes de trabajo que fue y es monopolio del Banco de Seguros del Estado.

Históricamente en América Latina en general y Uruguay en particular, el seguro de vehículos ha sido la vía de ingreso del general de las personas al mercado de seguros, y luego van incorporando el resto de los seguros hasta la contratación del seguro de vida.

**¿Qué estrategias seguirán las diferentes compañías, respecto a la posibilidad de captación de nuevos clientes?**

Con este cambio en las condiciones del mercado, los 600.000 vehículos que se estiman circulan sin tener contratado seguro alguno, deberán contratar este seguro obligatoriamente, por lo que la gran mayoría de ellos ingresarán por primera vez al mercado asegurador, aumentando la cartera de clientes de las empresas en su conjunto.

**¿El seguro obligatorio de Responsabilidad Civil de Vehículos, si bien puede no ser en sí mismo un producto atractivo para las empresas, potenciará al resto de sus productos y al mercado en su conjunto?**

Esta situación podrá ser el disparador para que las empresas logren que este cliente incursione en otros seguros o bien mejore el seguro de vehículo contratado, ocasionándose mayores beneficios al conjunto de las empresas.



Todo lo anterior nos conduce a plantearnos la siguiente hipótesis:

**EL SEGURO OBLIGATORIO DE RESPONSABILIDAD CIVIL DE VEHÍCULOS NO ES EN SÍ MISMO UN PRODUCTO ATRACTIVO PARA LAS EMPRESAS PERO POTENCIARÁ AL RESTO DE SUS PRODUCTOS Y AL MERCADO EN SU CONJUNTO.**

Todo lo anteriormente expuesto es lo que nos llevó a plantearnos una serie de preguntas como por ejemplo ¿cuál ha sido la evolución del mercado de seguros de vehículos luego de la desmonopolización?, ¿cómo responderá el mercado asegurador uruguayo ante esta nueva realidad?, ¿qué nuevos riesgos correrán o estarán dispuestos a correr las empresas aseguradoras para la negociación del Seguro Obligatorio de Responsabilidad Civil?, ¿qué expectativas se presentan en cuanto a la evolución del seguro obligatorio, tomando en cuenta lo sucedido en países con similar legislación?, y otras tantas que irán surgiendo con el estudio del tema.

Todas estas interrogantes serán las que conducirán este trabajo, en el que analizaremos la evolución del mercado asegurador uruguayo – en especial en la rama Vehículos y Remolcados – desde que se instauró la libre competencia al día de hoy, evaluando si dicho comportamiento fue el teóricamente esperado en una situación de apertura luego de años de monopolio, así como también, el impacto que podrá tener y se espera que tenga la implantación del Seguro Obligatorio de Responsabilidad Civil para vehículos y remolcados establecido en la Ley 18.412 que entrará en vigencia en el primer semestre del año 2009.

## CAPITULO I

### MARCO TEÓRICO

#### I.1 – ESTRATEGIA COMPETITIVA<sup>1</sup>

##### I.1.1 INTRODUCCIÓN

Es un hecho que en las últimas décadas el mercado viene adquiriendo un dinamismo creciente. Esta circunstancia innegable plantea un auténtico y constante reto de permanencia para las empresas y por ende, para quienes las dirigen. Se exige, hoy más que nunca, mayor creatividad y mejores herramientas para identificar la estrategia competitiva idónea de cada empresa a fin de permanecer en el sector donde ésta se encuentre o ingresar a otro sector diferente.

Usualmente el director de una pequeña o mediana empresa desarrolla su actividad productiva orientándola a un mercado bajo el criterio de la prueba y el error. Se ensayan distintos productos y modelos, con diversos procesos y sistemas de comercialización.

*“...Para determinar la estrategia competitiva – dice Porter<sup>2</sup> – debo conocer las peculiaridades del sector en el que estoy ubicado”.* Y para conocer el sector se deben evaluar cinco fuerzas fundamentales:

- 1) La amenaza de ingreso de nuevos competidores.
- 2) La amenaza de posibles sustitutos del producto;
- 3) El poder negociador de los clientes o compradores;
- 4) El poder de negociación de los proveedores o vendedores;
- 5) La rivalidad que ejercen los competidores del mercado;

Adicionalmente a estas fuerzas, deben considerarse dos elementos no menos importantes a los que Porter llama “barreras para salir del sector” y “barreras para entrar en el sector”.

Michael Porter concreta el análisis de las diversas fuerzas que inciden en el sector en tres estrategias genéricas posibles <sup>3</sup>

- 1) ser líderes en costos;
- 2) ser líderes por diferenciación;
- 3) ser líderes en base a una alta segmentación o enfoque.

---

1 Michael Porter (1982) Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.

2 Michael Porter (1982) Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (Pág.10)

3 Michael Porter (1982) Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. (Pág.11)

#### LIDERAZGO EN COSTOS.

Una empresa logra obtener una ventaja en costos a través de políticas orientadas a este objetivo. Esta ventaja le permite obtener a la empresa rendimientos mayores a la media de su sector de actividad a pesar de que exista una fuerte competencia. Una posición favorable en costos en una empresa actúa como un mecanismo de defensa frente a sus competidores dado que mientras sus competidores dejan de obtener utilidades, producto de la fuerte competencia, la empresa que posee la ventaja en costos todavía puede obtener rendimientos.

#### LIDERAZGO POR DIFERENCIACIÓN.

La base de esta estrategia es crear algo que sea percibido por el mercado en general como único, por ejemplo diferenciando el producto por el servicio que la empresa ofrece. La diferenciación lleva a la empresa a alejarse de sus competidores, debido a la lealtad que los clientes le brindan a la marca provocando una menor sensibilidad que los clientes asumen frente al precio del producto (es decir, no importa tanto el precio del producto sino la calidad que el producto tiene).

#### ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN.

Mediante esta estrategia la empresa enfoca sus objetivos en uno de los siguientes elementos:

- grupo de compradores en particular;
- un segmento de la línea del producto; o,
- un mercado geográfico

A través de esta estrategia la empresa puede obtener en forma más eficiente en relación a sus competidores el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, ya que la segmentación está dirigida hacia objetivos más particulares que los buscados por empresas que compiten en forma más genérica. Esta estrategia busca principalmente alcanzar un objetivo de bajo costo o de diferenciación, en el segmento en el cuál decidió operar, lo que determinará un mayor rendimiento.

Estas tres estrategias competitivas es posible encontrarlas en el mercado pero no en su estado puro, porque en realidad se dan en diferentes proporciones predominando una sobre otras.

La clave fundamental para la correcta formulación de una estrategia competitiva es el poder relacionar a una empresa con su medio ambiente y más importante aún es poder relacionarla con los sectores en los cuales compete.

Las fuerzas externas al sector industrial o servicios afectan por lo general a todas las empresas de dicho sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

Entorno competitivo	Todo el mercado parte del mercado	Forma de competir	
		Costos	diferenciación
		<i>Liderazgo en costos</i>	<i>Diferenciación</i>
		<i>Enfoque en costos</i>	<i>Enfoque en diferenciación</i>

Fuente: Estrategia Competitiva – Michael Porter Pág.60

La competencia en un sector industrial o servicios tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial o servicios depende de las cinco fuerzas competitivas básicas que Porter hace referencia.

El objetivo de la estrategia competitiva para una unidad de empresa en un sector industrial o servicios, es encontrar una posición dentro del sector en la cual la empresa pueda defenderse mejor contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor. Puesto que la interacción de fuerzas competitivas puede – aparentemente – desalentar a todos los competidores, la clave para la formulación de la estrategia es indagar el mercado y analizar las fuentes de cada una de las fuerzas. El conocimiento de estas fuentes permite marcar los puntos fuertes y débiles de la empresa, clarifica las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector industrial o servicios promete tener máxima importancia, sea como oportunidades o como amenazas. Este análisis estructural planteado por Porter, puede ser aplicado tanto a empresas industriales, como a empresas de servicio o comercio.

### I.1.2 DETERMINANTES ESTRUCTURALES DE LA FUERZA DE LA COMPETENCIA

La existencia de competencia en un sector, produce una baja en la tasa de rendimiento sobre la inversión del capital, esa baja tiene un límite mínimo, ya que si se pasa dicho mínimo, los inversionistas se verán tentados de invertir en otros sectores que sean más rentables.

Por el contrario, el obtener tasas de rendimientos mayores a la del mercado libre, estimula la inversión de capital en ese sector rentable, tentando a que ingresen nuevos o que los ya existentes invierten más.

Las cinco fuerzas competitivas determinan que la competencia en un sector industrial o servicios no solo está constituida e influida por los competidores, sino que también la competencia está integrada por; los clientes, proveedores, productos sustitutos y competidores potenciales. Estos competidores dependiendo de cada empresa en un sector, pueden tener mayor o menor importancia.

Las cinco fuerzas competitivas actuando conjuntamente son las que determinan el grado de competencia así como la rentabilidad del sector, y la formulación de la estrategia estará determinada por el poder que cada una de las fuerzas tenga. Por ejemplo, una empresa con una posición fuerte en el mercado dentro de un sector en donde los competidores potenciales no constituyen una amenaza, obtendrá bajos rendimientos si se enfrenta a un sustituto superior, de costo más bajo.

La intensa rivalidad en un sector puede limitar los rendimientos potenciales aunque no existan sustitutos y el ingreso estuviera bloqueado. El caso extremo de “intensidad competitiva” está representado por los siguientes factores: el ingreso es libre, las empresas existentes no tienen poder negociador con los proveedores y los clientes, y la rivalidad es desenfrenada debido a que las numerosas empresas y los productos son todos similares.

Un buen conocimiento y análisis del sector facilitará el establecimiento de la estrategia competitiva de la empresa que tiene como objetivo, encontrar una posición en la cual pueda defenderse mejor contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

### I.1.3 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

A continuación se desarrollan en forma detallada las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Las mismas son: amenaza de ingreso de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, el poder negociador de los clientes, el poder negociador de los proveedores, la rivalidad entre los competidores existentes.



Fuente: Estrategia Competitiva – Michael Porter. Pág.24 Elaboración Propia

### I.1.3.1 AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

El ingreso de nuevas empresas en el mercado implica directamente el aporte al mismo de una mayor capacidad, la necesidad de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a una reducción de precios y por lo tanto una disminución en la rentabilidad. La amenaza de ingreso depende de 2 factores: a) las barreras de ingreso que están presentes en el mercado, y b) la reacción de los competidores existentes que esperan el ingreso del nuevo competidor. Si existen barreras altas y/o el recién llegado puede esperar represalias por parte de sus competidores que ya están establecidos, la amenaza de ingreso es baja. Esto sucede porque seguramente ningún nuevo competidor quiera ingresar en un segmento del mercado donde estén dadas estas condiciones.

#### I.1.3.1.1 BARRERAS A LA ENTRADA

Existen varios factores que actúan como BARRERAS PARA EL INGRESO:

##### LAS ECONOMÍAS DE ESCALA

Esta barrera se crea cuando, en un sector, las empresas no alcanzan el nivel más bajo en sus costos hasta que su cuota de mercado es lo suficientemente grande para que les permita volúmenes considerables de producción, para que sus costos fijos se repartan entre un mayor número de unidades.

Las economías de escala pueden estar presentes en cada función de un negocio, incluyendo fabricación, compras, investigación y desarrollo, marketing, utilización de la fuerza de ventas y distribución.

Es posible que se logren alcanzar economías similares a la de escala, cuando empresas presentes en sectores múltiples pueden compartir aquellas operaciones que produzcan una reducción de costos por volumen, con otros sectores de la empresa<sup>4</sup>. En estos casos el competidor de nuevo ingreso está obligado a diversificarse o enfrentarse a una desventaja en costos.

Representa una ventaja en costos para las empresas que producen en gran escala, poseer economías de escala, en comparación con las empresas que producen volúmenes menores a la escala mínima eficiente. La empresa que produce a gran escala o diversificada puede repartir sus costos fijos de operación sobre un gran número de unidades, en tanto que la empresa más pequeña, incluso si tiene instalaciones técnicamente eficientes, no las utilizará plenamente.

---

<sup>4</sup> Debemos aclarar que el compartir estas operaciones que llevan a una reducción de costos solo tiene sentido en el caso que existen costos conjuntos.

Pero también hay que destacar dos limitaciones que poseen las economías de escala como barreras al ingreso de las empresas existentes:

- La primera limitación está determinada por las modificaciones tecnológicas, ya que las instalaciones diseñadas para alcanzar economías de escala suelen ser muy especializadas y muy poco flexibles para adaptarse a los cambios tecnológicos, por lo tanto el surgimiento de nuevas tecnologías tendrá un impacto negativo en las empresas que producen en gran escala.
- La segunda limitación está asociada a las dificultades que generan el producir grandes volúmenes, esto limita el desarrollo de otras barreras a la entrada, como la diferenciación del producto o la creación de tecnología patentable.

### DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

Cuando la empresa desea realizar una diferenciación en el producto, debe tener en cuenta algunos aspectos: identificación de marca, lealtad y servicio al cliente, estrategias de publicidad, tener en si mismo la diferenciación del producto o tener una trayectoria prestigiosa siendo el líder en dicho producto.

La diferenciación del producto oficia como una fuerte y riesgosa barrera de entrada al sector, suponiendo pérdidas de iniciación ya que deberá afrontar la lealtad del posible cliente a otro producto competente, pudiendo generar pérdidas irre recuperables.

### REQUISITOS DE CAPITAL

Otro factor de barrera al ingreso se da cuando una empresa para lograr competir en el mercado necesita invertir grandes montos, ya sea en publicidad arriesgada o agresiva e irre recuperable, o investigación y desarrollo.

### COSTOS CAMBIANTES

Cuando en un determinado sector existen costos para cambiar de proveedor, estos offician como una barrera al ingreso, dado que si los mismos son elevados, los proveedores que pretendan ingresar al mercado deberán hacerlo ofreciendo costos bajos, o bien, ofreciendo un producto que sea percibido por el cliente de mayor calidad, que compense los mayores costos por el cambio.

### ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Cuando una nueva empresa desee distribuir sus productos y los canales existentes estén siendo utilizados por las empresas ya establecidas, esto podría ocasionar una barrera para nuevos ingresos, ya que las empresas que pretendan captar esos canales de distribución lo lograrán, realizando entre otras acciones, una reducción de sus precios para que los canales acepten su producto, derivando en la obtención de menores beneficios.

Cuando esta barrera se torna muy difícil de superar es conveniente que la empresa que pretende ingresar, lo haga creando un nuevo canal de distribución.

## LA POLÍTICA DEL GOBIERNO

El último de los factores que Porter considera como una posible barrera a la entrada de nuevos competidores, esta dado por la política gubernamental, ya que el Estado podría estar interesado en incentivar o no un determinado sector. En caso de no querer incentivarlo puede limitar o incluso impedir el ingreso de nuevas empresas, mediante la fijación de normas que desalienten la entrada.

Estas normas suelen ser muy exigentes en industrias como la alimentación y otros productos relacionados con la salud. Cuando las normas para la aprobación de un producto conlleva grandes plazos de tiempo para que la autorización se efective, dan a las empresas ya instaladas un plazo para anticipar este nuevo ingreso, pudiendo formular estrategias para defenderse.

### I.1.3.1.2 LA REACCIÓN ESPERADA DE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Otra amenaza al ingreso de nuevos competidores, es ejercida por la reacción que se espera tendrán los competidores existentes. Si se espera que la respuesta de los competidores ya establecidos sea agresiva esto puede ocasionar que los que pretenden ingresar al mercado decidan no hacerlo.

Existen entre otras, ciertas condiciones que señalan una alta probabilidad de represalias ante el ingreso de nuevos competidores:

- Experiencia del pasado sobre represalias
- Recursos que poseen para defenderse (por ejemplo, exceso de liquidez y capacidad de endeudamiento no utilizado).
- Crecimiento lento del sector.

### I.1.3.2 LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos son los productos que están orientados al mismo grupo de consumidores y que cumplen la misma función, con la particularidad que utilizan tecnología diferente.

Los productos sustitutos constituyen una amenaza en la medida que siempre pueda realizarse la sustitución, y esa amenaza puede agravarse por ejemplo, cuando un impacto tecnológico produzca una modificación en la relación calidad/precio. Otra característica del producto sustituto es que puede imponer un techo al precio que las empresas pueden manejar, y este techo será más resistente cuanto más interesante sea este producto para el usuario

Es evidente la evolución que están teniendo los productos sustitutos en el sentido de una mejora continua en su relación calidad/precio. A veces es muy difícil identificar los productos sustitutos, y una forma para poder identificarlos consiste en observar los usos practicados por los grandes usuarios del producto.



### I.1.3.3 EL PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES O COMPRADORES

Existen ciertos factores mediante el cual los compradores ejercen poder de negociación: compitiendo, forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

A continuación se detallan ciertas circunstancias que determinan si un grupo de compradores es fuerte o no:

- Compra grandes volúmenes con relación a las ventas totales del proveedor.
- Se enfrenta a costos bajos para cambiar de proveedor. Esto significa que el cambio de proveedor no le brinda valor agregado al comprador.
- No están diferenciados o son estándar los productos que el cliente adquiere.
- El comprador obtiene bajas utilidades. Por lo tanto va a presionar fuertemente para reducir los costos de compra.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás (por ejemplo, cuando la empresa deja de comprar su materia prima a los proveedores para crear la suya propia). Esto lleva a que los compradores tengan un fuerte poder de negociación frente a los proveedores.
- El comprador tiene información total. Información sobre la demanda, los precios reales del mercado, y los costos del proveedor.

Los consumidores tienden a ser más sensibles al precio en el caso que compren productos no diferenciados y costosos para sus ingresos, o de una clase de productos en donde la calidad no es de particular importancia para ellos.

#### I.1.3.4 EL PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

La forma que pueden ejercer poder de negociación los proveedores con la empresa en un sector industrial o servicios se basa principalmente en tres factores: el precio, la calidad de sus productos o servicios, los plazos de entrega y las garantías que brinda sobre sus productos.

A continuación se detallan ciertas circunstancias que determinan si un grupo de proveedores es poderoso:

- El dominio pertenece a pocas empresas y más concentrado que el sector de actividad al que le provee.
- No están obligados a competir con otros productos sustitutos del mismo sector de actividad al que pertenece.
- La empresa no es cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que signifique un insumo importante para el comprador.
- Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren de costos importantes en el caso que quieran cambiar de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

#### I.1.3.5 LA RIVALIDAD QUE EJERCEN LOS COMPETIDORES DEL MERCADO

Se puede definir como la principal de las fuerzas competitivas en el sector industrial. El objetivo de la competencia entre los competidores existentes es mejorar el posicionamiento de las empresas competidoras. Las empresas para mejorar su posición en el mercado utilizan distintas estrategias como ser: la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. Cuando una empresa comienza a realizar movimientos competitivos, los efectos de los mismos son observados por sus competidores y esto lleva a una respuesta inmediata de la competencia para contrarrestar esos movimientos.

Por lo tanto se puede decir que el ingreso de una nueva empresa a un mercado dependerá del diagnóstico que hayan realizado sobre la rivalidad existente entre los competidores actuales.

Dentro de los factores que determinan si existe o no rivalidad entre los competidores actuales se puede encontrar:

- **GRAN CANTIDAD DE COMPETIDORES O IGUALMENTE EQUILIBRADOS.** Existe rivalidad entre los competidores cuando en un mercado el número de empresas es numeroso, e incluso cuando existen pocas empresas y las mismas están más o menos equilibradas en cuanto a tamaño y recursos percibidos.
  
- **CRECIMIENTO LENTO EN EL SECTOR INDUSTRIAL.** Esta situación produce incertidumbre en la participación del mercado por parte de los competidores; todo lo contrario sucedería si el crecimiento del sector es rápido y por lo tanto los resultados que la empresa obtiene mejorarán con el solo hecho de mantenerse en el sector.
  
- **COSTOS FIJOS O DE ALMACENAMIENTO.** Cuando una empresa tiene costos fijos elevados, esto lleva a la misma a operar a plena capacidad lo cual conduce generalmente a una baja de precios. En el caso de que existen costos altos de almacenamiento las empresas tratarán de reducir los precios para concretar la venta de esos productos.
  
- **FALTA DE DIFERENCIACIÓN O COSTOS CAMBIANTES.** Cuando no existe casi diferencia en el producto o servicio, los compradores se van a basar principalmente para la elección en el precio y el servicio, intensificando de esta forma la competencia.
  
- **COMPETIDORES DIVERSOS.** Los competidores poseen distintas estrategias, orígenes, personalidades y relaciones con sus compañías matrices, tienen diferentes objetivos y distintas estrategias sobre la forma de competir.
  
- **INTERESES ESTRATÉGICOS ELEVADOS.** La incertidumbre de que exista una competencia en el sector, se vuelve aún mayor cuando las empresas tienen un mayor interés para lograr el éxito.
  
- **FUERTES BARRERAS DE SALIDA.** Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén percibiendo rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión realizada. Principales fuentes de barreras de salida:

- **Activos Especializados:** si el valor de liquidación de los activos que posee una empresa es bajo, oficiará como una barrera de salida ya que le sería más conveniente continuar en el negocio, que vender los activos a bajo precio. Esto podría ocurrir en empresas que poseen activos altamente especializados para un negocio en particular.
- **Costos Fijos de Salida:** entre los que destacan los costos laborales.
- **Interrelaciones Estratégicas:** las empresas podrían decidir continuar en el negocio, cuando existan interrelaciones por ejemplo entre el área comercial y otras en la compañía, en términos de imagen, habilidad mercadotecnia, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas, etc.
- **Barreras Emocionales:** identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones.
- **Restricciones Sociales y gubernamentales.**

A continuación se representa gráficamente los rendimientos esperados para el sector, teniendo en cuenta el valor alto o bajo de sus barreras de entrada y salida.

		BARRERAS DE SALIDA	
		Bajas	Altas
BARRERAS DE INGRESO	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

Fuente: Estrategia Competitiva – Michael Porter Pág.42

#### I.1.4 DETERMINACIÓN DEL PERFIL DE RESPUESTA DEL COMPETIDOR

Es fundamental para la formulación de la estrategia competitiva de la empresa realizar un análisis de la competencia para que de esta manera la empresa pueda determinar cual puede ser la respuesta probable del competidor frente a posibles movimientos estratégicos que la empresa efectúe.

Existen cuatro componentes que permiten analizar cual es el perfil de un competidor y así anticipar la respuesta del mismo:

- LOS OBJETIVOS FUTUROS
- LOS SUPUESTOS
- LA ESTRATEGIA ACTUAL
- LAS CAPACIDADES

##### I.1.4.1 LOS OBJETIVOS FUTUROS

El primer componente de análisis del competidor, es diagnosticar los objetivos del mismo. Dado que al conocer los objetivos del competidor, se sabrá si el mismo se encuentra o no conforme con la posición actual que ocupa en el mercado, y por lo tanto se puede suponer si ese competidor va a modificar o no su estrategia.

Los objetivos del competidor que se deben analizar incluyen los que se detallan a continuación:

- Los objetivos financieros del competidor;
- La actitud ante el riesgo;
- La estructura organizacional del competidor y la forma como se distribuyen las responsabilidades y el poder para decisiones clave como la distribución de los recursos, precios y cambios en el producto;
- El control y el sistema de incentivos que existen;
- Los gerentes, sus antecedentes y su experiencia;
- El grado de acuerdo entre la dirección en cuanto al futuro de la empresa;
- Como se compone el consejo de administración;

#### I.1.4.2 LOS SUPUESTOS

Este es un elemento muy importante en el análisis del competidor que consiste en identificar cada uno de los supuestos. Estos se deben analizar en dos categorías principales.

- Supuestos del competidor respecto a sí mismo;
- Supuestos del competidor respecto al sector y a las otras empresas en él.

Toda empresa desarrolla sus operaciones sobre un conjunto de supuestos respecto a su propia situación. Estos supuestos brindarán una guía sobre como la empresa se comporte y la forma en que la misma reaccione a situaciones específicas.

Mediante el análisis de los supuestos se pueden identificar tendencias o puntos ciegos; éstas son áreas en las que un competidor no percibe los hechos de forma correcta o no le da la importancia debida a los hechos ocurridos.

Determinar estos puntos ciegos ayuda a la empresa a identificar que movimientos tendrán una menor probabilidad de represalias inmediatas.

#### I.1.4.3 LA ESTRATEGIA ACTUAL DE LA EMPRESA

El tercer componente para el análisis del competidor permite determinar cual es la estrategia actual del competidor.

#### I.1.4.4 LOS RECURSOS DE LA COMPETENCIA

Para finalizar el diagnóstico en el análisis de la competencia, es necesario evaluar los recursos de cada competidor. Sus objetivos, supuestos y estrategia actual influirán en la probabilidad, oportunidad, naturaleza e intensidad de las reacciones de un competidor. Sus puntos fuertes y débiles determinarán su habilidad para iniciar movimientos estratégicos o para reaccionar a ellos. Estas son las áreas en las que la empresa debe analizar las fuerzas y debilidades del competidor:

- PRODUCTOS
- DISTRIBUCIÓN
- COMERCIALIZACIÓN Y VENTAS
- OPERACIONES
- INVESTIGACIÓN E INGENIERÍA
- COSTOS GENERALES
- ESTRUCTURA FINANCIERA
- ORGANIZACIÓN
- HABILIDAD DIRECTIVA

Dado un análisis de los objetivos futuros de un competidor, de los supuestos, estrategias en curso y capacidades, podemos comenzar a formular las preguntas críticas que conducirán a un perfil de la forma probable en que responderá un competidor.

## I.2 – EL PROYECTO DELTA <sup>5</sup>

Arnoldo Hax y Dean Wilde

### I.2.1. INTRODUCCIÓN

La Estrategia se ha afianzado como una disciplina que, lentamente, ha ido demandando de la Administración la elaboración de modelos que faciliten la elección de la estrategia competitiva para cada negocio de la organización y que posibiliten su implantación.

Los negocios han tenido ciertas transformaciones, debido en su mayoría al avance tecnológico que existe hoy en día como ser – Internet y otros recursos con el que cuentan para obtener información – permitiendo que esas redes faciliten la relación existente entre clientes, proveedores e incluso empresas complementarias, cambiando así las estrategias en las cuales se posicionan cada uno de ellos.

Las organizaciones se han enfocado a lo largo de la historia según los modelos clásicos de estrategia, que se orientaban a satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciendo un mejor producto y mejor calidad, mediante la reducción de costos pero sin tener en cuenta cuales son las necesidades reales de los clientes.

El Proyecto Delta es un modelo que contempla:

- ◆ la implantación de las estrategias de negocios,
- ◆ la cuantificación de los resultados de los procesos de adaptación estructural de los mismos,
- ◆ la medición de los factores críticos del desempeño y
- ◆ la forma en que se desvían en el cumplimiento de los objetivos prefijados para cada uno de los posicionamientos de la estrategia competitiva.

### I.2.2. DEFINIENDO EL MODELO DE DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DEL PROYECTO DELTA.

El Modelo Delta se presenta como un esquema práctico para su aplicación en organizaciones integradas en redes, especialmente con los clientes y de manera secundaria con sus proveedores. Este esquema plantea cinco objetivos básicos en su cometido y asume que el entorno socio-económico actual está exponiendo una tercera revolución industrial:

- Establecer tres formas fundamentales de posicionamiento estratégico.
- Explicar cómo se trasladan estos posicionamientos a la agenda estratégica.
- Describir cómo se alinean los procesos y las tareas con dicha agenda.
- Definir las mediciones para controlar el progreso en la ejecución.
- Mostrar la forma en que la empresa se puede adaptar ante las incertidumbres que inevitablemente surgen en el mercado.

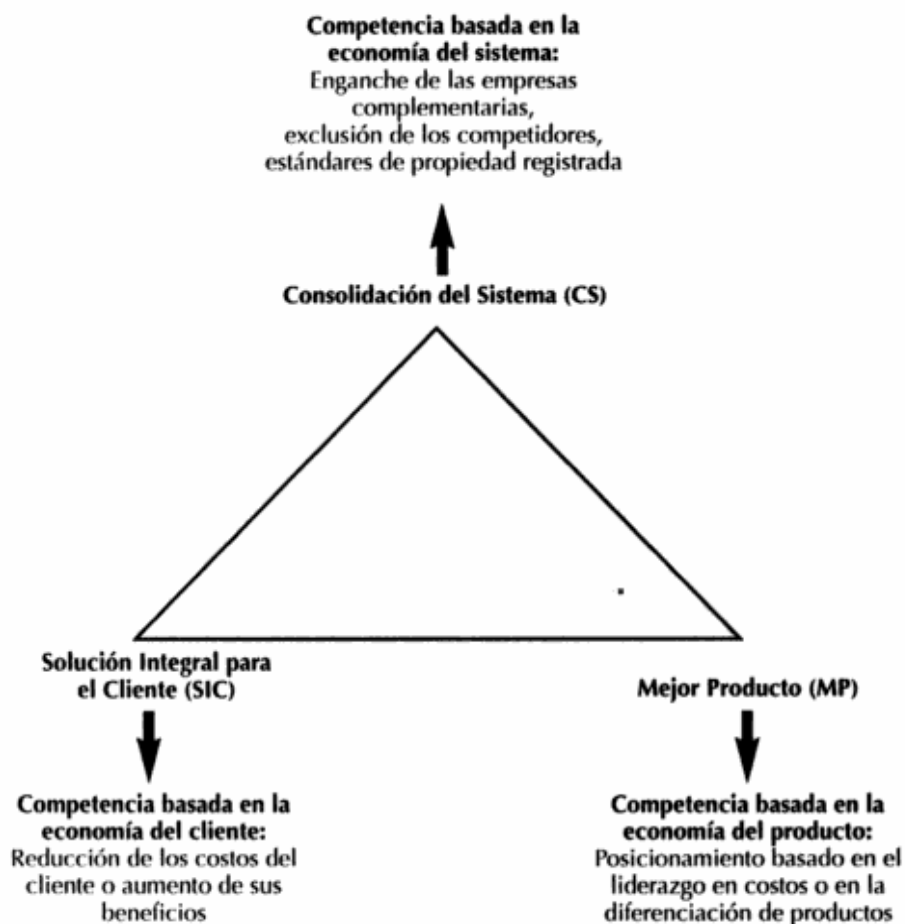
---

<sup>5</sup> Hax & Wilde 2003 El Proyecto Delta

Este modelo está orientado a brindar soluciones consistentes a quienes conducen organizaciones con estructuras y culturas diferentes entre sí, compitiendo en los mismos mercados o en entornos totalmente distintos.

En resumen, el Proyecto Delta plantea el modelo sobre la base del triángulo de alternativas, donde los vértices de este triángulo son los siguientes:

- La competencia basada en la economía del producto, a partir del liderazgo en costos o en la diferenciación de productos.
- La competencia basada en la economía del cliente, en función de la reducción de los costos del cliente o el aumento de sus beneficios.
- La consolidación del sistema, a partir de la competencia basada en la economía del sistema, en función del vínculo entre las empresas complementarias, la exclusión de los competidores y los estándares de propiedad registrada.



Fuente: El Proyecto Delta. Hax y Wilde Pág.5

Cualquiera de estas 3 opciones, requieren un proceso de adaptación en las organizaciones en el nivel operativo y de manera alineada con la estrategia, a partir de la eficacia operacional, la orientación al cliente o la innovación.



Si bien es cierto que muchas organizaciones presentan una situación mixta, es decir no poseen un modelo de estrategia “pura”, igualmente es importante tener en claro en forma independiente cuales son los diferentes estilos para gestionar una empresa.

El modelo Delta hace referencia a una serie de contribuciones, que necesariamente deben complementarse entre sí para darle consistencia al modelo. Es por esta razón que el triángulo que representa a este modelo necesita complementarse con las siguientes contribuciones:

- La ejecución del modelo se logra mediante tres procesos de adaptación: la eficacia operacional; la orientación al cliente y la innovación.
- Las mediciones agregadas de desempeño deben reflejar cada uno de los procesos de adaptación y su papel, basado en la posición estratégica de desempeño del producto, desempeño del cliente y desempeño de las empresas complementarias.
- Estas mediciones detalladas del desempeño permiten la identificación de las concentraciones económicas y las variabilidades inherentes a cada negocio, lo que permite la posible adaptación de una respuesta a cada cliente y empresa complementaria para garantizar un vínculo duradero con el cliente.

Finalmente, el modelo busca descubrir los factores determinantes del desempeño, realizando una revisión continua del sistema a partir de las mediciones detalladas orientadas a detectar las diferencias, explicarlas con la finalidad de aprehender y poder tomar medidas al respecto.

### 1.2.3 LAS DISTINTAS DIMENSIONES DEL TRIÁNGULO

A partir de la denominación de cada uno de los vértices, es posible determinar el grado de identidad propia que tiene cada dimensión del triángulo, como así también observar las posibilidades de conjunción entre ellas.

- **Mejor producto:** esta estrategia se sustenta en dos formas clásicas de ganar posicionamiento en el mercado; bajos costos o diferenciación. El problema de la diferenciación es que difícilmente sea una ventaja sostenible, ya que una vez que la estrategia se hace conocida, esa ventaja se neutraliza dado que la tecnología permite una rápida imitación del producto. Por lo tanto si lo anteriormente dicho sucede, la única opción disponible es el bajo costo que tampoco deja mucho margen para el éxito y produce efectos indeseados como el exceso de rivalidad, imitaciones y un resultado adverso en las ganancias.
- **Solución Integral para el Cliente:** está enfocada a una manera diferente de adquirir clientes. Existen tres opciones que pueden ser perseguidas simultáneamente. La primera, trata de redefinir el proceso de compromiso con el cliente, por lo que se debe segmentar en forma cuidadosa a los clientes, dándole un tratamiento diferenciado a cada segmento. Segundo, es lo que se llama integración del cliente y se basa en como usar habilidades para ejecutar algunas actividades para clientes que previamente se han usado para si mismos. Tercero, realizar una expansión en forma horizontal de productos y servicios que se está ofreciendo al cliente.

- Consolidación del Sistema, o también llamado Sistema de Barrera de Salida (Lock In): enfocada a la idea de la empresa extendida, no sólo hacia sus clientes y proveedores, sino también a las empresas complementarias. Una posibilidad de alcanzar el lock in es tener la exclusividad de los canales de distribución que los clientes utilizan para conseguir sus productos. Otra opción es la que se llama intercambio dominante, donde existe un vínculo único entre compradores y vendedores – por ejemplo, las Páginas Amarillas –.

A partir del siguiente cuadro, es posible tener una mejor imagen de las distintas dimensiones del triángulo del Proyecto Delta:

Posicionamiento	Mejor Producto	Solución Integral Cliente	Consolidación del Sistema
Foco de la estrategia	El negocio, su sector industrial y competidores.	La empresa, sus clientes y sus proveedores.	La empresa extendida a los clientes, proveedores y complementadores.
Patrones de referencia	Competidores	Clientes	Empresas complementarias
Propuesta de valor	Foco en la economía del producto.	Foco en la economía del cliente.	Foco en la economía del sistema.
Oferta de productos	Estandarizada	Ajustada al cliente	Incorpora servicios y productos de empresas complementarias.
Cadena de abastecimiento relevante	Cadena de abastecimiento interna.	Cadena de abastecimiento integrada.	Cadena de abastecimiento del sistema.
Canales relevantes	Canales genéricos y propios, distribución de productos de consumo masivos.	Canales directos y especializados.	Canales directos e indirectos masivos.
Impacto de las marcas	Orientación al producto. Proliferación de marcas.	Marcas armonizadas en torno al cliente. Cartera coherente de marcas.	Marcas armonizadas en torno al sistema. Economía del sistema.
Foco de innovación	Desarrollo interno de productos.	Innovación de los productos se hace en conjunto con los clientes.	Arquitectura abierta; empresas complementarias como inversionistas clave.
Papel de las tecnologías de información	Soporte interno.	Apoyo al cliente y proveedores.	Apoyo total a la red de la organización.
Vínculo con el cliente	Débil, depende de las características del producto.	Sólido, reforzado por la oferta completa a la medida del cliente y el aprendizaje mutuo.	Muy sólido, reforzado por la exclusión del competidor (lock-out) y la inclusión de las empresas complementarias (lock-in).

Fuente: El Proyecto Delta. Hax y Wilde Pág.11

Los modelos de negocios basados en la “Solución Integral del Cliente” y en la “Consolidación del Sistema” superan las fronteras de la propia empresa, incursionan en la cadena de valor integrada de todo el sistema y necesitan que los flujos de información utilizados por los diferentes sujetos económicos de una misma cadena sean compatibles.

Es posible definir para cada uno de los vértices que conforman el triángulo del Modelo Delta determinados factores críticos en donde se debe poner más atención para el diseño de los sistemas de información de gestión de los costos. En el siguiente esquema se pueden observar los diferentes factores que intervienen en cada una de las estrategias que integran los vértices del triángulo del Modelo Delta:

Posicionamiento	Unidad de asignación de costos	Objetivos de la información de gestión	Integración de la información
<b>Mejor Producto</b>	Productos, procesos, centros de costos.	Control de ineficiencias, costos derivados de la no calidad, costos ocultos e improductividades.	Bajo nivel de integración de la información de costos, excepto en la logística de abastecimiento.
<b>Solución integral para el cliente</b>	Actividades.	Reducción por sinergias de los costos de los procesos integrados en la cadena de valor.	Necesaria integración de los costos de las actividades compartidas con clientes y proveedores.
<b>Consolidación del Sistema</b>	Actividades.	Construcción de barreras de entrada en la cadena competitiva, a partir de la eficiencia de los procesos integrados.	Alto nivel de integración necesaria de los sistemas de información, acentuando el “lock-in” en los clientes, proveedores y complementadores del sistema.

Fuente: El Proyecto Delta. Hax y Wilde Pág.14

#### I.2.4 LOS PROCESOS DE ADAPTACIÓN

Cualquiera sea el modelo de negocios elegido y su posición dentro del triángulo, demanda establecer una relación entre la estrategia involucrada en el modelo y su ejecución táctica. Este es el proceso de negocios, como un “conjunto de actividades bien definido, estructurado y medible, el cual da origen a un resultado que tiene algún valor para un determinado cliente o mercado.”

6

Dentro del Proyecto Delta, se pueden identificar tres actividades típicas en los procesos de negocios, es decir que cualquiera sea el posicionamiento elegido, siempre requiere un proceso de adaptación en tres niveles:

- Eficacia Operacional.
- Orientación al Cliente.
- Innovación.

La eficacia operacional es el proceso responsable de que el producto llegue al cliente y de prestarle servicios al cliente. Tiene como objetivo la eficiencia y la productividad. Funciona como un soporte al negocio ya que presta atención a los costos y la infraestructura.

La orientación al cliente es el proceso que tiene como objetivo satisfacer, atraer y retener al cliente. Busca identificar clientes con determinadas características “positivas” y ayudarlos a que puedan reducir costos, aumentar ganancias o ambas.

6 El Proyecto Delta.

Finalmente el proceso de Innovación busca asegurar un continuo flujo de nuevos productos y servicios para que de esta forma se mantenga la viabilidad del negocio. El fin de este proceso es mantener la competitividad y ventajas del negocio a través de la renovación de los procesos.

Frente a estos tres niveles de los procesos de adaptación, es importante determinar cuál es la información de costos que va a ser necesaria para mantener en el tiempo estos procesos, separándola en función del posicionamiento de la estrategia de negocios seleccionada (mejor producto, solución integral para el cliente o consolidación del sistema). Esto se resume en el siguiente cuadro:

<b>POSICIONAMIENTO DE LA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS</b>			
<b>PROCESOS DE ADAPTACIÓN</b>	<b>Mejor Producto</b>	<b>Solución Integral para el Cliente</b>	<b>Consolidación del Sistema</b>
<b>Eficacia Operacional</b>	Minimización del costo necesario de los productos e identificación de los factores determinantes del costo del producto.	Mejorar la economía del cliente y minimizar los costos de la integración horizontal de actividades de la empresa con las del cliente.	Integración de las actividades de las empresas complementarias y minimización de los costos de funcionamiento de la cadena extendida.
<b>Orientación al Cliente</b>	Mejorar la rentabilidad del producto por cada canal de distribución y obtener masa crítica de productos para minimizar el impacto de los costos de distribución por unidad.	Aumentar el valor para el cliente a partir de posibles alianzas para agrupar soluciones, eliminando costos de actividades superpuestas y repetitivas dentro de la cadena integrada con el cliente.	Aumentar la variedad y el número de empresas complementadoras dentro de la cadena de valor extendida, consolidando los beneficios dentro del sistema para todos sus participantes.
<b>Innovación</b>	Desarrollar familias de productos sobre una plataforma de costos común.	Desarrollar servicios a la medida del cliente, a partir de una plataforma de aprendizaje común, para mejorar la economía de la cadena integrada.	Conseguir la consolidación del sistema a partir de la innovación de procesos, el enganche del cliente y la exclusión de la competencia en la cadena de valor extendida.

Fuente: El Proyecto Delta. Hax y Wilde Pág.16

Se puede concluir que el modelo Delta es un proceso integrador para formular y ejecutar la estrategia y su formulación consta de tres pasos:

- Concentrarse en el cliente. Segmentar (clasificar) a los clientes y tener un conocimiento total de la situación económica. (buscando la fidelidad del cliente)
- Definir la estrategia más apropiada que determina el programa de acción a seguir, teniendo en cuenta siempre los lineamientos de los tres procesos adaptativos.
- Seleccionar la estrategia más apropiada posicionándose entre las tres opciones: mejor producto, solución total del cliente y la consolidación del sistema (sistema lock-In).

## I.3 – EL SEGURO

### I.3.1 CONCEPTO GENERALES DEL SEGURO

#### I.3.1.1 Definición de Seguro <sup>7</sup>

El seguro es un contrato por el cual mediante el pago de una prima, el asegurador toma a su cargo los riesgos del asegurado, obligándose a indemnizar un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto en el mismo.

El Código de Comercio artículo 634 define este contrato:

*“El seguro es un contrato por el cual una de las partes se obliga mediante cierta prima a indemnizar a la otra de una pérdida o de un daño, o de la privación de un lucro esperado que podría sufrir por un acontecimiento incierto.”*

#### I.3.1.2 Elementos del contrato de seguros <sup>8</sup>

**Interés asegurable:** Según el artículo 637 del Código de Comercio “El asegurador no queda sujeto a responsabilidad alguna, si la persona que ha hecho asegurar para sí, o aquella por cuya cuenta, otro ha verificado el seguro, no tiene interés en la cosa asegurada al tiempo del seguro, a no ser que el contrato se haya hecho bajo la condición de que tendrá mas tarde un interés en la cosa asegurada.”

Según Siegbert Rippe (Instituciones de Derecho Comercial Uruguayo) “El interés asegurable es la relación económica personal al asegurado, que existe entre el mismo y los bienes o valores que se consideran expuestos al riesgo.”

Por interés asegurable se entiende la relación lícita de valor económico sobre un bien. Cuando esta relación se haya amenazado por un riesgo, es un interés asegurable. Es el interés que necesariamente debe existir en el contrato de seguro y que explica el porqué de su contratación.

Para que la cosa sea susceptible a ser asegurada debe cumplir con ciertos requisitos:

- Debe de existir al tiempo del contrato.
- Debe ser predominantemente económico.
- Debe estar expuesta a perderse por el riesgo que corre el asegurado.

**Asegurado:** es la persona que contrate la cobertura, quien adquiere, mediante el pago de un precio estipulado, el derecho de percibir la indemnización por las pérdidas que ocurran como causa de un siniestro.

**Asegurador:** es la parte que se obliga a indemnizar al asegurado por los daños o pérdidas que acontezcan por la ocurrencia del siniestro.

<sup>7</sup> Cr Antonio Deus. Contabilidades Especiales CCEEA

<sup>8</sup> Cr Antonio Deus. Contabilidades Especiales y Cra Ma. Cristina Dotta Actuaciones Periciales CCEEA

**Prima:** Es el precio que debe satisfacer el asegurado para que el contrato tenga efecto y el asegurador adquiera el compromiso de indemnizarlo en caso de siniestro. Dicha prima se efectúa en base a cálculos actuariales y estadísticos teniendo en cuenta ciertas variables.

La prima tiene dos características que son esenciales: su suficiencia y su equidad.

La suficiencia significa que el monto que la aseguradora cobra como prima cubre las posibles indemnizaciones de los siniestros que ocurran y la equidad consiste en que, el precio de contratar un seguro para personas que deseen cubrir el mismo tipo de riesgo, debe ser igual.

**Indemnización:** es el monto que el asegurador deberá abonar al asegurado, según lo establece el contrato, en el caso de acaecer un siniestro. La indemnización busca devolver al asegurado la situación patrimonial que tenía previo al siniestro.

Por tanto, la indemnización debe tener relación con el interés asegurado, no pudiendo superarlo numéricamente.

**Riesgo:** El riesgo es “la eventualidad de que un hecho futuro e incierto se produzca con resultados dañosos” (Dotta).

El riesgo debe cumplir con ciertas condiciones:

- 1- Ser posible: significa que el hecho tenga probabilidades de ocurrencia, de lo contrario no tendría sentido el asegurar un acontecimiento que existe certeza de que no ocurra.
- 2- Ser incierto: debe existir la incertidumbre de que el hecho se produzca o no.
- 3- Ser fortuita: debe ser accidental, por tanto debe ser ajena a la voluntad del asegurado.
- 4- Ser medible: significa que mediante el cálculo de probabilidades y datos estadísticos, se logre dar un valor económico al riesgo que el asegurado asume.

### 1.3.1.3 Características del Contrato de Seguros <sup>9</sup>

**Bilateral:** Porque origina derechos y obligaciones recíprocas entre asegurador y asegurado. Ambos tienen ciertas obligaciones, el asegurado debe abonar la prima, mantener el estado del riesgo, denunciar modificaciones, y hacer las denuncias correspondientes, mientras que el asegurador deberá indemnizar en caso que el siniestro se realice.

**Oneroso:** Que el contrato sea oneroso, significa que tiene por objeto la utilidad de ambos contratantes, gravándose cada uno en beneficio del otro. Según lo dispuesto en el artículo 1249 del Código Civil “El contrato se llama gratuito, cuando sólo tiene por objeto la utilidad de una de las dos partes, sufriendo la otra el gravamen; y oneroso, cuando tiene por objeto la utilidad de ambos contratantes gravándose cada uno a beneficio del otro...”

---

9 Cra. Ma. Cristina Dotta Actuaciones Periciales CCEEA

De adhesión: El asegurado acepta normalmente las condiciones establecidas de antemano por el asegurador. Existen pólizas estipuladas para cada tipo de riesgo que se quiera asegurar, en donde el asegurado acepta o no dichas condiciones.

Aleatorio: Se refiere a la indemnización de una pérdida o de un daño producido por un acontecimiento o un hecho incierto, que es independiente a la voluntad de las partes.

De buena Fe: porque el asegurador confía en la declaración y actos del asegurado desde la contratación del seguro y el asegurado por su parte, acepta la promesa del asegurador con relación al desenvolvimiento de la relación jurídica.

Solemne: porque se perfecciona jurídicamente con un documento escrito que se denomina póliza.

De ejecución continuada: porque su ejecución no se agota en un solo acto, sino que se cumple a través de un tiempo determinado, pudiendo renovarse.

Consensual: porque se perfecciona por el mero consentimiento de las partes y produce sus efectos desde que se ha realizado la convención.

#### 1.3.1.4 Componentes de la Póliza <sup>10</sup>

La póliza es la expresión formal y solemne del contrato, y la misma es necesaria según lo dispuesto por el artículo 644 del Código de Comercio.

Solicitud o propuesta de seguro: es el documento firmado por el asegurado, donde expresa su voluntad de contratar el seguro. Puede establecerse en un formulario preimpreso o en una carta. Es la base del contrato de seguros. En función de los datos que se establezcan en ésta, el asegurador hará su análisis y recabará la información que considere necesario antes de otorgar la cobertura.

Condiciones Generales: contienen las cláusulas de aplicación general al tipo de seguros que se está contratando. Se regulan todas las obligaciones y derechos del asegurador y el asegurado, cuales son los riesgos que cubre la póliza y cuales quedarían excluidos, procedimientos de presentación de reclamos, liquidación de siniestros, etc.

Condiciones Especiales: Consisten en tratamientos especiales o preferenciales, que se les otorgan a determinados tipos de clientes, estas condiciones no son necesarias, por tanto pueden existir como no.

---

<sup>10</sup> Cra. Ma. Cristina Dotta Actuaciones Periciales CCEEA

Condiciones Particulares: aquí se reúnen los aspectos más precisos del seguro, y se determinan el alcance de la cobertura y detalles específicos de la póliza. Normalmente, deberán contener:

- Denominación de la compañía de seguros y el nombre del asegurado.
- Ubicación y nombre del riesgo.
- Designación clara y precisa del valor y naturaleza de los bienes asegurados.
- Suma asegurada.
- Riesgos cubiertos por el asegurador.
- Prima de seguros.
- Forma, modo y lugar de pago.
- Fecha del contrato.
- Vigencia y forma de renovación.

Suplementos y Endosos: el asegurado puede solicitar el agregado de bienes a la cobertura, cambios en los montos asegurados, así como realizar la cesión de sus derecho de indemnización a favor de un tercero, no perdiendo en ningún momento las obligaciones que le atribuye el contrato.

#### I.3.1.5 Tipos de contratos de seguros <sup>11</sup>

Según los efectos dañosos que pueda causar un siniestro se han desarrollado distintos tipos de contratos de seguros:

Seguros de cosas: son seguros de indemnización de un daño concreto.

Seguros de personas: cubre riesgos que amenazan la salud, la existencia, la capacidad del asegurado.

Seguros de responsabilidad civil: se trata de cubrir la responsabilidad que tenga el asegurado por hecho propio que traiga como consecuencia el menoscabo de su patrimonio. Un asegurado puede comprometer su patrimonio cuando realice ciertos actos que tengan como consecuencia una lesión corporal o daños a terceras personas, como consecuencia de un comportamiento negligente.

Otros seguros de responsabilidad: se cubren pérdidas provenientes de responsabilidad de cumplimiento (fianzas, caución de fidelidad, etc.)

---

11 Cra. Ma. Cristina Dotta Actuaciones Periciales CCEEA



### I.3.2 RESPONSABILIDAD CIVIL<sup>12</sup>

#### I.3.2.1 Concepto de Responsabilidad Civil

El precepto básico de la responsabilidad civil establece, el que “por culpa o negligencia causara un daño a otro, está obligado a reparar el daño causado”.

##### La culpa:

El que tiene la culpa es quien ha cometido una falta. La culpa admite diferentes grados, de acuerdo con el tipo de falta cometida.

A continuación se ordena de mayor a menor según los diferentes grados:

Dolo: Es la falta cometida con intención de dañar.

Culpa Grave: Consiste en no prever ni siquiera aquello que habría previsto un hombre descuidado y negligente.

##### Negligencia:

Consiste en no haberse comportado con el grado de cuidado necesario que la situación requería.

Este concepto debe manejarse para comprender los seguros de responsabilidad civil. Demostrar que uno no incurrió en negligencia, implica que la persona involucrada tuvo en cuenta el “cuidado” necesario que la situación requería para evitar cualquier situación no deseada.

Existen estándares de cuidado, códigos precisos que regulan la conducta que se debe seguir, en otros casos se recurre a la doctrina o jurisprudencia, pero a la hora de determinar si se actuó con el debido cuidado el sentido común y la cultura de la sociedad que determina el actuar de los integrantes de ella.

Para determinar la culpa, resulta importante poder determinar cual era el cuidado que debió tenerse en cada ocasión, y así determinar la relación entre el causante del daño y el damnificado o reclamante.

La obligación de cuidado que existe entre el actor y el damnificado, puede ser modificada completamente, mediante contrato.

El seguro de responsabilidad civil generalmente cubre la responsabilidad extracontractual, pero puede cubrir también aquellos casos de responsabilidad civil contractual en que la obligación de cuidado hubiese existido en ausencia de dicho contrato.

Existen dos tipos de responsabilidades: una objetiva y otra subjetiva. La primera, es aquella en que no es necesario probar la culpa sino simplemente el daño. Mientras que la segunda, está vinculada a la culpa y no basta que haya habido daño.

---

<sup>12</sup> Material proporcionado por el BSE Departamento de Capacitación

### 1.3.2.2 El Daño

Es posible que exista responsabilidad civil sin que exista culpa, pero no existe responsabilidad civil sin que exista daño, de ahí la importancia de definir este concepto.

El daño es todo aquel deterioro de una situación previa a un siniestro. Implica la privación de un bien o una facultad que poseía la persona damnificada antes del siniestro.

A continuación se detallan los rubros por los que se puede reclamar indicando su asegurabilidad:

#### 1.3.2.2.1 DAÑOS PERSONALES.

Daños Corporales:

Las heridas, lesiones corporales causadas a personas físicas, traen aparejadas las pérdidas que según material proporcionado por el BSE se han clasificado de la siguiente forma:

- Gastos médicos: son todos los gastos incurridos en atención médica, curaciones, urgencia, así como cualquier otro tratamiento de recuperación, tanto físicos como psicológicos.
- Invalidez temporaria: Esta es la pérdida que sufre el damnificado durante el periodo en que deja de percibir sus ingresos por encontrarse recuperándose del daño causado. Se incluyen rubros como los descuentos por las inasistencias al trabajo, pérdida de incentivo por presentismo, horas extras y cualquier otra partida remuneratoria que la persona perciba.
- Invalidez permanente: cuando las secuelas luego del accidente, afectan al damnificado para el resto de su vida, podrá reclamar aquellas pérdidas estimadas de ganancia futura más los gastos adicionales que se le generarán.

Para calcular ese monto se deberá sumar el valor actual de todos los sueldos futuros que se dejarán de percibir, descontados los gastos que hubiese tenido el damnificado para ir a trabajar (transporte, vestimenta, comida fuera de la casa, etc.). Asimismo, se sumará todo gasto de acompañantes, enfermeros o equipos en forma permanente, en caso de necesitarlo.

Daño Moral:

El daño moral es el que padece el damnificado, pero no por la pérdida patrimonial sino que es por el sufrimiento padecido, tanto por el lesionado como por sus familiares, por los perjuicios ocasionados por el causante del daño.

Daños al Honor:

Las dos coberturas por daños señaladas anteriormente son las coberturas habituales, pero existen otro tipo de daños personales como lo son los daños al honor, que tiene como resultado una reclamación por injuria, calumnias, etc. Éstas son pólizas poco desarrolladas y generalmente apuntan a profesiones específicas como pueden ser periodismo, política, publicidad, y en general personas que están expuestas públicamente donde su imagen puede verse perjudicada por este tipo de hechos.

### 1.3.2.2 DAÑOS MATERIALES

Este daño es el que se ocasiona por el deterioro, rotura o destrucción de bienes y el monto de esta indemnización se limita a las sumas del costo de reparación o sustitución por un bien de similar características. Los bienes incluidos en los daños materiales, pueden ser muebles, inmuebles, etc.

**DAÑOS DE VEHÍCULOS:** este es el seguro más común y más desarrollado y por el que se realizan más reclamaciones. La asegurabilidad de este daño varía según la contractualidad o extracontractualidad de la Responsabilidad Civil.

**DAÑOS A BIENES INMUEBLES:** son los que se pueden ocasionar a los edificios de terceros y a su contenido por desarrollar determinados trabajos. Los riesgos que pueden correr los inmuebles son de incendio, explosión, hundimiento de terreno, caída de torres, etc.

**DAÑOS A SEMOVIENTES:** Este daño incluye el de ganado y todo tipo de animal de cría, asimismo, incluye los daños que provoquen perros.

**DAÑOS A MERCADERÍAS O BIENES DE TERCEROS BAJO CUSTODIA Y CONTROL DEL ASEGURADO:** Este seguro estaría sustituyendo a un seguro de daños directo a la mercadería, por lo que el riesgo es muy difícil de asegurar.

**DAÑOS CONSECUENCIALES:** son los gastos derivados de un daño directo y se clasifican en dos: Gastos Emergentes y Lucro Cesante.

Gastos Emergentes: son gastos que surgen a raíz del siniestro y son fáciles de demostrar.

Lucro Cesante: es la pérdida de las ganancias que experimentó el damnificado como consecuencia directa del siniestro.

### 1.3.2.3 La Relación Causa Efecto.

La Relación Causa-Efecto es el elemento vinculante entre el daño y la culpa, mediante esta relación se demuestra la responsabilidad civil del sujeto.

La relación consiste en que no alcanza con que se haya producido un daño por haber actuado con negligencia sino que esos daños sean consecuencia directa de haber obrado de forma negligente.

Entre los múltiples factores que pueden haber generado un daño, la culpa debe ser la causa, o sea no debe haber intervenido otro factor para la producción del daño.

## 1.3.3 EL SEGURO DE RESPONSABILIDAD CIVIL.

El seguro de responsabilidad civil, cubre la responsabilidad extracontractual, que es aquella que se deriva de acciones en la que interviene culpa o negligencia. La contractualidad es garantizada siempre y cuando el asegurado no haya aumentado su responsabilidad civil legal mediante el contrato.

El propósito que motiva al cliente para contratar un seguro de responsabilidad civil es el de mantener su patrimonio intacto frente a reclamaciones de terceros, para asumir la defensa frente a posibles reclamaciones y para indemnizar al reclamante en caso que corresponda.

## I.4 – ANTECEDENTES DE LA LEY N° 18.412 <sup>13</sup>

En 1905 en Montevideo se produjo el primer accidente de tránsito ocasionado por un vehículo automotor, cuando un vehículo de la Embajada de Brasil circulaba por la calle Buenos Aires, chocó contra otro que lo hacía por la circunvalación de la Plaza Independencia. Poco tiempo después ocurre el primer accidente de tránsito que tiene como consecuencia la primera muerte en Montevideo, cuando fallece un individuo atropellado por un automóvil perteneciente al Ministerio de Relaciones Exteriores. Éste fue el primero de muchos accidentes que fueron aumentando considerablemente a lo largo del tiempo.

Si bien la muerte es el resultado más trágico, existen también otras consecuencias producidas por los accidentes de tránsito que derivan en daños, tanto temporales como definitivos, los cuales ocasionan grandes costos al Estado.

La importancia de este proyecto de ley radica en que muchas veces, ese daño provocado no puede ser reparado por quien lo causa, ya que muchas veces la persona no tiene la suficiente solvencia para indemnizar dicho daño. Por tanto esta ley no sólo protegería a las víctimas sino que también ayudaría a atenuar los problemas en la colectividad en general.

Cuando se produce la desmonopolización la ley de seguros N° 16.412 crea una entidad que es la Comisión Asesora del MEF, la cual tiene potestad en varios temas y uno de ellos es el tema de responsabilidad civil. Es en este ámbito donde surge el primer aporte sobre el seguro de responsabilidad civil obligatorio, y el mismo circuló en el Parlamento.

Esta Comisión esta integrada por personas del BSE, AUDEA, los corredores, del MEF y del BCU, y con el aportes de todos se desarrolló un proyecto de ley de seguro obligatorio, y se podría decir que el proyecto que sale de esa comisión es la base del que hoy está armado.

Esta Comisión Honoraria Asesora elaboró una propuesta de proyecto de ley, la cual fue retomada por el Parlamento Nacional en el 2000. El motivo que llevó a la Comisión a elaborar dicho proyecto se sustentó en que el uso masificado de automóviles había aumentado los riesgos en la comunidad en su conjunto, trayendo consigo más accidentes y dejando como consecuencia tanto muertos como heridos graves, situación que alarmó a las autoridades. Asimismo, sumado a que según datos que el Banco de Seguros del Estado le brindó a la comisión, en abril de 2002 donde constaba que el 40% de los vehículos que transitaban en ese entonces por el territorio nacional carecían de cobertura alguna de seguros, hizo que este tema fuera prioritario en el parlamento.

Tanto el BSE como las empresas privadas se han expedido favorablemente al establecimiento de un seguro que cubra la responsabilidad civil de terceros.

En definitiva el tema de seguro de responsabilidad civil de vehículos se viene tratando hace ya más de 20 años, y la aprobación de la Ley 18.412, ha sido sin dudas un paso muy importante.

A continuación se presenta un resumen de los ítems más importantes de la misma:

---

<sup>13</sup> Discusiones Parlamentarias en Comisión de Constitución y Legislación.

## I.5 – LEY N° 18.412

### SEGURO OBLIGATORIO DE RESPONSABILIDAD CIVIL DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y ACOPLADOS REMOLCADOS.

Según la ley aprobada recientemente por el Senado y la Cámara de Representantes, se desprenden las siguientes disposiciones para el seguro obligatorio de responsabilidad civil de vehículos; aún falta la reglamentación que aclarará los procedimientos para que efectivamente se lleven a cabo dichas disposiciones.

Se ha creado un seguro obligatorio que cubre los daños que sufran terceras personas como consecuencia de un accidente causado por vehículos automotores, acoplados remolcados y por las partes desprendidas del vehículo que pudieran ocasionar un siniestro.

Se define accidente como “todo hecho del cual resulta un daño personal, de lesión, o muerte, sufrido por un tercero, determinado en forma cierta, por caso fortuito o fuerza mayor”.

#### Quedan excluidos:

1. Los automotores que circulen sobre rieles.
2. Los automotores utilizados exclusivamente en el interior de establecimientos industriales, comerciales, agropecuarios, de playas ferroviarias o de cualquier otro lugar que no tenga acceso el público.
3. Los vehículos que se encuentren en depósito judicial
4. En general, todo vehículo no utilizado para la circulación vial.

No estarán cubiertos por este seguro obligatorio, los daños sufridos por:

1. El propietario del vehículo, el tomador del seguro y el conductor, así como el cónyuge o concubino y los ascendientes o descendientes por consanguinidad o afinidad o por adopción y los parientes colaterales hasta el segundo grado de cualquier de ellos, respecto del seguro del mismo vehículo.
2. Los dependientes a cualquier título del propietario, tomador del seguro o conductor.
3. Las personas transportadas en el vehículo a título oneroso que tengan otra cobertura de seguro.
4. Los ocupantes de vehículos hurtados.
5. La víctima o sus causahabientes, cuando haya mediado dolo de su parte para la producción de las lesiones o la muerte.

### Limites del seguro:

Durante el primer año de vigencia de la ley tendrá una cobertura máxima de 150.000 UI.

El segundo año, tendrá una cobertura máxima de 200.000 IU,

Y a partir del tercer año, su cobertura ascenderá a 250.000 UI, por asegurado y por accidente.

En caso de que en un mismo accidente, existieran varios damnificados, la indemnización será de forma proporcional al monto asegurado, sin que pueda exceder los límites establecidos.

### Libertad de contratación:

El obligado tendrá libertad de contratar con la empresa aseguradora que desee, dicha libertad no existirá para las aseguradoras las que no podrán rehusarse a operar este seguro obligatorio, solo podrán negar la cobertura cuando el vehículo no reúna las condiciones de asegurabilidad establecida por la Superintendencia de Seguros y Reaseguros. Una vez que el asegurado haya contratado el seguro, la aseguradora le entregara un distintivo visible para colocar en el vehículo que lo identifique como habiendo cumplido con el seguro obligatorio.

### Procedimiento:

Se deberá presentar el reclamo directamente ante la entidad reguladora, acreditando su derecho y el daño, acompañado de los elementos de prueba de que dispone para justificarlos.

Una vez que la entidad reciba el reclamo tiene 30 días para dar su respuesta, transcurrido el plazo sin resolución o en caso de denegatoria, los interesados podrán concurrir a la vía judicial.

El solicitante deberá someterse a la verificación de las lesiones, así como permitir las diligencias que disponga la entidad aseguradora para calificar el reclamo solicitado.

Las aseguradoras podrán repetir contra el propietario del vehículo o contra el tomador del seguro, los importes abonados a los reclamantes, en los siguientes casos:

1. Los contratantes hubieran incumplido sus obligaciones establecidas en la póliza.
2. El vehículo no tuviera seguro en vigencia.
3. El daño se produjera mediando dolo del propietario, usuario, o conductor, o por culpa grave en el mantenimiento del vehículo.
4. Se haya modificado el destino de uso del vehículo de modo que constituya un agravamiento del riesgo.

### Casos especiales:

Cuando los daños sean producidos, por un vehículo no identificado, un vehículo carente de seguro obligatorio o un vehículo hurtado u obtenido con violencia, serán alcanzados por las coberturas especiales. Los daños serán indemnizados por un Fondo de Indemnización de coberturas especiales, creado por esta ley. Dicho fondo se hará cargo parcialmente de estas coberturas, en las siguientes proporciones:

1. Durante el primer año de vigencia de la ley, el fondo abonará los 2/3 de las sumas correspondientes a las coberturas especiales siendo el 1/3 restante de cargo de la entidad aseguradora designada.
2. Durante el segundo año, el fondo abonará 1/3 y los 2/3 restantes serán de cargo de la entidad aseguradora.
3. A partir del tercer año, la totalidad de las sumas serán de cargo de la entidad aseguradora.

### Procedimiento:

Las entidades aseguradoras, deberá informar al 31/12 de cada año, a la Superintendencia de Servicios Financieros la cantidad de contratos de seguros obligatorios que celebraron con posterioridad a la vigencia de la presente ley, siendo la SSF quien establezca la cantidad proporcional de reclamos que corresponderá a cada entidad aseguradora durante el año siguiente.

Luego al finalizar cada ejercicio la superintendencia comunicará las compensaciones recíprocas, las cuales serán obligatorias para las entidades aseguradoras.

### Seguro de automóvil con cobertura de mayor cuantía:

Si el vehículo tuviera un seguro que cubriera la responsabilidad civil del obligado en mayor cuantía que el seguro obligatorio, se considerara cumplida la exigencia del seguro obligatorio de responsabilidad civil. En este caso la entidad aseguradora, el asegurado, el tomador del seguro o conductor, estarán sujetos a las disposiciones del seguro obligatorio dentro de los límites previstos por éste.

### Control de Infracciones:

El Ministerio del Interior y las Intendencias Municipales efectuarán el control del cumplimiento de la ley.

### Contralor:

Se exigirá el control previo de la existencia de este seguro, en los siguientes casos:

1. En los que se requiera inscribir títulos de propiedad, contratos de prendas u otros documentos que afecten la titularidad de los vehículos, en los registros públicos.
2. En los casos de transferencias municipales, cesiones, empadronamientos, reempadronamiento, cambios de motor o chasis, otorgar certificados de libre deuda y antecedentes, por parte de los Municipios.

## Capítulo II

### EL MERCADO DE SEGUROS EN URUGUAY

#### II.1 – BREVE HISTORIA DEL MERCADO DE SEGUROS EN URUGUAY <sup>14</sup>

En el año 1854 un grupo de montevideanos crea la “Compañía Oriental de Seguros Marítimos”, primera empresa aseguradora nacional, dedicándose exclusivamente a cubrir riesgos vinculados con el comercio marítimo. En esa época existían grandes dificultades derivadas de la inestabilidad política que predominaba por esos años, las que trascendían a la actividad económica y la jurídica. En ese entonces sólo existía un conjunto muy reducido de normas que regían la actividad comercial, y databan de la época Colonial, como lo eran las Ordenanzas de Bilbao y algunas leyes nacionales. Hasta que en el año 1866 se aprobara el Código de Comercio hubo que esperar para tener garantía y seguridad jurídica.

Entre 1868 y 1870 ocurrieron en Montevideo incendios de considerable magnitud, provocando que en la opinión pública se comience a hablar sobre el desarrollo de la industria del seguro. Con el paso del tiempo, comienzan a instalarse compañías internacionales abriendo sus agencias y ya para fines de siglo nos encontramos con más de 40 compañías instaladas en el país.

A inicios del siglo XX, durante la segunda presidencia de José Batlle y Ordóñez, el Poder Ejecutivo envía al Parlamento un proyecto de ley para que el Estado pase a monopolizar todos los seguros que se contrataban en el país, llevando a que en 1911 por Ley N° 3.935 del 27/11/1911 se creara el Banco de Seguro del Estado.

La posibilidad de monopolización del mercado de seguros, ocasionó fuertes presiones internacionales, lo que concluyó con la autorización de que, las compañías existentes antes de la monopolización, continuaran operando en el país en los riesgos que cubrían antes de la misma. Estos riesgos eran esencialmente, incendio, hurto, ingeniería, marítimo, comercio en general. Mientras que a las nuevas compañías de seguros que no estuvieran operando con anterioridad a la entrada en vigencia de dicha ley, y que pretendieran instalarse, les fue prohibido.

En el mercado de seguros uruguayo, predominó un oligopolio en lugar de un monopolio, debido a la existencia de barreras de entrada al mercado y un agente estatal como el BSE, que poseía la mayor proporción del mercado, período que se caracteriza también, por la no existencia de un organismo específico de contralor de la actividad aseguradora tanto en lo privado como en lo público.

Durante aproximadamente 80 años el Banco de Seguros ejerció el monopolio en el mercado uruguayo, situación que cambió en los primeros años de la década del 90, debido a que en esta industria, comenzaron procesos de apertura a nivel internacional lo que derivó en procesos de apertura en el ámbito nacional.

En este escenario fue que bajo la presidencia de Luis A. Lacalle, el Parlamento uruguayo en octubre de 1993 aprueba la Ley N° 16.426 consagrando la desmonopolización legal del sector asegurador.

<sup>14</sup> Fuente: Cr. Antonio Deus – Contabilidades Especiales – CCEEA



## II.2 – REAPERTURA DEL MERCADO DE SEGUROS 1993–1994 <sup>15</sup>

Luego de sancionarse la Ley 16.426, comienza a gestarse la reapertura real del mercado, en la que se irán incorporando nuevas empresas y regularizarán su situación las preexistentes, adaptándose a esta nueva normativa.

Se intentará a continuación analizar brevemente el desarrollo de dicha reapertura, centrándose en cómo interactuaron estas empresas en el mercado, qué impacto tuvo esta nueva realidad en el BSE, qué rol protagonizó la entidad reguladora creada en dicha ley en cuanto a sus cometidos, y en particular analizar si se cumplieron las hipótesis esperadas de una desmonopolización, especialmente en la rama vehículos, así como las estrategias que las empresas aseguradoras integrantes del mercado en su conjunto desarrollaron para competir en él.

La desmonopolización del sector asegurador uruguayo comenzó con la aprobación de la Ley 16.426, la que en su Art. 1º declara libre la elección de las empresas aseguradoras para la celebración de contratos de seguros sobre todos los riesgos, derogando así el existente monopolio a favor del Banco de Seguros del Estado, con las excepciones que a continuación se exponen:

1. Los seguros que celebran las personas públicas estatales sólo podrían contratarse con el Banco de Seguros del Estado.
2. El seguro de Fianza o Caución establecido en el Art. 503 de la ley 15.903. Los particulares que deseen contratar con el Estado, deben garantizar el mantenimiento de su oferta, teniendo en la contratación de un póliza de seguro de Fianzas una de las posibles formas de hacerlo, el que sólo podía ser contratado con el Banco de Seguros del Estado.
3. Los seguros relativos a los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

El BSE ha perdido el monopolio de los puntos 1 y 2 debido a la aprobación del artículo 614 de la Ley Presupuestal N° 17.296 de febrero de 2001. Sin embargo dicho artículo mantiene en sus manos el monopolio establecido en la ley 16.074 de 1989 sobre los seguros de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

A pesar de haberse eliminado las disposiciones legales que otorgaban el monopolio al Banco en esas dos clases de seguros, éste continúa manejando prácticamente la totalidad del mercado en ambos productos.

Otras de las disposiciones trascendentes en dicha Ley fueron:

1. Las empresas públicas o privadas deberán instalarse en el país para desarrollar su actividad y deben ser autorizadas por el Poder Ejecutivo, con el asesoramiento de la Superintendencia de Seguros y Reaseguros.

---

<sup>15</sup> Fuente: Ley 16.426

2. Crea, en el Banco Central del Uruguay, la Superintendencia de Seguros y Reaseguros que actuará como órgano desconcentrado del referido organismo, a la que le compete controlar, supervisar y fiscalizar a las empresas públicas y privadas que realicen actividades de seguros o reaseguros.
3. En su Art. 8° crea una Comisión Honoraria, integrada por un representante del MEF, uno del BCU, dos por el BSE, y tres delegados del sector privado, teniendo como cometidos, entre otros, los siguientes:
  - Asesorar al Poder Ejecutivo y a la Superintendencia de Seguros y Reaseguros.
  - Proponer al Poder Ejecutivo textos legales o reglamentarios sobre el régimen jurídico de control estatal sobre el BSE, las compañías privadas de seguros y reaseguros

Con la reciente aprobación de la Ley N° 18.401 en la que se establece la nueva Carta Orgánica del Banco Central del Uruguay, las funciones atribuidas a la Superintendencia de Seguros y Reaseguros pasan a ser potestad de la Superintendencia de Servicios Financieros, la que concentró a los tres órganos reguladores del mercado financiero, que fueron, junto a la ya mencionada:

- Superintendencia de Instituciones de Intermediación Financiera
- División Mercado de Valores y Control de AFAP

En los últimos años en que operaba el monopolio de seguros, (en realidad, como se dijo anteriormente, operaba un oligopolio) las empresas que intervenían en el mercado eran:

- BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO
- COMPAÑÍA DE SEGUROS ALIANÇA DA BAHIA URUGUAY
- COMERCIAL UNION
- GUARDIAN INSURANCE
- REAL SEGUROS
- ROYAL INSURANCE
- SUNALLIANCE
- UAP SEGUROS ( luego AXA SEGUROS y hoy en día L'UNION DE PARIS )

El Banco de Seguros tenía absoluta autonomía y la actividad del mercado asegurador no estuvo supervisada en términos de gestión, solvencia, reservas técnicas e inversiones a realizar. La fijación de precios por parte del BSE, como la cantidad producida<sup>16</sup> estaba influenciada por el Gobierno de turno, el cual determinaba los cambios en estas dos variables sin tener en cuenta los consumidores ni la competencia para tomar decisiones.

<sup>16</sup> El gobierno podía utilizar su poder para declarar la obligatoriedad en la contratación de algún seguro – Seguro de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales - generando de esta manera una demanda que el mismo Estado se encargaba de satisfacer.

### II.3 – ANÁLISIS DEL MERCADO DE SEGUROS Y SUS AGENTES LUEGO DE LA DESMONOPOLIZACIÓN

A partir de 1994 las empresas aseguradoras que ya estaban operando en el mercado regularizaron su situación de acuerdo a las nuevas condiciones legales y reglamentarias. En 1995 las nuevas empresas aseguradoras que pretendían operar en el mercado culminaron el proceso ante la Superintendencia de Seguros para instalarse en el país, ingresando de esta manera al mercado, haciendo que se modificase la estructura del mismo y trayendo consigo importantes inversiones<sup>17</sup> en los primeros años, que de seguir en situación monopólica no se hubieran dado. Esto provocó un incremento en la oferta aseguradora, tanto en los productos ofrecidos como en los servicios relacionados, que se vio reflejado en un crecimiento del sector asegurador de más del 20% en esos primeros años<sup>18</sup>, superando al crecimiento del PIB en ese mismo período<sup>19</sup>.

El BSE también fue uno de los más involucrados en estos cambios, ya que “la desmonopolización aportó al mercado asegurador en su totalidad, fue productivo, le hizo bien al mercado en general y al BSE en particular, derivando en una reestructura que cambió totalmente la administración del banco, pasando de tener una gerencia por producto, a una gerencia enfocada en el cliente, otra enfocada a empresas y otra a corredores” tal como lo expresó el Gerente Comercial de esa Institución Sr. Nelson Montaldo. Toda esta nueva situación llevó a que el ex banco monopólico perdiera posición dentro del mercado, ganado por las nuevas empresas, aunque voces de las aseguradoras privadas afirman que el banco no ha perdido más porción del mercado debido a que la sociedad uruguaya es muy conservadora y estatista.

**Penetración y Densidad del Seguro en la Economía Uruguaya – Evolución 1997–2007**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
<b>Primas s/P.B.I.</b>	1,74%	1,71%	1,86%	1,89%	1,74%	2,03%	1,94%	2,02%	1,79%	1,69%	1,79%
<b>Primas vida s/P.B.I.</b>	0,22%	0,24%	0,30%	0,34%	0,32%	0,42%	0,37%	0,36%	0,33%	0,30%	0,33%
<b>Prima no vida s/P.B.I.</b>	1,52%	1,47%	1,56%	1,55%	1,42%	1,61%	1,57%	1,66%	1,46%	1,39%	1,46%
<b>Prima per capita</b>	114,90	116,40	117,30	113,90	96,10	73,70	63,50	81,00	90,10	100,00	125,80
<b>Prima vida per cápita</b>	14,50	16,30	18,90	20,50	17,70	15,20	12,10	14,40	16,60	17,20	23,80
<b>Prima no vida per cápita</b>	100,40	100,10	98,40	93,40	78,40	58,50	51,40	66,60	73,50	82,80	101,90

Valores de Primas per cápita expresados en USD

Fuente: Banco Central del Uruguay y elaboración propia

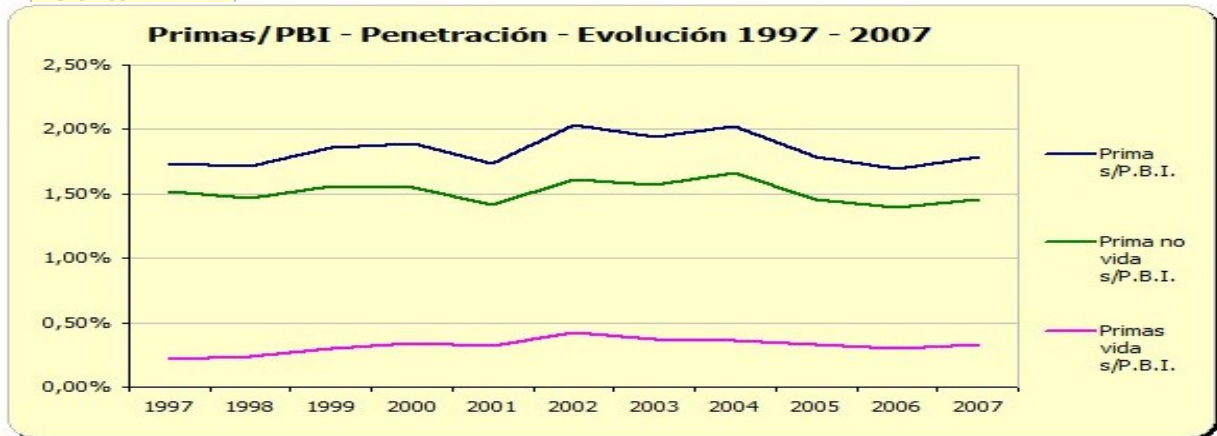
El volumen total de primas expresado como porcentaje del PIB se incrementa en los primeros años, pasando de 1,74% en 1997 a 1,89% en 2000 y luego fluctúa en los años siguientes entre un máximo de 2,03% en el año 2002 y un mínimo de 1,69% en el año 2006, siendo al 31 de diciembre de 2007 del orden del 1,79%.

17 El total de Inversiones del Mercado pasó de los USD 210: en 1995 a USD 285: en 1999 Fuente: BCU.

18 La producción total de primas en el mercado pasó de USD 321: en 1995 a USD 386: en 1999 Fuente: BCU.

19 El PIB en el año 1995 fue de USD 19.288: llegando a USD 20.417: en 1999

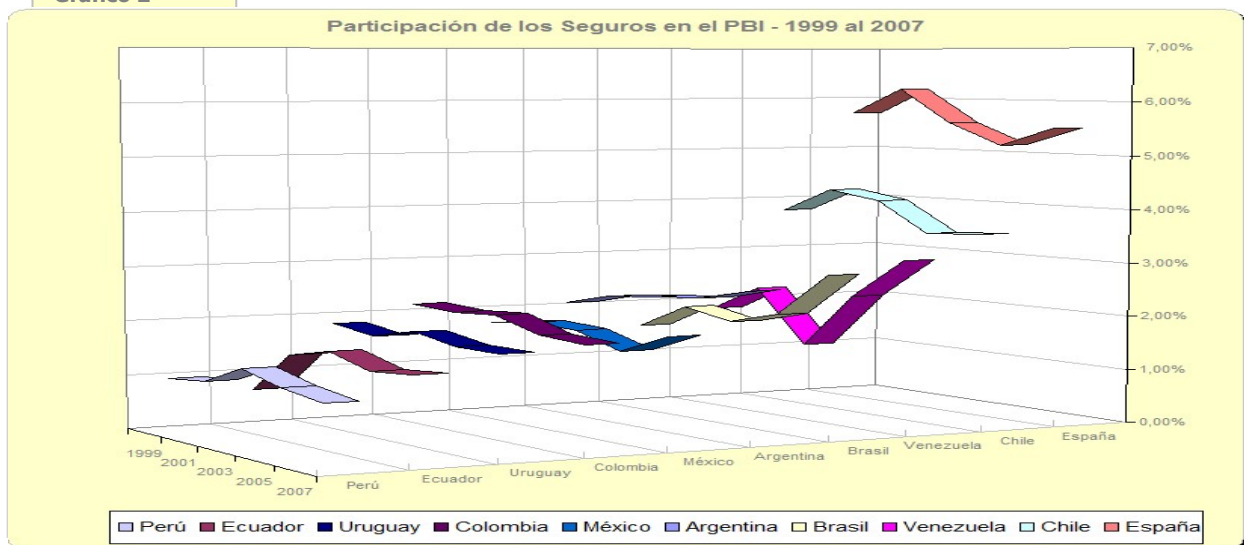
Gráfico 1



Fuente: Banco Central del Uruguay y elaboración propia

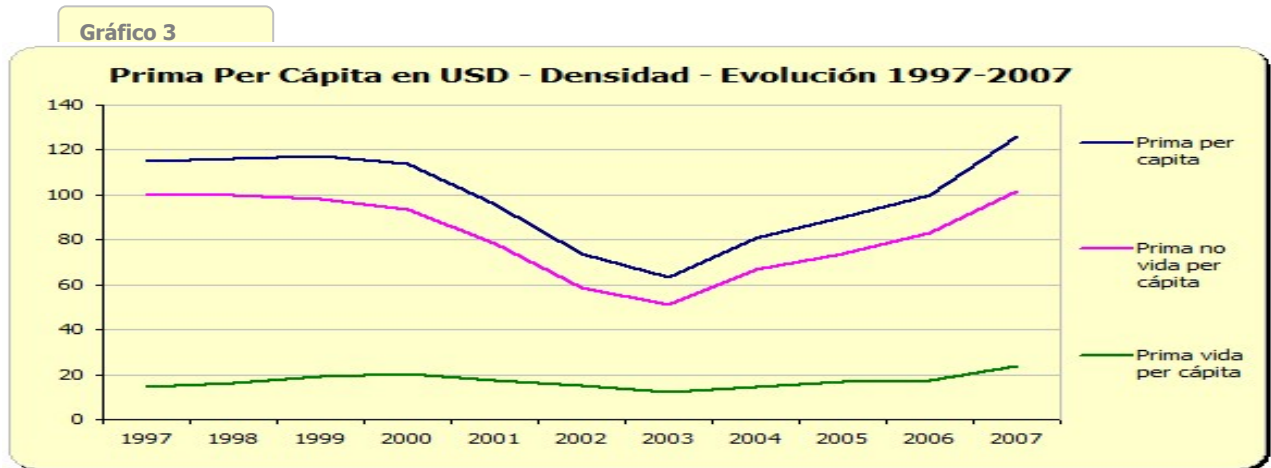
Como en la mayoría de los países de la región, las primas de No Vida superan ampliamente a las de Vida, lo que se ve reflejado en el cuadro 2 en el que las primas de Vida representaban en el año 1997 un 0,22% del PIB, o sea que explicaba un 12% del Total de Primas respecto del PIB, mientras que el restante 88% correspondía a las primas de No Vida. Esta relación se modifica respecto al año 2007, en el que las primas de Vida alcanzan casi el 20% del total, siendo éstas las que desde ese entonces a la actualidad han venido incrementándose en forma continua y han sido menos elástica en períodos de crisis como los de principios de década. En contraposición a esto, las primas de No Vida, si bien han aumentado en términos reales, su relación con el PIB disminuyó, o sea, que el mercado de seguros generales ha evolucionado en menor medida que la economía en su conjunto, constatándose en el cuadro que la misma pasa de 1,52% en el año 1997 a representar el 1,46% en el 2007. También puede observarse que los seguros de No Vida son más sensibles a los períodos de crisis, como lo muestra el Cuadro 5 de Primas Per Cápita.

Gráfico 2



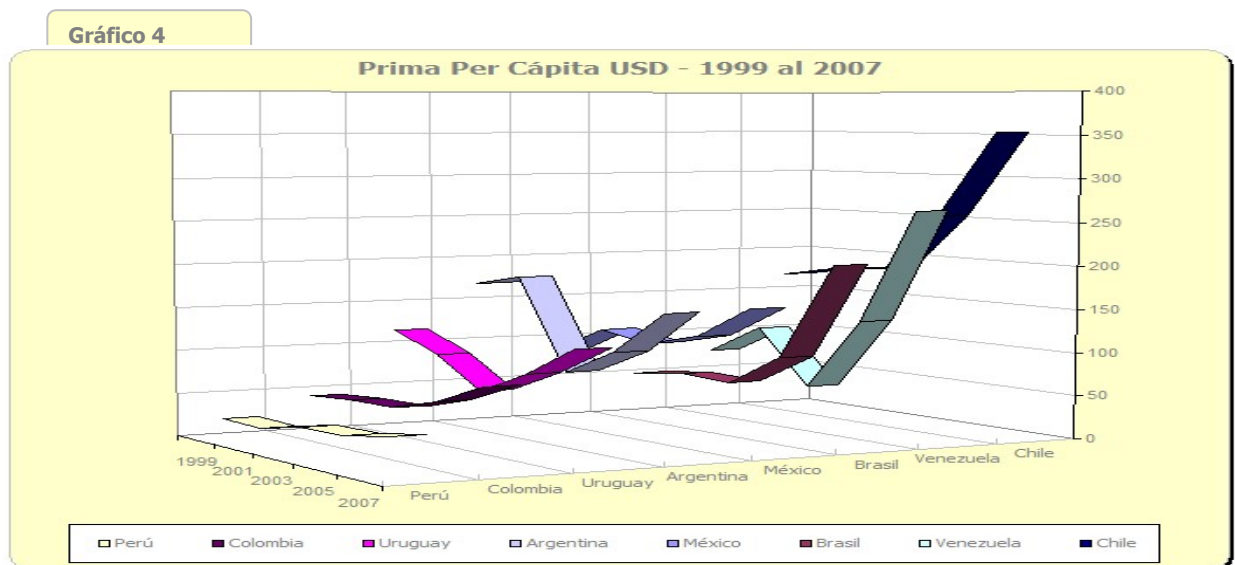
Fuente: Asociación de Supervisores de Seguros de América Latina - Elaboración Propia

En el Cuadro 4 se identifica la participación de los seguros en el PIB en algunos países de Iberoamérica, en el que se observa que Uruguay se encuentra dentro de los países de menor penetración, superando sólo a Perú y Ecuador – también Paraguay y Bolivia aunque éstos no se encuentran en el gráfico –, mientras que España es el de mayor participación con un indicador en el entorno del 6%. Dado que Uruguay mantiene un porcentaje inferior a la media puede inferirse que existe un margen considerable para que el mercado de seguros siga creciendo.



En lo que se refiere a la prima per cápita (Densidad), según se observa en el cuadro 2 y gráfico 5, en 1999 era de USD 117,3 por habitante, cayendo en los años siguientes hasta alcanzar los USD 63,5 por habitante en el año 2003 (un descenso de casi el 50%) – impulsado por la crisis regional de los años 2001 a 2003 – para luego comenzar una recuperación que la lleva a alcanzar los USD 125,8 en diciembre de 2007. Esto posiciona al país en un lugar meridional entre los países de América del Sur, pero muy por debajo de los países desarrollados en los que dicha cifra supera en varios casos, los USD 4.000 por habitante.

Del Gráfico 5 y 6 se puede observar que el mercado uruguayo no ha sido ajeno a la situación coyuntural que ha vivido la región en particular y América en general, en la que el mercado de seguros ha evolucionado favorablemente, incrementando su densidad pero en un nivel inferior al de, por ejemplo, Brasil, Venezuela y Chile.



## II.4- ANÁLISIS DEL MERCADO DE SEGUROS DE AUTOMÓVILES LUEGO DE LA DESMONOPOLIZACIÓN.

### II.4.1 EL MERCADO TOTAL EN SU CONJUNTO

En Uruguay, el principal segmento del mercado, los seguros de automóviles, fue el que más reaccionó ante la desmonopolización, tanto en volumen de primas, precio, prestaciones accesorias y servicios que se incluían en las condiciones de las pólizas.

Según AUDEA el ingreso de nuevas compañías al sector aportó en innovación, como lo fueron las nuevas coberturas, metodologías de trabajo diferentes, servicios adicionales a la cobertura y generó una competencia en el sector que desde ese entonces ha venido incrementándose de forma permanente, dándose un proceso de concentración en el sector privado. Asimismo, Leandro Suárez –Presidente de Porto Seguro Seguros– se refirió al tema afirmando que las primas disminuyeron del entorno de los U\$S 1.000, U\$S 1.100 en promedio por el año 1994, a U\$S 400 o U\$S 500, viéndose reducido el costo a más de la mitad.

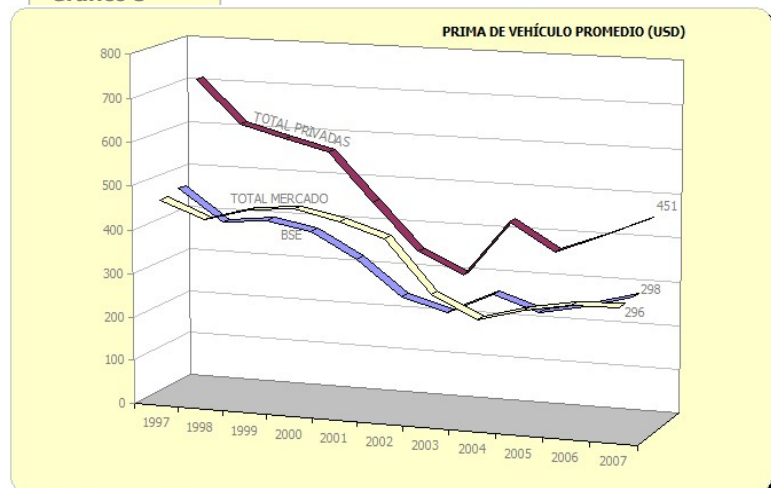
En concordancia con lo argumentado por las empresas entrevistadas respecto de la evolución de la prima promedio del mercado, basados en datos proporcionados por el BCU, se obtuvo que la prima promedio de vehículos en USD registrara una evolución similar, tal como lo muestra el siguiente gráfico.

En este gráfico se puede observar cómo la prima promedio de

vehículos pasa del entorno de los USD 700,00 para las privadas y de USD 450,00 para el BSE a comienzo de la desmonopolización, a USD 450,00 y USD 300 respectivamente a fines del año 2007, lo que muestra una disminución del orden del 40 % en las privadas y del 35% en el BSE.

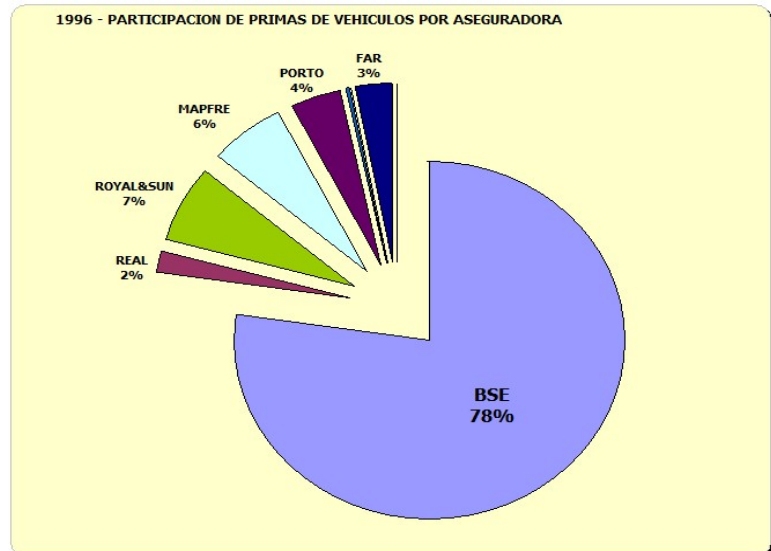
En efecto, a un año de abrirse el mercado el BSE había pasado a tener el 78% del mercado – la mayor reducción en la participación hasta la actualidad – y en los años siguientes siguió la tendencia pero

Gráfico 5



Fuente: BCU - Elaboración propia

Gráfico 6



Fuente: Banco Central del Uruguay - Elaboración propia.



en forma más atenuada, perdiendo entre un 2% y 3% anual su participación en el mercado, hasta llegar al 2007 en el que su market share es del 54% frente al 46% de las empresas privadas.

Si bien la disminución en la participación en el mercado en el segmento automóviles del BSE ha sido importante, aún se mantiene como líder del mismo, y es un caso poco frecuente a nivel mundial en el que una empresa aseguradora capta el 50% del mercado en que interviene.



Fuente: BCU - Elaboración propia

En tanto, las empresas privadas han venido ganando mercado año tras año, aplicando políticas de precios agresivas, ofreciendo los mismos beneficios que el Banco ofrecía a sus clientes y sumándoles otros que éste no incluía, captando así al 2007 casi la mitad del mercado.

Dentro de éstas, Porto Seguro Seguros, Royal & Sun Alliance, y Mapfre (los accionistas de ésta última adquirieron Real Seguros, pasando a compartir la segunda posición dentro de las privadas) son las 3 empresas que acaparan cerca del 70% de dicho sector, y Porto en particular casi la misma porción que estas otras dos en su conjunto, con un 15% del total del mercado respecto del

10% del mismo total que captan RSA como del casi 9% que capta Mapfre en conjunto con Real Seguros.

**Cuadro 2**

**PRIMAS VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y REMOLCADOS - RESUMEN CON OTRAS - Miles de USD**

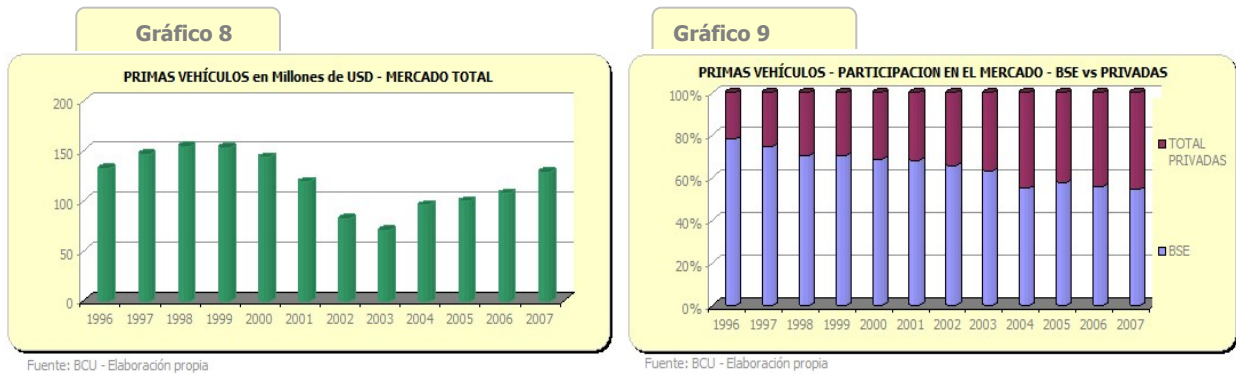
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Promedio
BSE	103.044	109.795	108.527	107.570	98.050	80.717	53.939	44.589	52.749	57.554	59.906	69.512	78.829
TOTAL PRIVADAS	28.984	36.703	45.212	44.989	45.057	37.943	28.071	25.753	42.908	41.916	47.328	58.400	40.272
REAL	2.119	2.796	3.394	3.063	3.157	3.071	1.742	1.755	8.086	2.660	2.682	2.511	3.086
ROYAL&SUN	9.736	11.002	9.323	8.271	7.979	6.630	4.918	5.475	6.958	8.556	9.934	12.973	8.480
MAPFRE	7.347	6.944	8.463	8.490	8.363	7.042	4.482	3.484	5.297	7.298	7.592	7.951	6.896
PORTO	5.409	9.965	12.944	14.529	15.488	15.432	12.345	9.929	13.070	14.308	15.638	19.808	13.239
L'UNION	451	631	950	963	1.323	674	512	603	846	899	944	1.162	830
AIG	0	135	498	744	853	1.124	871	1.127	1.724	2.337	3.324	4.882	1.468
FAR	3.741	2.390	5.521	4.945	4.651	4.083	2.945	2.332	3.040	3.523	3.664	4.464	3.775
OTRAS	180	2.841	4.118	3.982	3.243	-112	256	1.048	3.886	2.337	3.551	4.650	2.498
	132.028	146.498	153.739	152.559	143.107	118.659	82.010	70.342	95.657	99.470	107.234	127.912	119.101

Fuente: BCU - Elaboración propia

Total del Mercado = Total de Primas Devengadas Netas de Anulaciones de Empresas que operan en la Rama Vehículos

Tal como lo refleja el Cuadro de Primas Vehículos y como se había comentado anteriormente, el mercado de seguros de no vida, dentro del que se encuentra el de vehículos, es muy sensible a los vaivenes de las crisis económicas. En efecto, se puede observar cómo han evolucionado éstas a lo largo del período 1996 - 2007, yendo en ascenso en la década del 90 - en el que la situación económica era benévola para nuestro país - alcanzándose el máximo valor en el año 1998 del entorno de los 150 millones de USD y a medida que la economía se enlentecía las mismas caían acompañando esa situación coyuntural. Así fue que en el año 2003 se registró el menor valor de todo el período, el que alcanzó a los 70 millones de USD, una caída de más del 50 % en 5 años.

Luego de esa situación particular, las primas volvieron a recuperar el terreno ganado años anteriores hasta llegar al año 2007 con un volumen de primas de unos 130 millones de la moneda estadounidense, aún por debajo de lo alcanzado en la década anterior.



En relación a cómo se fue repartiendo el mercado de vehículos en el período luego de la desmonopolización, el Cuadro 3 muestra que el sector privado ha venido creciendo a medida que el BSE ha venido perdiendo participación, aunque aún mantiene más del 50% de dicho mercado.

Cuadro 3

PRIMAS VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y REMOLCADOS - PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO													
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Promedio
BSE	78%	75%	71%	71%	69%	68%	66%	63%	55%	58%	56%	54%	65%
TOTAL PRIVADAS	22%	25%	29%	29%	31%	32%	34%	37%	45%	42%	44%	46%	33%
REAL	2%	2%	2%	2%	2%	3%	2%	2%	8%	3%	3%	2%	3%
ROYAL&SUN	7%	8%	6%	5%	6%	6%	6%	8%	7%	9%	9%	10%	7%
MAPFRE	6%	5%	6%	6%	6%	6%	5%	5%	6%	7%	7%	6%	6%
PORTO	4%	7%	8%	10%	11%	13%	15%	14%	14%	14%	15%	15%	12%
L'UNION	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
AIG	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	2%	2%	2%	3%	4%	1%
FAR	3%	2%	4%	3%	3%	3%	4%	3%	3%	4%	3%	3%	3%
OTRAS	0%	2%	3%	3%	2%	0%	0%	1%	4%	2%	3%	4%	2%
	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	98%

Fuente: BCU - Elaboración propia  
Total del Mercado = Total de Primas Devengadas Netas de Anulaciones de Empresas que operan en la Rama Vehículos

Si consideramos sólo el mercado excluyendo al BSE, se obtienen las participaciones que se detallan en el cuadro a continuación:

Cuadro 4

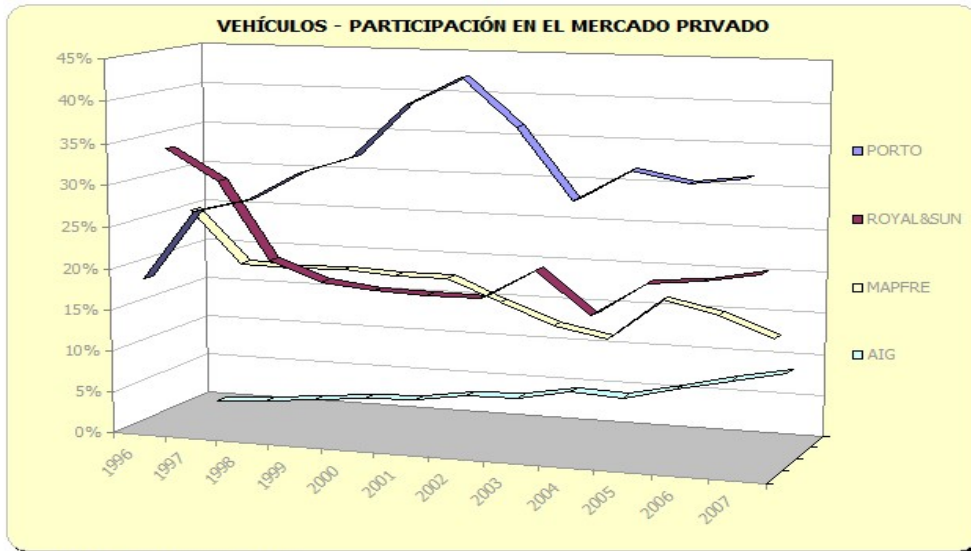
PRIMAS VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y REMOLCADOS EMPRESAS PRIVADAS - PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO													
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Promedio
PORTO	19%	27%	29%	32%	34%	41%	44%	39%	30%	34%	33%	34%	33%
ROYAL&SUN	34%	30%	21%	18%	18%	17%	18%	21%	16%	20%	21%	22%	21%
MAPFRE	25%	19%	19%	19%	19%	19%	16%	14%	12%	17%	16%	14%	17%
AIG	0%	0%	1%	2%	2%	3%	3%	4%	4%	6%	7%	8%	3%
OTRAS	1%	8%	9%	9%	7%	0%	1%	4%	9%	6%	8%	8%	6%
FAR	13%	7%	12%	11%	10%	11%	10%	9%	7%	8%	8%	8%	10%
REAL	7%	8%	8%	7%	7%	8%	6%	7%	19%	6%	6%	4%	8%
L'UNION	2%	2%	2%	2%	3%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%

Fuente: BCU - Elaboración propia  
Total del Mercado = Total de Primas Devengadas Netas de Anulaciones de Empresas que operan en la Rama Vehículos

Se puede apreciar que 4 de las 10 empresas privadas que operan en la rama vehículos concentran el 80 % del total de primas de dicho sector, por lo que, conjuntamente con el BSE, se reparten casi un 90% del mercado total. En el gráfico a continuación se puede apreciar lo analizado anteriormente.



Gráfico 10

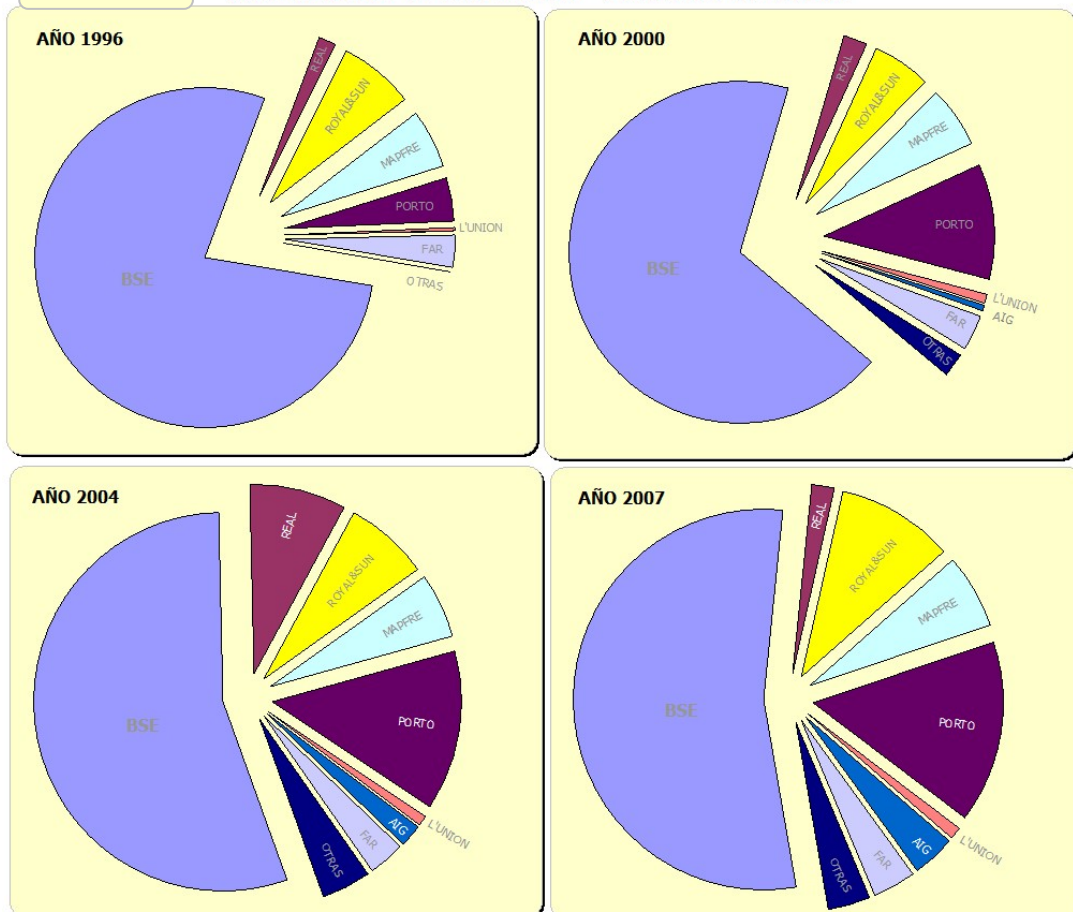


Fuente: BCU - Elaboración propia

Desde el año 1996 en que el BSE captaba el 78% del mercado y Royal&Sun, –se consideran juntas Royal y Sun Alliance– Mapfre y Porto eran las que captaban mayoritariamente dentro de las privadas, pasamos al año 2007 en el que el BSE redujo su participación al 54% y las mismas tres empresas privadas siguen siendo las de mayor captación, con la diferencia que ahora Porto es el líder seguido por RSA y Mapfre, captando casi el 50% del mercado entre todas las aseguradora privadas.

Gráfico 11

PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO – PRIMAS DE VEHÍCULOS



Fuente: BCU - Elaboración propia

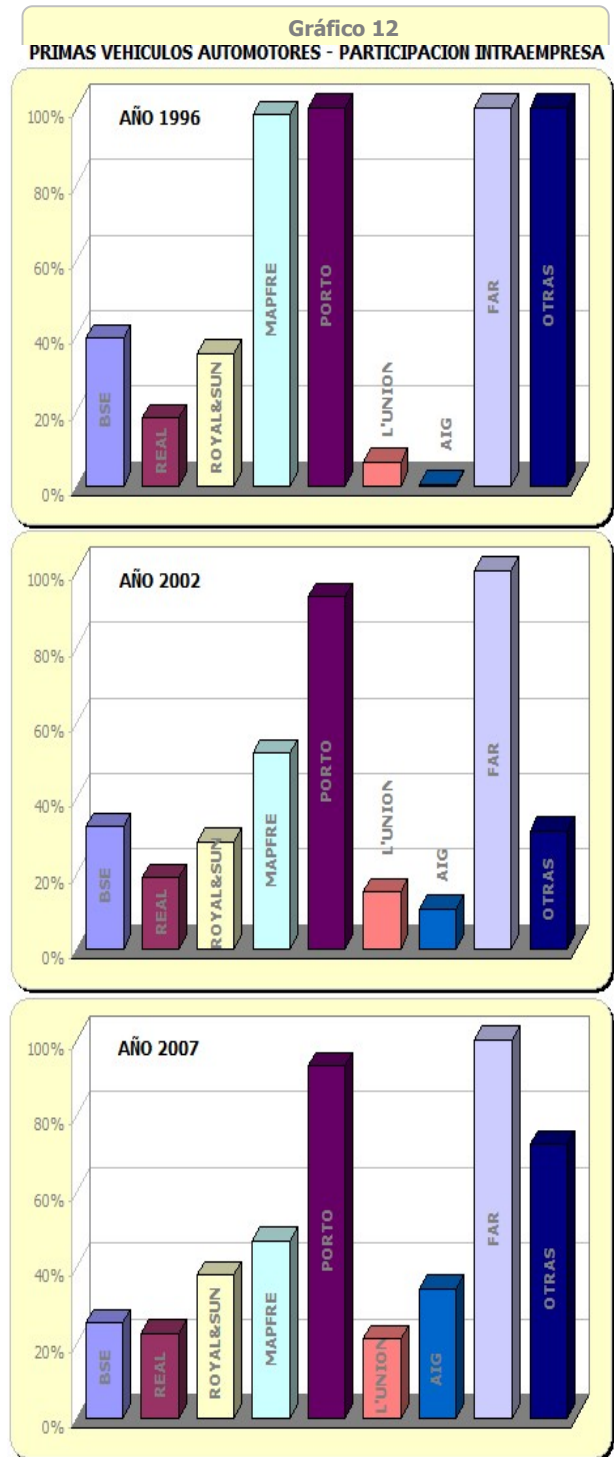
#### II.4.2 LA SITUACIÓN INTRAEMPRESA

Hasta ahora se venía analizando la información de las diferentes aseguradoras en comparación con el mercado en su totalidad y con el resto de ellas, es decir, de cada empresa hacia afuera; viendo esa misma información se cambia la perspectiva de análisis y se compara Intra Empresa, entendiéndose esta comparación como la participación relativa del seguro de vehículos respecto del volumen total de seguros de la propia empresa.

La participación relativa de las primas de vehículos en cada empresa ha ido evolucionando de forma variada. Por ejemplo, para el BSE en el año 1996 ésta representaba un 40% del total de primas de la aseguradora, cayendo año tras año hasta llegar a representar un 25% a fines del año 2007, siendo estos valores la máxima y mínima participación respectivamente.

Habiendo analizado esta baja en la participación de las primas de vehículos en el BSE concluimos que la misma se explicaría entre otras por:

- el volumen de primas de vehículos cayó de USD 103: en 1996 a USD 70: en 2007
- el descenso en el costo promedio de la prima de vehículos, tanto por la baja generalizada de los precios como por asegurar vehículos de bajo valor en el mercado que las empresas privadas no los aceptan<sup>20</sup>
- se mantuvo estable el número de pólizas de vehículo en un valor cercano a las 232.000
- el volumen total de primas se incrementó
- el número de pólizas del resto de las ramas aumentaron



Fuente: BCU - Elaboración propia

<sup>20</sup> según entrevista realizada al BSE

El BSE alcanzó su máximo de primas de vehículos en el año 1997 con USD 110: y una participación del 38% y su mínimo en el año 2003 con USD 44: aunque con una participación del 31%.

PRIMAS VEHÍCULOS AUTOMOTORES - PARTICIPACION INTRAEMPRESA												Cuadro 5
	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
BSE	39%	37%	38%	37%	36%	35%	32%	31%	30%	28%	27%	25%
TOTAL PRIVADAS	45%	48%	53%	54%	54%	53%	44%	43%	44%	52%	51%	52%
REAL	18%	20%	22%	22%	24%	25%	19%	24%	30%	28%	27%	22%
ROYAL&SUN	35%	37%	34%	33%	34%	33%	28%	32%	31%	35%	36%	38%
MAPFRE	98%	94%	90%	87%	75%	77%	52%	46%	50%	59%	52%	47%
PORTO	100%	100%	100%	98%	96%	95%	93%	92%	91%	92%	93%	93%
L'UNION	6%	9%	14%	15%	22%	16%	15%	17%	18%	20%	20%	21%
AIG	0%	5%	14%	20%	19%	25%	11%	13%	16%	27%	29%	34%
FAR	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
OTRAS	100%	95%	93%	92%	91%	-37%	31%	29%	94%	91%	82%	72%
TOTALES	40%	40%	41%	41%	40%	39%	35%	34%	35%	35%	35%	33%

Fuente: BCU - Elaboración propia  
Total del Mercado = Total de Primas Devengadas Netas de Anulaciones de Empresas que operan en la Rama Vehículos

Porto Seguro, la aseguradora que actualmente cuenta con mayor volumen de primas del sector privado, en los comienzos la participación relativa de los seguros de vehículos representaban el 100% de su cartera (USD 5,5:) y no ha modificado sustancialmente dicha participación, ya que en el 2007 es del 93% (USD 20:). Del análisis se desprende que el monto de primas se cuadruplicó en el período, la cantidad de pólizas aumentaron del entorno de las 22.000 a cerca de 50.000, un incremento del 127% mientras que el precio promedio de la prima descendió de USD 453 en 1996 a USD 400 en 2007. Este descenso fue menor al del promedio del mercado.

La prima de vehículos de Mapfre, entretanto, comenzó con una participación respecto del total de casi un 100% y a lo largo del período fue perdiendo participación en relación al resto de las ramas operadas por esta empresa hasta llegar al 2007 con un 47%. Si bien el volumen de primas en términos de USD se ha mantenido - en el entorno de los USD 7,8: -, el resto de las ramas han tenido un crecimiento considerable.

Cabe observar el caso de FAR que la empresa opera solamente en la rama vehículos. (participación del 100%.)

### II.4.3 EL NÚMERO DE PÓLIZAS EN EL MERCADO

De los datos que se obtuvieron del BCU entre ellos se encuentran los correspondientes al número de pólizas que las empresas emiten anualmente. Cada póliza no necesariamente implica una relación uno a uno ni con el cliente ni con el vehículo, pero a efectos de simplificar el análisis se considerará el supuesto de una póliza = un cliente.

El cuadro a continuación muestra la composición de la cartera de vehículos de cada aseguradora en el período 1997 - 2007, en el que se observa cómo el número de pólizas (clientes) se ha incrementado, pasando de 283.000 a más de 362.000 en 2007, un 28 %. El BSE ha logrado mantener el número de pólizas con que comenzó la etapa no monopólica, mientras que las aseguradoras privadas en su conjunto han aumentado sus pólizas en más de 150% pasando de 51.000 a cerca de 130.000 en el 2007.

Cuadro 6

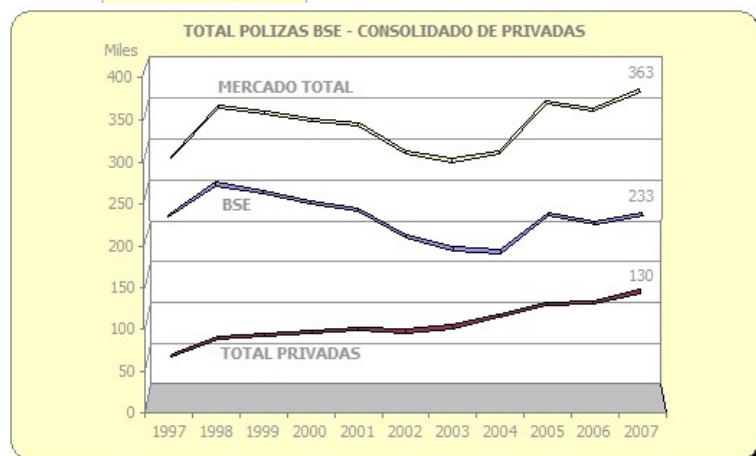
TOTAL DE PÓLIZAS DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y REMOLCADOS											
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
BSE	231.432	269.076	260.078	247.689	238.164	206.534	191.656	188.206	233.416	222.865	233.043
TOTAL PRIVADAS	51.600	73.843	76.927	80.278	84.160	81.475	86.780	100.605	114.862	116.567	129.556
PORTO	22.009	23.781	27.919	32.226	37.902	42.943	38.205	37.285	41.259	44.651	49.576
MAPFRE	0	17.487	18.252	18.759	19.234	14.519	13.811	19.522	26.467	24.234	22.462
ROYAL&SUN	14.841	13.037	12.890	12.214	12.313	11.267	13.827	15.590	16.856	18.739	20.487
OTRAS	4.085	4.818	4.709	3.268	82	340	4.354	7.672	9.329	5.963	13.500
AIG	501	1.029	1.055	1.128	1.711	1.863	3.212	4.293	5.482	7.947	9.301
FAR	2.875	5.102	5.434	5.276	5.313	4.980	6.017	7.089	6.891	6.863	7.089
REAL	4.607	5.518	5.193	5.524	6.272	4.271	5.611	7.125	6.601	6.210	5.089
L'UNION	2.682	3.071	1.475	1.883	1.333	1.292	1.743	2.029	1.977	1.960	2.052
TOTALES	283.032	342.919	337.005	327.967	322.324	288.009	278.436	288.811	348.278	339.432	362.599

Fuente: BCU - Elaboración propia

Dentro de éstas, Porto Seguros es la que más pólizas emitió, con un incremento del 123% aunque fue AIG la que registró el mayor aumento porcentual, ya que en el año 2007 multiplicó por 18 el número de pólizas emitidas en el año 1997.

Gráfico 13

También se puede apreciar que mientras las privadas fueron continuamente incrementando el número de pólizas emitidas durante el período de análisis, las pólizas emitidas por el BSE fluctuaron entre un máximo de 269.000 alcanzado en el año 1998 y un mínimo de 188.000 en el año 2004. A partir de ahí comienza una etapa de recuperación hasta lograr el nivel con que comenzó el período.



Fuente: BCU - Elaboración propia.

Los períodos de incremento y decremento en el número de pólizas emitidas por el BSE coinciden, respectivamente, con los períodos de auge y recesión económica ocurridos en el país; sin embargo – salvo un pequeño decremento entre el año 2001 y 2002 – las empresas aseguradoras privadas mantuvieron la tendencia positiva a lo largo de todo el período.



Esta situación lleva a inferir que una gran parte de la cartera del BSE está conformada por clientes que se ven considerablemente afectados por los vaivenes económicos por los que atraviesa el país, los que optan primariamente por prescindir de la cobertura de seguros en cuanto se ven afectados por la situación económica coyuntural. En tanto, este comportamiento no parece ser el que se manifiesta en los clientes de las aseguradoras privadas, lo que llevaría a pensar que éstos tienen incorporada una cultura fuerte del seguro y/o que son menos sensibles a las fluctuaciones económicas.

Si a este análisis le sumamos lo que se desprende del cálculo del costo de la prima promedio de vehículos – en el que las compañías privadas tienen las de promedio más alto – se podría razonar que las carteras de éstas están compuesta por un público objetivo de nivel socio económico medio alto y alto.

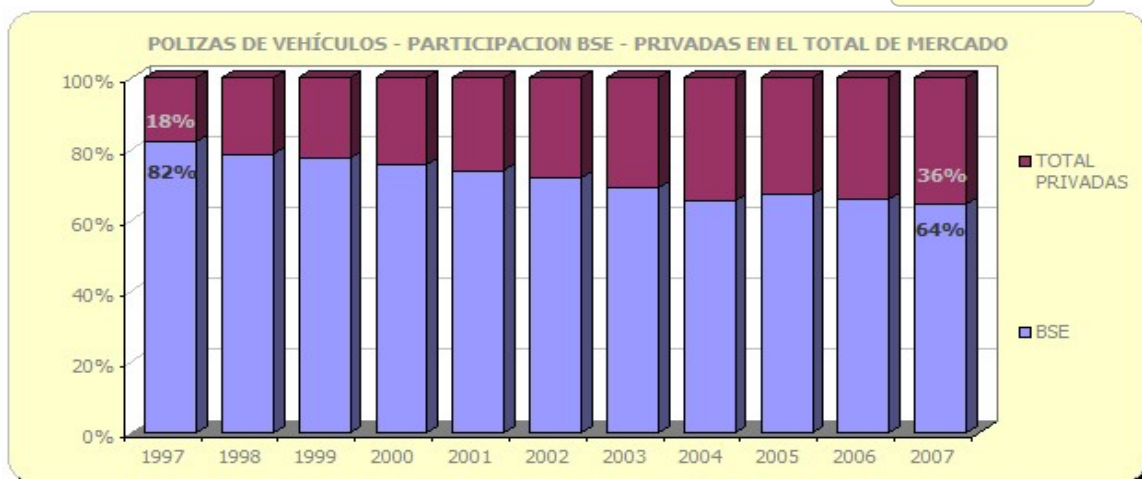
Cuadro 6

PARTICIPACIÓN EN EL TOTAL DE PÓLIZAS DE VEHÍCULOS DEL MERCADO											
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
BSE	82%	78%	77%	76%	74%	72%	69%	65%	67%	66%	64%
TOTAL PRIVADAS	18%	22%	23%	24%	26%	28%	31%	35%	33%	34%	36%
PORTO	8%	7%	8%	10%	12%	15%	14%	13%	12%	13%	14%
MAPFRE	0%	5%	5%	6%	6%	5%	5%	7%	8%	7%	6%
ROYAL&SUN	5%	4%	4%	4%	4%	4%	5%	5%	5%	6%	6%
OTRAS	1%	1%	1%	1%	0%	0%	2%	3%	3%	2%	4%
AIG	0%	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	2%	2%	3%
FAR	1%	1%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%	2%
REAL	2%	2%	2%	2%	2%	1%	2%	2%	2%	2%	1%
L'UNION	1%	1%	0%	1%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	1%
TOTALES	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: BCU - Elaboración propia

De la participación en el total de pólizas del mercado se observa que el BSE – tal como se manifestó respecto del volumen de primas en términos monetarios – ha sido el líder por margen considerable durante todo el período de análisis. A pesar de esta situación, el BSE ha venido cediendo terreno en relación a sus competidores, ya que al principio de la etapa de libre competencia mantenía un 82% de las pólizas del mercado contra un 18% de sus rivales hasta llegar al año 2007 en el que su participación es del 64% frente al 36% del resto.

Gráfico 14



Fuente: BCU - Elaboración propia.

En esta evolución positiva del mercado privado, en la que todas las aseguradoras han incrementado su participación, se destaca Porto Seguro la cual pasó de un 8% en sus comienzos hasta alcanzar un 14% a finales del año 2007.

Con la información de la participación en el total de primas de vehículos y de la participación en el total de pólizas del mercado, tanto del BSE como de las aseguradoras privadas, se puede apreciar que:

- el BSE pasó de poseer en el año 1997 el 82% de las pólizas de vehículos del mercado que le representaban el 78% del volumen total de primas de esa misma rama en el mercado y un 39 % respecto del monto total de primas percibidas por la Institución (Intra Empresa) a contar con un 64% del total de pólizas de vehículos que le representan un 54% del monto total de primas de vehículos comercializadas en el mercado y que Intra Empresa le significa un 25% del total percibido por la aseguradora estatal.
- El total de empresas privadas incrementó sus respectivas participaciones pasando de representar en el año 1997 un 18% en el total de pólizas de vehículos que se correspondía con un 22% del monto total de primas y del 45% del monto de primas percibido entre todas ellas, al año 2007 en el que el total de pólizas de vehículos es del orden del 36% que se corresponde con un 46% del monto total de primas percibidas por el sector y del 52% Intra Empresa.

El siguiente es un cuadro resumen de la información anterior.

Cuadro 7	Pólizas vehículo		Primas Vehículo Inter Empresas		Primas Vehículo Intra Empresas		
	Total	1997	2007	1997	2007	1997	2007
BSE		82%	64%	78%	54%	39%	25%
PRIVADAS		18%	36%	22%	46%	45%	52%
MERCADO		100%	100%	100%	100%	40%	33%

#### II.4.4 INTEGRACIÓN ACTUAL DEL MERCADO URUGUAYO

Desde el año 1994 hasta estos días han intervenido 26 empresas:

AIG Uruguay Compañía de Seguros S.A.

AXA Seguros Uruguay S.A. (ex UAP SEGUROS URUGUAY S.A.)

Banco de Seguros del Estado

BERKLEY INTERNATIONAL Seguros S.A. (Uruguay)

Compañía Cooperativa de Seguro SURCO

Compañía Uruguaya de Seguros S.A. (en proceso de retiro)

CUTCSA Seguros S.A.

FAR Compañía de Seguros S.A.

GUARDIAN INSURANCE S.A. (Empresa Absorbida por AXA SEGUROS URUGUAY S.A.)

L' UNIÓN DE PARÍS Compañía Uruguaya de Seguros S.A. (ex AXA SEGUROS URUGUAY S.A.)

MAPFRE Uruguay Compañía de Seguros S.A.

PORTO SEGURO SEGUROS – Seguros del Uruguay S.A.

REAL Uruguaya de Seguros S.A. (sólo VIDA a partir de 2009)

ROYAL INSURANCE (URUGUAY) S.A. (disuelta al fusionarse con SUN ALLIANCE Seguros Uruguay S.A.)

ROYAL & SUN ALLIANCE Seguros (Uruguay) S.A.

SANCOR Seguros S.A.

SUL AMERICA SURINVEST Compañía de Seguros S.A.

SUN ALLIANCE Insurance Uruguay S.A. (disuelta al fusionarse con ROYAL INSURANCE Uruguay S.A.)

UAP Seguros Uruguay S.A. (cambió denominación por AXA Seguros Uruguay S.A.)

Compañía de Seguros Aliança da Bahía Uruguay S.A.

ALICO Compañía de Seguros de Vida S.A.

SANTANDER Seguros S.A.

METROPOLITAN LIFE Seguros de Vida S.A.

AMERICAN LIFE Compañía de Seguros de Vida S.A.

ITT HARTFORD Seguros de Vida S.A.

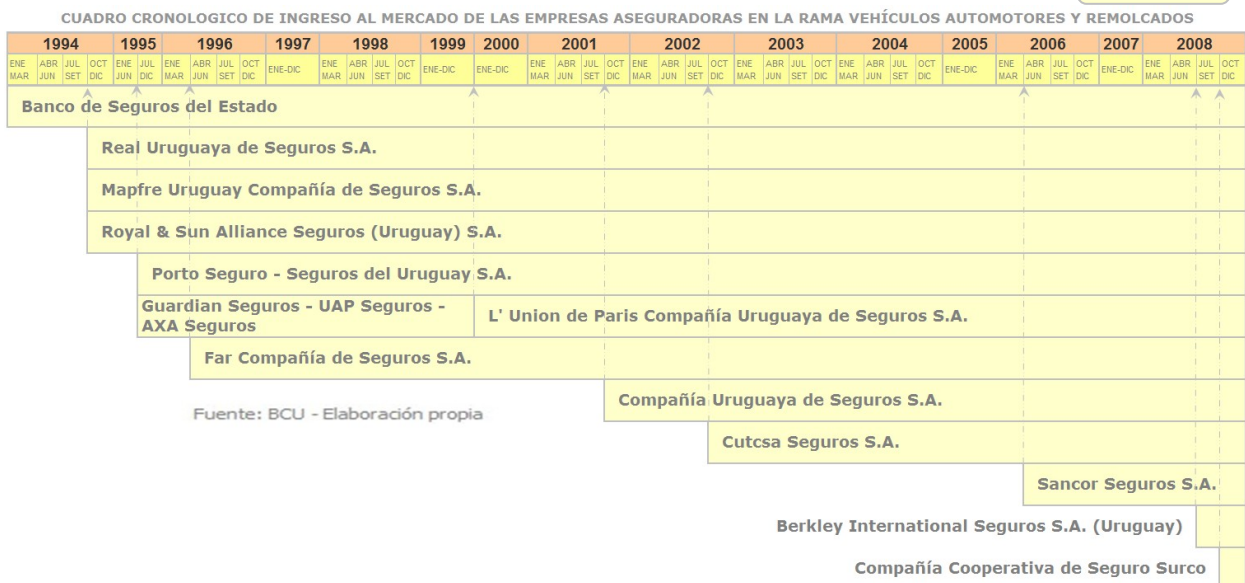
JEFFERSON PILOT OMEGA Seguros de Vida S.A.

De éstas, 19 han operado en la rama Vehículos, 6 en Vida y 1 solamente en la rama transporte.

En todo este período han habido fusiones, cambio de denominaciones de empresas, retiros voluntarios del mercado, adquisiciones, todas ellas bajo la supervisión de la ex Superintendencia de Seguros y Reaseguros y esto ha llevado a que la composición del mercado asegurador haya quedado integrado por:

- AIG Uruguay Compañía de Seguros S.A.
- Banco de Seguros del Estado
- BERKLEY INTERNATIONAL Seguros S.A. (Uruguay)
- Compañía Cooperativa de Seguro SURCO
- Compañía Uruguaya de Seguros S.A. (en proceso de retiro)
- CUTCSA Seguros S.A.
- FAR Compañía de Seguros S.A.
- L' UNIÓN DE PARÍS Compañía Uruguaya de Seguros S.A. (ex AXA SEGUROS URUGUAY S.A.)
- MAPFRE Uruguay Compañía de Seguros S.A.
- PORTO SEGURO SEGUROS – Seguros del Uruguay S.A.
- REAL Uruguaya de Seguros S.A. (sólo VIDA a partir de 2009)
- ROYAL & SUN ALLIANCE Seguros (Uruguay) S.A.
- SANCOR Seguros S.A.
- Compañía de Seguros Aliança da Bahía Uruguay S.A.
- ALICO Compañía de Seguros de Vida S.A.
- SANTANDER Seguros S.A.
- METROPOLITAN LIFE Seguros de Vida S.A.

Gráfico 15





También integran el mercado, las siguientes MUTUAS de Seguros:

ASOCIACIÓN CIVIL AYUDA MUTUA AMÉRICA

ASOCIACIÓN CIVIL AYUDA MUTUA MIRADOR

ASOCIACIÓN CIVIL POR AYUDA MUTUA AMISTAD 81 (en formación)

ASOCIACIÓN CIVIL POR AYUDA MUTUA SOCIEDAD MANUEL REY (en formación)

ASOCIACIÓN CIVIL SISTEMA DE ASISTENCIA RECÍPROCA PROPIA (S.A.R.P.)

C.U.T.C.S.A.

CAJA DE AYUDA MUTUA MONTEVIDEO (en formación)

CENTRO DE AYUDA MUTUA CHARRÚA

SAIP (Servicio de Asistencia Integral Profesional) (cooperativa para cobertura de RC de médicos autorizada a operar como mutua por Decreto del PE N° 178/07 de 14.05.2007)

En resumen, el mercado asegurador está integrado por un Ente Autónomo Estatal, (BSE), 16 Entidades Privadas: 15 S.A. y una cooperativa, de las cuales 11 operan en la rama vehículos, 1 entidad de seguros en liquidación, Sul América Compañía de Seguros S.A. (en liquidación), 7 Mutuas de seguros (grupos de taxistas), a las que se le suman C.U.T.C.S.A., COPRATA, que entre todas representan menos del 1% del mercado, y la cooperativa SAIP para cobertura de RC de médicos autorizada a operar como mutua por Decreto del PE N° 178/07 de 14.05.2007, 49 Empresas reaseguradoras del exterior y 13 Corredores de reaseguros.

También se encuentran gestionando la solicitud de autorización 2 posibles nuevas empresas de seguros:

- COFACE, aseguradora dedicada al seguro de crédito a la exportación, con capital de origen francés

- DIVINA PASTORA, aseguradora orientada a coberturas familiares para sectores de menores ingresos, con capital de origen español.

#### II.4.5 SITUACIONES CONFLICTIVAS

Otras de las circunstancias que se dieron luego de la intervención de las empresas privadas en el mercado fueron, según se desprende de la opinión recogida al Cr. Mauricio Castellanos de la Asociación Uruguaya de Empresas Aseguradoras (AUDEA), el trato diferencial, en cuanto a los controles y exigencias, dada por la Superintendencia de Seguros y Reaseguros al Banco de Seguros del Estado respecto de las aseguradoras privadas.

Esta situación de asimetría era planteada en cuanto a que éstos entendían lo que era una falta de voluntad política para otorgarle al mercado la transparencia necesaria para la sana competencia, lo que ocasionaba que dicha competencia se diera en desigualdad de condiciones entre las empresas privadas y la aseguradora estatal. Un ejemplo de lo anterior era la omisión o demora en la presentación de la información respecto de su situación patrimonial y de resultados por parte del Banco de Seguros del Estado, la que cuando era presentada no cumplía con los tiempos y la forma prevista, y por la que la Superintendencia de Seguros y Reaseguros se veía imposibilitada de sancionarla ya que ambas Instituciones se encontraban en igualdad jerárquica, lo que no ocurría con el resto de las empresas privadas a las que si les era exigida.

En los últimos años se ha notado un cambio positivo en la dirección del BSE. El nuevo Directorio se encuentra realizando un importante aporte para la mejora general de la gestión del Ente y entre otros aspectos esto ha permitido al BSE reducir el atraso persistente en los envíos de la información trimestral definitiva, y la información anual auditada, aunque aún no cumple plenamente con los plazos establecidos por la normativa. Desde el año 2001 se le comenzó a solicitar al BSE información estimada con periodicidad trimestral, tanto sobre los resultados técnicos y financieros, como de la situación patrimonial, la cual si bien ha sido de relevancia, sigue siendo hoy en día de carácter parcial y su calidad es aún insuficiente.

## Capítulo III

### ANÁLISIS ESTRATÉGICO SEGÚN LAS FUERZAS COMPETITIVAS Y ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE MICHAEL PORTER.

Con la entrada en vigencia de la Ley 16.426 comenzó una nueva realidad en el mercado de seguros, en dónde la disputa por los clientes y el propio mercado generó que ésta se intensificara día tras día.

El BSE cómo el único agente del mercado de seguros hasta ese momento – hablando siempre del seguro de vehículos – debió prepararse para lo que ocurriría al entrar en vigencia la ley, siendo el que se exponía al impacto que suponía esa nueva realidad luego de más de 80 años de hegemonía absoluta en el rubro.

Mientras tanto, las empresas aseguradoras que actuaban en el mercado con las restricciones imperantes durante ese lapso se presentaban ante la Superintendencia de Seguros a regularizar su situación según dicha ley lo establecía, y nuevas empresas solicitaban instalarse para competir en dicho mercado.

Toda decisión empresarial lleva implícito la formulación, por parte de la gerencia, de diversas estrategias que apuntarán – entre otros objetivos – a ganar mercado, a posicionarse en un sector de él, captar clientes, a competir con mayor o menor intensidad, etc.

Michael Porter luego de haber analizado un número considerable de empresas concluyó que existen en todo mercado 5 fuerzas competitivas – Amenaza de ingreso de nuevos competidores; Amenaza de producto sustituto; Rivalidad que ejercen los competidores; Poder de negociación de los clientes; Poder negociador de los proveedores – que condicionan la definición de las estrategias que las empresas elaboran, así como también agrupó a estas estrategias definidas por las empresas en tres tipos genéricos – Liderazgo en costos; Liderazgo por diferenciación; Liderazgo por alta segmentación –.

A continuación se intentará analizar los diferentes comportamientos estratégicos adoptados por las empresas ante esta nueva situación de mercado y en los años siguientes desde el enfoque de dichas Fuerzas competitivas y Estrategias genéricas definidas por M.Porter, las que fueron desarrolladas en el Capítulo I del presente trabajo.

## III.1 – FUERZAS COMPETITIVAS

### III.1.1 – AMENAZA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES

El ingreso de nuevos competidores en cualquier mercado en que la oferta se mantenga relativamente estable, trae aparejado el descenso en los precios, mayores costos con la consiguiente reducción de la rentabilidad, más en el caso de Uruguay en el que dicho mercado es considerablemente reducido. Es decir intentan mantener una rentabilidad razonable y se protegen al cerrarles el ingreso a nuevos competidores amparados en ciertas trabas, que se traducen como barreras de entradas.

Es por eso que las empresas que intervienen en dicho mercado reaccionan ante la posibilidad de que un nuevo competidor ingrese al mercado condicionando, junto a esas barreras que pudieran existir, dicho ingreso.

#### III.1.1.1 BARRERAS DE ENTRADA

Estas barreras de entradas se conforman por la acción de ciertos factores, algunos de los principales se incluyen a continuación.

##### ➤ LAS ECONOMÍAS DE ESCALA

Por economía de escala se entiende que la comercialización de grandes volúmenes logra la reducción de los costos por unidad.

En el mercado asegurador uruguayo, por su reducida dimensión y la poca cultura del seguro que existía, las economías de escala podrían alcanzarse por aquellas empresas cuya participación en dicho mercado sea más que considerable, pues las perspectivas de que éste se expandiera no eran buenas.

- Situación posterior a la Ley 16.426

La política estatal de ese momento, al legislar sobre la desmonopolización del sector, estaba dirigida a fomentar el ingreso de nuevas empresas al mercado. El BSE, como una herramienta más del aparato estatal, estaba inmerso en esa situación, con la dualidad de tener que competir con las empresas que ingresarían.

En un principio se esperaba que las empresas aseguradoras privadas, por contar con una vasta experiencia a nivel mundial en el negocio en situación de competencia, desplazarían del mercado al BSE hasta dejarlo en una posición sumamente relegada. Sin embargo, el BSE tuvo en las economías de escala un aliado, pues su participación en el mercado respecto del seguro de vehículos cayó pero menos de lo esperable, ya que al comienzo era del 80%, dejando para el total de las nuevas aseguradoras el 20% restante.

En todo este período el BSE ha seguido perdiendo participación en el mercado de vehículos, el que ha sido ganado por las empresas privadas, y en particular por Porto Seguro, pasando de ese porcentaje cercano al 80% a un 56% en el año 2007, siendo de todas formas una participación considerable del mercado mientras que Porto Seguro logró acceder al 16% del mismo.

- Situación esperada con la Ley 18.412

Esta situación respecto de la próxima comercialización del seguro obligatorio de responsabilidad civil establecido por la ley 18.412 hace que ambas empresas – BSE y Porto Seguro – sean las que se encuentren en mejores condiciones para acceder a los beneficios que otorga esta economía de escala, ya que toda inversión, por ejemplo en publicidad, marketing y comercialización, será repartida entre un mayor número de clientes, lo que conllevará un menor costo por unidad.

#### ➤ DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

La diferenciación del producto está dada por que las empresas que se encuentran establecidas en el mercado, por ser las primeras en el sector, por la publicidad que durante todo ese tiempo han realizado o por el servicio ofrecido al cliente, logran una identificación de marca y lealtad entre éstos. Esta situación genera para la empresa que intenta acceder al mercado que incurra en gastos considerables para que pueda ser reconocida dentro de éste, ocasionándole la generación de pérdidas durante un largo período.

- Situación posterior a la Ley 16.426

La particular situación dada en el país en la que el BSE fue la empresa que durante más de 80 años acaparó el mercado –siendo sinónimo de seguros en el Uruguay– sumado a la idiosincrasia uruguaya en que el sentimiento y apego por las empresas estatales está totalmente arraigado en el sentir popular, hicieron que las empresas privadas que ingresaron al mercado se tuvieran que enfrentar a este “molino de viento quijotesco” haciendo que la inversión en publicidad para ser reconocidas que tuvieron que afrontar les significó – y aún les implica – un gran esfuerzo económico.

En la actualidad, luego de haber transcurrido estos casi 15 años, existen en el mercado otras empresas privadas que han logrado consolidar su marca, haciendo que el cliente no reconozca mayor diferenciación del producto que las del propio producto. Así fue que algunas de ellas incorporaron al seguro servicios adicionales como lo son la asistencia mecánica, guinche, etc., con los que el producto seguro de vehículo dejó de ser homogéneo.

- Situación esperada con la Ley 18.412

El Seguro obligatorio de RC de Vehículos tendrá las mismas características para todas las empresas que lo oferten. De no existir una sustancial diferencia en los precios que éstas establezcan – que según se desprende de las entrevistas realizadas no existirían – y de ofrecer los servicios adicionales para este tipo de seguro, esta diferenciación del producto dado por esos servicios adicionales jugaría a favor de las empresas que los ofrezcan, haciendo que el cliente opte por dicho producto.

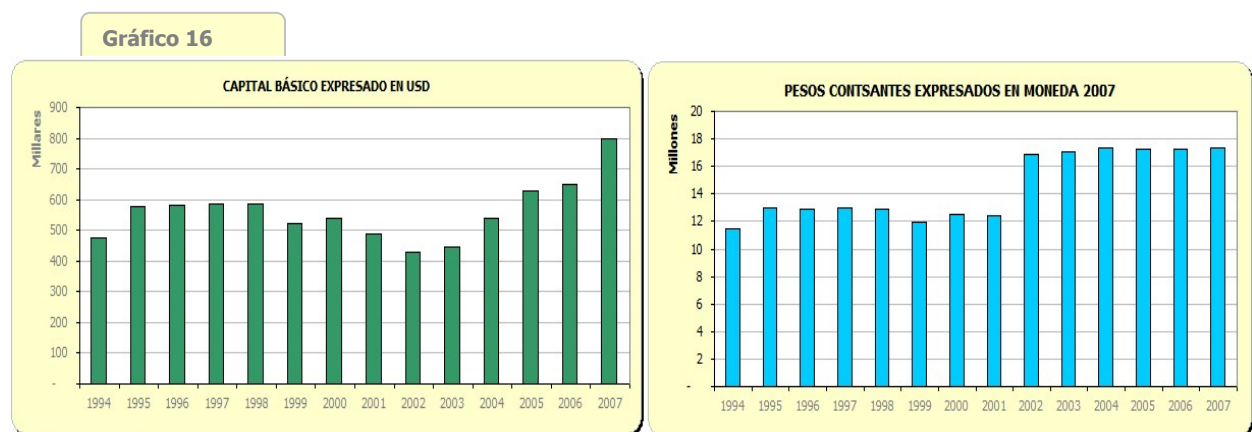
## ➤ REQUISITOS DE CAPITAL

El ingreso a un mercado competitivo requiere de grandes sumas de capital para afrontar gastos del tipo publicitario y de marketing. También –según el ramo en que la empresa trabaje – podrán requerirse legalmente capitales de monto considerable que terminen actuando como una barrera para el ingreso al mercado.

- Situación posterior a la Ley 16.426

Para el mercado de Seguros en el Uruguay con la creación la Superintendencia de Seguros se instauraron requisitos de capital considerables para que las empresas pudieran instalarse, los que en un comienzo –en términos de USD– no constituían un impedimento ni restricción para que éstas accedieran al mercado. Esta exigencia ha venido incrementándose con el transcurso de los años, siendo en la actualidad un valor cercano al doble que al comienzo.

En esa situación inicial era esperable que las restricciones no fueran tan importantes, ya que con la apertura del mercado era necesario que las empresas no vieran dificultado su acceso. Con el mercado ya conformado, en el correr de los años se pudo ajustar dicho requisito.



Si bien al comienzo esta exigencia no actuó como una barrera a la entrada de nuevas empresas, hoy en día, tomando en cuenta que en la región son las más altas exigidas, sí se puede considerar como un aspecto restrictivo al fácil ingreso de nuevas empresas. Este requerimiento representa un capital importante a mantener, que conjuntamente con el capital que se necesita para establecer una imagen mediante publicidad, marketing, infraestructura, etc., representa una mayor restricción aún.

- Situación esperada con la Ley 18.412

En cuanto al Seguro obligatorio, no habría cambios respecto de lo comentado anteriormente. Este requisito es sin dudas una barrera considerable para una posible nueva empresa. Consultadas las empresas respecto de que si la obligatoriedad de este seguro haría que nuevas empresas mostraran interés en incursionar en el mercado, indicaron que el producto no es tan atractivo y la restricción de capital mínimo es lo suficientemente considerable para que le sea indiferente para su posible ingreso.

➤ ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Esta categoría opera como barrera de entrada cuando por ejemplo dichos canales ya se encuentran en un nivel de operatividad muy alto, por lo que las nuevas empresas deberán o hacerse un lugar dentro de los existentes o bien crear nuevos canales. Ambas situaciones implican un mayor desgaste económico como operativo.

- Situación posterior a la Ley 16.426

Los canales de distribución han evolucionado según avanza la tecnología aplicada a los seguros. Desde la simple atención en mostrador en la propia aseguradora, pasando por la intermediación de los corredores, agentes y broker – que pueden ser tanto exclusivos como independientes – hasta a algunos de los actuales utilizados para seguros masivos como lo son la banca e Internet.

Las empresas nuevas en su mayoría utilizaron los canales existentes en ese momento: los corredores de seguros. Gran parte de ellos habían sido capacitados por el propio BSE. Las empresas privadas para beneficiarse del conocimiento del mercado y del negocio que poseían, les ofrecieron mayores comisiones para tentarlos a que operen con ellas.

Esta posible barrera de entrada no operó como tal. Las empresas nuevas lograron utilizarlos no teniendo más inconvenientes que los mayores costos circunstanciales a los que se vieron obligados a afrontar.

- Situación esperada con la Ley 18.412

La obligatoriedad de seguro de RC de vehículos marca una diferencia con la contratación de estos seguros hasta la fecha. Hasta el momento dicha contratación era realizada en forma voluntaria, por lo que los canales de distribución que operaban eran ya conocidos y aceptados por los clientes. La situación actual ha ameritado que se operen otros canales de mayor accesibilidad para los clientes, como los son las redes de pagos y cobranzas, para darle de esta manera un mayor dinamismo al sistema.

Se concluye de la misma forma que lo expresado anteriormente, que los canales de distribución no serán una barrera para los posibles ingresos de compañías al mercado.

➤ LA POLÍTICA DEL GOBIERNO

El gobierno en pos de fomentar o limitar ciertas actividades tiene la potestad de normar en este respecto, siendo – en el caso de querer desalentar dichas actividades – una gran barrera para el ingreso de empresas a ese mercado.

- Situación posterior a la Ley 16.426

La política gubernamental al otorgarle el monopolio al BSE, operó durante casi nueve décadas más que como una barrera de entrada al mercado del seguro, una imposibilidad. A partir de la Ley 16.426, donde se declara libre la elección de empresas aseguradoras para la contratación de todos los seguros a excepción de los de accidentes de trabajo, fianza y los de empresas públicas, dicha barrera al ingreso dejó de existir, impulsado desde el propio gobierno.

Si bien es cierto que luego de 1994 esa imposibilidad de acceder al mercado ya no existió, el hecho que algunos seguros como el de accidentes de trabajo, obligatorio desde 1989, hayan quedado en situación monopólica pueden funcionar como una limitante al momento de que una empresa decida ingresar al mercado. Esto se explica porque la aseguradora que tiene dicho monopolio puede obtener mayores beneficios y subvencionar en forma indirecta al resto de las ramas en las que opera en libre competencia, o bien ejercer un poder negociador mayor por la contratación de este seguro monopólico.

- Situación esperada con la Ley 18.412

Con la Ley 18.412 nuevamente la voluntad del Estado juega a favor del mercado de seguros pero en esta oportunidad en su totalidad. Desde la aprobación de la ley 16.426 hasta ésta, el mercado asegurador no había recibido un impulso de estas características, aunque con la diferencia que se declara la obligatoriedad de un seguro sin asignarle el monopolio del mismo a empresa alguna. Por lo tanto, lejos de funcionar como una barrera podría hasta entenderse que es un aliciente al ingreso de nuevas compañías, aunque por lo que más adelante explicaremos, la realidad indica que no será un factor desencadenante para el ingreso de éstas.

### III.1.1.2 REACCIÓN ESPERADA DE LOS COMPETIDORES ACTUALES

El ingreso de nuevos competidores al mercado siempre es una amenaza para las empresas existentes. Estas pueden reaccionar con represalias ante los posibles ingresos de rivales en el mercado.

- Situación posterior a la Ley 16.426

Al momento de la apertura del mercado, las empresas privadas que ingresaban a éste, no se encontraron con una barrera por la reacción esperada de los competidores (en este caso el BSE), pues el sistema propiciaba dichos ingresos y la expectativa respecto de la actitud del BSE era que no iba a generarles represalias.

La realidad indicó que – mientras las empresas privadas estimaban quedarse con una porción importante del mercado – el BSE no actuó pasivamente, sino que mediante fuertes inversiones en capacitación de su personal, una profunda reestructura interna en la que pasó de una departamentalización por productos a una organización segmentada con enfoque en el cliente, en las empresas y en los corredores, así como mejoras en los sistemas de cobranzas, servicio al cliente y productos, le permitieron al BSE mantener la posición de líder del mercado, reteniendo la mayor parte de éste. Esta descripción fue confirmada por el Gerente Comercial Nelson Montaldo, en la entrevista que se le realizó.

- Situación esperada con la Ley 18.412

Este factor no parece ser de gran preponderancia ante la inminente aplicación de la Ley 18.412 puesto que en principio las diferentes empresas que operan en esta rama no perciben el seguro obligatorio de responsabilidad civil de vehículos contra terceros como un producto atractivo para que otras empresas cuestionen su ingreso al mercado atraídos por dicho producto.



### III.1.2 – AMENAZA DE POSIBLES PRODUCTOS SUSTITUTOS

---

Se entiende por producto sustituto aquel que teniendo diferencias cualitativas y que cumple con las mismas funciones que el producto de referencia es percibido como una mejor alternativa al producto en cuestión por un mismo segmento o grupo de consumidores.

En el mercado de seguros, los productos sustitutos que podemos encontrar serían el ahorro y el autoseguro – situación en la que una persona, física o jurídica, soporta con su patrimonio las consecuencias económicas derivadas de sus propios riesgos, sin intervención de entidad aseguradora alguna- <sup>21</sup>

De considerar a estos tres productos como sustitutos cabe aclarar que solamente el seguro es el que permite de antemano estimar y valorar el riesgo que se está intentando cubrir, por lo que a nivel general, de todo el mercado en su conjunto, no existiría una amenaza cierta de producto sustituto al seguro.

Para el caso particular del Seguro Obligatorio de Responsabilidad Civil de Vehículos, ninguna de estas alternativas sería viable, ya que es la propia obligatoriedad en la contratación del seguro la que excluye a cualquier otra forma de cubrir dicho riesgo.

---

21 MAPFRE Diccionario de Términos de Seguros.

### III.1.3 – EL PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES O COMPRADORES

Un grupo de consumidores será más efectivo al momento de negociar con las empresas proveedoras de éstos según se esté en presencia, con mayor o menor intensidad, de escenarios como por ejemplo,

- ◆ que las compras del cliente signifiquen un alto porcentaje del total de las ventas de la empresa proveedora,
- ◆ que para el cliente no existan mayores inconvenientes en términos económicos ni de gestión en cambiar de proveedor,
- ◆ que la generación de bajas utilidades por parte del comprador haga que éste condicione a su proveedor a que le otorgue mejor precio en sus compras, reduciendo de esta manera sus costos,
- ◆ cuando en el mercado el producto objeto de compra de estos clientes es estándar o no diferenciado,
- ◆ cuando el comprador tenga información total sobre el costo de cada proveedor, los precios, el nivel de demanda y oferta del mercado, etc.

En el mercado de seguros encontramos como clientes a aquellas personas o sociedades que contratan directamente con estas empresas. Los broker, empresas de corretaje de seguros y los corredores de seguros, no cumplen con las características típicas de los clientes. Sin embargo, por su poder negociador, el trato personalizado – y privilegiado en ocasiones<sup>22</sup> – que en general reciben de las empresas es tomado para este análisis como clientes, si bien se entiende que el cliente en última instancia es quien realiza la efectiva contratación de cobertura de sus riesgos.

Tanto los broker, como los corredores de seguros constituyen los canales de distribución del mercado, o sea, son quienes proveen a las empresas aseguradoras de los clientes finales, los asegurados, y por el volumen que manejan – ya que son los que les representan el 95% de la facturación – su poder de negociación es, en principio, de una importancia superlativa.

En principio, porque dado el volumen de primas que éstos nuclean es esperable que al momento de negociar comisiones, precios, bonificaciones, entre otras, el poder que ejercerían debería ser considerable; sin embargo, consultados al respecto los entrevistados dieron una versión contradictoria con lo esperado, ya que dejaron en claro que el trato y la forma de negociar de estas empresas respecto de sus corredores y brokers, para nada depende del tamaño empresarial de cada uno de ellos, ni del volumen manejado, sino que tanto al corredor de menor como al de mayor ranking, las empresas le aplican las mismas reglas, no existiendo diferencias entre ellos, siendo el perfil del asegurado el factor que termina condicionando la negociación. De todas maneras, dejaron entrever –principalmente el BSE – que ante una misma propuesta de negocio planteada por un corredor de menor ranking en relación al planteo realizado por uno de los más importantes corredores, si bien es el mismo, la negociación puede estar determinada no sólo por como éstos lo planteen sino por los negocios que a raíz de éste se puedan desencadenar o dependan para la aseguradora. Es así que por más buen planteo que el corredor menor pueda realizar, es probable que no tenga para ofrecer negocios dependientes o desencadenantes del tenor que los que sí tiene el corredor más importante para que la operación se concrete a su favor.

<sup>22</sup> Los entrevistados al respecto expresaron que no hacen distinción entre el cliente propiamente dicho, y los corredores y brokers, no importando el volumen de asegurados que manejen: la negociación – dicen – no está condicionada por ninguno de estos factores.

Este poder de negociación de los corredores se encuentra incrementado cuando la empresa aseguradora está ingresando al mercado o tiene poco años en él, en la que su cartera de negocios es de pequeña dimensión o no atomizada. El peso relativo de perder un corredor es más significativo para este tipo de empresa en comparación a que una empresa de años en el mercado, con una cartera amplia, pierda a ese mismo corredor.

Para el caso de los Clientes directos, el poder de negociación que poseen dependerá en mayor o menor medida del monto de la prima a contratar, la importancia, necesidad y obligatoriedad del seguro a contratar para el cliente y del número de empresas que ofrezcan dicho producto, puesto que en Uruguay el costo de cambiar de aseguradora es insignificante.

- Situación posterior a la Ley 16.426

Los corredores de seguros jugaron un papel preponderante al momento de la apertura del mercado asegurador. Éstos habían sido capacitados en su momento por el BSE, dado que no existía ni existe la regulación de la actividad de los corredores ni la posibilidad académica para la formación en esta especialidad. Las empresas que ingresaban al mercado necesitaban de forma inmediata personal capacitado y con el mayor conocimiento posible del mercado, lo que hizo que tentaran a éstos para contar con sus servicios.

Los corredores no solo tenían la capacitación y experiencia necesaria sino que además poseían el conocimiento y – factor trascendental en el negocio del seguro – la confianza de los clientes, por lo que estratégicamente era fundamental para las compañías privadas contar con el asesoramiento y servicios de éstos, ya que no podían malgastar el tiempo capacitando a nuevos corredores.

Fue así que para que esta situación se concretara, las empresas privadas ofrecieron mejores comisiones que las que el BSE ofrecía hasta el momento y como el mercado no estaba regulado en cuanto al corretaje no se exigía la exclusividad, sino que ésta se negociaba con mejores comisiones. Ante esta situación el BSE tuvo que acompañar estos cambios y debió mejorar las comisiones, por lo que el poder de negociación de estos corredores no sólo pesó por su propio poder sino que el sistema les generó un mayor poder aún.

- Situación esperada con la Ley 18.412

El escenario en que se encuentran los corredores es totalmente diferente al que se encontraban en los años 90. El Seguro que plantea la Ley, al tener la característica de obligatorio, les quita poder de negociación. Es decir, no tienen más alternativa que ofrecerlo, solo pudiendo hacer prevalecer su poder en lo que respecta a ofrecerlo a una u otra compañía.

Asimismo, las características que este seguro tiene en cuanto a precio reducido hace que las comisiones que se pagarán en el mercado no serán muy diferentes entre las empresas, y se le suma que las compañías están estudiando la posibilidad de comercializar este producto a través de las redes de pagos y cobranzas del país, así como también instrumentar un servicio de call center en donde contratarán directamente con el interesado, desplazando al corredor.

Todas estas alternativas han sido tomadas con gran preocupación por las entidades que agrupan a los corredores de seguros del Uruguay – APROASE y CUAPROSE – ya que se ven afectados por esta posible nueva modalidad de comercializar un producto de los que hasta el momento sólo ellos operaban.

### III.1.4 – EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.

Con un análisis similar al efectuado para la fuerza competitiva anterior (el Poder de Negociación de los Compradores) se puede establecer que el poder de negociación de los proveedores es más importante cuando ocurren una o varias de las siguientes situaciones:

- ◆ que el mercado esté dominado por pocas empresas,
  - ◆ que esté más concentrado que el sector de actividad del cliente,
  - ◆ que no tengan la obligación de competir en el mercado con un producto sustituto al que ofrecen,
  - ◆ que el cliente no sea percibido como importante para el grupo proveedor,
  - ◆ que dicho producto sea imprescindible para el cliente,
  - ◆ que el producto ofrecido posea características diferentes,
  - ◆ que requieran de elevados costos para que los clientes cambien de proveedor, etc.
- Situación posterior a la Ley 16.426

En el mercado de seguros, en particular el seguro de vehículos, se encuentran dos grandes proveedores, como lo son los talleristas y las casas de ventas de repuestos.

En el momento de la desmonopolización del mercado, las empresas – principalmente el BSE – acordaron con éstos para generar entre otras exclusividad, condiciones de pago, tarifas a aplicar, etc. Las distintas dimensiones que poseen las empresas aseguradoras respecto de los talleres sumado a que estos últimos superan considerablemente en cantidad al número de compañías de seguros, pudieron haber sido motivos suficientes para que las aseguradoras fijaran unilateralmente esas condiciones; sin embargo, optaron por acordar los términos.

Esto puede entenderse que si bien no se empleó el poder de negociación de estos proveedores, sí hicieron pesar la mutua dependencia que los involucra, pues estos talleres y casas de repuestos son de gran necesidad para el negocio del seguro de vehículos.

- Situación esperada con la Ley 18.412

El seguro obligatorio que plantea la ley es el de Responsabilidad Civil de Vehículos, por lo que los anteriores proveedores no serían proveedores para esta modalidad de seguros, mientras que si los serían para daños materiales.

Para este caso el proveedor que aplicaría sería aquel que asuma parte del riesgo de la compañía aseguradora, lo que sería una empresa reaseguradora, pero en el mercado Uruguayo es política de las empresas no contratar un reaseguro por la operativa de vehículos, puesto que el sistema en su totalidad cubre sin inconvenientes tanto los riesgos como los siniestros.

En conclusión, esta fuerza competitiva dado el producto en cuestión condiciona las diferentes estrategias de las empresas aseguradoras con muy baja o nula intensidad.

### III.1.5 – LA RIVALIDAD QUE EJERCEN LOS COMPETIDORES DEL MERCADO.

De las cinco fuerzas competitivas esta es la que en mayor medida condiciona las estrategias a definir. Los competidores buscan enfocarse en mejorar el posicionamiento dentro de las empresas competidoras, utilizando tácticas como la competencia de precios, guerra publicitaria, manejo de nuevos productos, mejoras en el servicio al cliente y a la garantía, lo que genera que ante cada movimiento estratégico que realiza una de ellas, la respuesta inmediata de la competencia para contrarrestarlo no se hace esperar.

Existen diferentes elementos, entre otros, que determinan el grado de rivalidad que ejercen los competidores.

#### ➤ GRAN CANTIDAD DE COMPETIDORES

Cuando en un mercado el número de empresas es importante o existen pocas empresas y éstas son de dimensiones similares la rivalidad entre ellas será mayor.

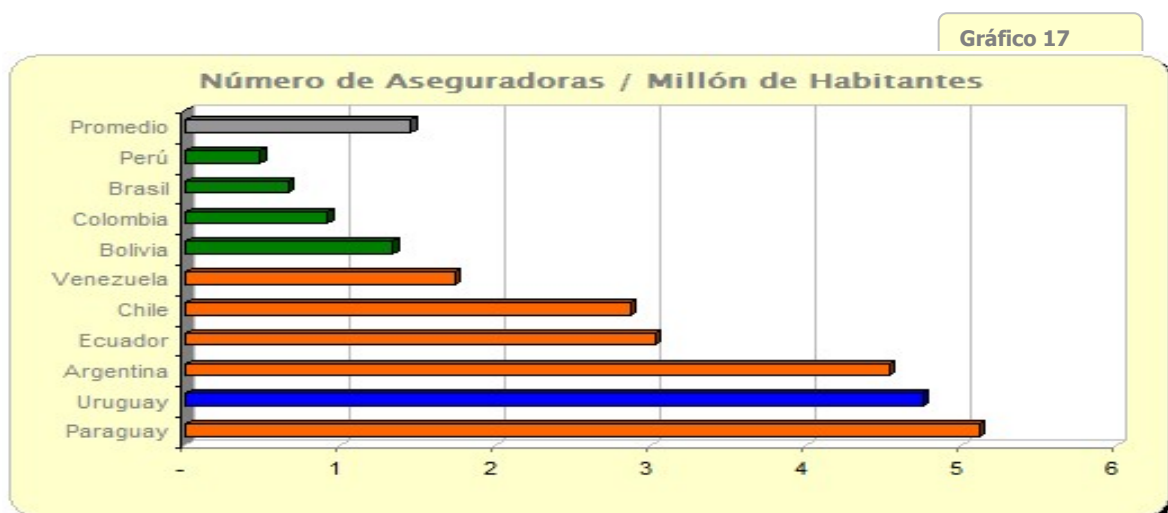
- Situación posterior a la Ley 16.426

Sin dudas que durante el período en que existió el monopolio, la competencia era nula. A medida que al mercado se fueron incorporando nuevas aseguradoras la rivalidad comenzó a incrementarse, haciéndose feroz desde el comienzo.

En el año 1994 eran 7 las empresas existentes en el mercado, pasaron a 9 en 1995, a 14 en el 1996 y el mayor número de empresas se dio en el año 1997 con 17 aseguradoras, cayendo a 15 en la actualidad.

Durante todo este período, el BSE se mantuvo como líder del mercado, y en particular en el seguro de vehículos, éste pasó del 78% de las primas del mercado en el año 1996 al 54% a fines del año 2007, porción que cedió a las privadas. Porto Seguro, RSA y Mapfre son las que más han captado de dicha porción perdida por el BSE.

En América Latina, tal como lo muestra el cuadro y gráfico siguientes, respecto al número de habitantes por país encontramos que en promedio existe una relación de 1,46 compañías de seguro por cada millón de habitante, de donde se desprende que Uruguay se encuentra en el segundo lugar con mayor cantidad de empresas instaladas por habitantes.



Fuente: ASSAL y [www.bowdoin.edu](http://www.bowdoin.edu) Elaboración Propia

Se puede apreciar también, que sólo 4 países están por debajo del promedio, mientras que los restantes están por encima y muy por encima – entre los que se encuentra Uruguay con una relación de casi 5 aseguradoras por millón de habitantes. El de Uruguay es un caso más particular pues esta relación indicaría una similar participación entre las empresas intervinientes. En el mercado uruguayo sólo el BSE capta el 54% del total de primas de vehículos, por lo tanto al considerar sólo las restantes aseguradoras nos daría una relación de casi 7 empresas por millón de personas<sup>23</sup>.

Cuadro 8

SITUACION A DICIEMBRE 2007			
PAIS	CANTIDAD COMPAÑIAS	POBLACION	COMPAÑIAS / MILLON DE HABITANTES
Paraguay	33	6.451.000	5,12
Uruguay	16	3.363.000	4,76
Argentina	184	40.519.000	4,54
Ecuador	43	14.200.000	3,03
Chile	49	17.094.000	2,87
Venezuela	50	28.807.000	1,74
Bolivia	14	10.426.000	1,34
Colombia	44	47.859.000	0,92
Brasil	133	199.992.000	0,67
Perú	14	28.861.000	0,49
<b>Total</b>	<b>580</b>	<b>397.572.000</b>	<b>1,46</b>

Fuente: ASSAL y [www.bowdoin.edu](http://www.bowdoin.edu)

Este escenario hace que la rivalidad existente en el mercado sea importante como consecuencia que es un mercado de dimensiones reducidas en el que operan un número considerable de aseguradoras. Sumado a la poca cultura del seguro y dado que la prima per cápita del país es baja, hace aún más intensa la competencia en el mercado asegurador.

- Situación esperada con la Ley 18.412

Esta situación no parecería modificarse sustancialmente con la entrada en vigencia de la Ley 18.412.

La rivalidad en el mercado continuará siendo intensa y particularmente sería llevada a cabo por las empresas líderes de la rama – BSE y Porto Seguro – entre ellas y frente a las demás en su conjunto.

Las restantes competirán entre sí según las similares dimensiones en cuanto a tamaño, personal y recursos que posean, en donde se encuentra a Mapfre y RSA, y luego las demás.

23 El BSE al captar más del 50% del mercado genera que de las restantes 11 aseguradoras que operan en la rama vehículos capten el otro 50%. Como ocurre en la generalidad de los países en que la distribución del mercado es relativamente uniforme, se puede considerar que las 11 aseguradoras intervienen en un mercado de 1,6: de habitantes lo que lleva a que el número de aseguradoras por habitantes aumente.

➤ CRECIMIENTO LENTO EN EL SECTOR

La rivalidad que ejercerán las empresas competidoras en un mercado será más intensa cuanto más lento sea el crecimiento del sector en que éstas intervienen. Dicho de otra manera, cuando en un sector se tiene un crecimiento considerable las empresas tenderán a crecer acompañando a ese crecimiento y no tendrán necesidad de rivalizar con sus competidores para captar parte de sus clientes.

- Situación posterior a la Ley 16.426

El mercado de seguros es uno de los mercados en que su crecimiento depende del crecimiento general de la economía. En los años 90, cuando se dio la apertura del mercado asegurador, la economía del país se encontraba en expansión, por lo que ambos fenómenos potenciaron el crecimiento particular del sector.

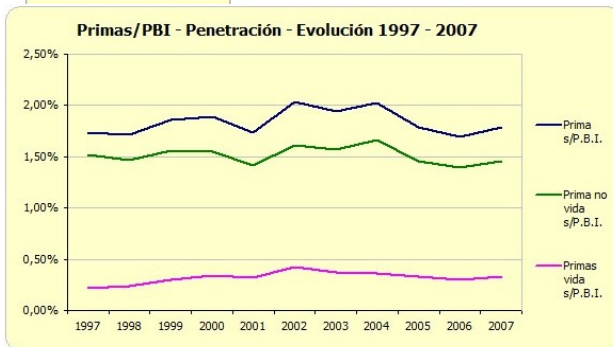
Las empresas comenzaban a interactuar en un mercado nuevo, abierto, donde la mejor forma de competir jugaría un papel fundamental para su crecimiento.

La rivalidad entre ellas sin dudas iba a ser intensa y en la que – por estar el mercado asegurador hasta ese entonces en mano de una única empresa – los esfuerzos de las nuevas empresas estarían dirigidos no solo a captar nuevos clientes para el mercado sino a captar parte del mercado perteneciente al BSE.

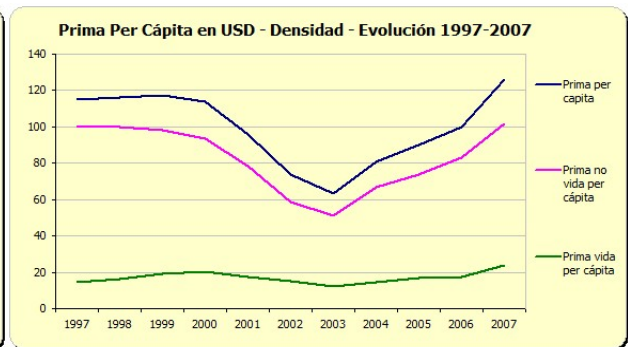
El crecimiento del sector no vino dado solamente por el crecimiento general de la economía sino que, la incorporación de una mayor oferta tanto en empresas, en productos, publicidad y marketing, generó un mayor crecimiento del sector en relación al crecimiento de la economía.

El volumen de primas en relación al PBI pasó de 1,74% en 1997 a 1,89% en 2000 mientras que la prima per cápita no tuvo mayores cambios, producto de la baja de precios ocasionada por la rivalidad de las empresas por un lado, y al mayor número de pólizas que se emitieron por otro. Esto hizo que en promedio los asegurados invirtieran en seguros un importe similar pero a nivel de todo el mercado el monto total de primas emitidas fuera un porcentaje mayor respecto del PBI.

Gráfico 18



Fuente: Banco Central del Uruguay y elaboración propia



Fuente: Banco Central del Uruguay y elaboración propia

Dado que con la desmonopolización el mercado comienza con un crecimiento importante, era esperable que las empresas se comportaran con una rivalidad no muy intensa, puesto que éstas crecerían al ritmo que crecía el mercado en particular y la economía en general.

Sin embargo, al analizar el comportamiento que las empresas mantuvieron se encontró una rivalidad más que intensa, por la que se generó baja en los precios, pérdidas considerables, etc. no cumpliéndose lo que según este factor se debería haber esperado.

La explicación de lo acontecido es que este comportamiento de las empresas hay que contextualizarlo dentro de un mercado nuevo, que recién comienza, producto por el que se produce el crecimiento, y no en un mercado o sector en crecimiento solamente.

- Situación esperada con la Ley 18.412

El sector de seguros de vehículos no fue ajeno a lo sucedido con el sector de seguros en general. Desde la desmonopolización a la actualidad, el mercado se ha comportado de acuerdo a los vaivenes de la economía, ganando clientes en un principio, perdiéndolos con las épocas de crisis para luego volver a recuperarlos y en relación a ese comienzo se ha visto un incremento en el número de clientes del orden del 30% en más de 11 años.

Como el mercado se ha comportado en forma inestable, la rivalidad de las empresas en relación a este producto ha sido muy intensa, ya que los clientes son vulnerables a dichos vaivenes económicos y no ha habido un ingreso masivo de nuevos clientes al sector.

Por lo tanto, el crecimiento del sector ha sido lento y de gran rivalidad ejercida por las empresas. Con la entrada en vigencia de la nueva ley, se espera que el mercado de seguros tome un impulso positivo de origen externo, donde individuos que no estuvieran dentro del sistema deberán ingresar obligatoriamente.

Esto debería provocar un crecimiento del sector en su totalidad, por lo que las perspectivas de crecimiento de las empresas no estarían supeditadas a quedarse con parte del mercado que ya posea otra empresa rival, sino que podría crecer captando esos nuevos seguros.

#### ➤ COSTOS FIJOS O DE ALMACENAMIENTO

La existencia de costos fijos elevados en una empresa conduce a ésta a la comercialización masiva de sus productos para bajar los costos unitarios de los mismos, provocando de esta manera un descenso generalizado en los precios con los que le permitirá ser más competitiva.

El BSE ha tenido en cuenta esta limitante desde la reapertura del mercado, puesto que cargaba con una estructura funcional muy pesada. Esto hizo que desde ese entonces esté en un continuo cambio estratégico en este sentido, el que comenzó con una reestructura que incluía la disminución considerable de la plantilla de trabajo, incentivando retiros anticipados, no ocupando las vacantes dejadas por éstos y sin poder desprenderse de la carga legal que implica el ser un Ente Autónomo por el que la regulación estatal – por ejemplo la inamovilidad de sus funcionarios y la presión de su gremio – condicionan la eficiente baja de estos costos.

En este sentido, el BSE se encuentra en una situación condicionada poco propicia para ser competitivo, y no parece ser una tarea sencilla poder sortear estas limitantes en el mediano plazo; sin embargo, gracias a los cambios en cuanto a su estructura, gestión y comercialización que ha venido realizando, hoy en día se encuentra en posición de líder en costos bajos en el mercado.



➤ FALTA DE DIFERENCIACIÓN EN LOS PRODUCTOS

La rivalidad de los competidores se intensifica cuánto menos diferenciación exista entre los productos. El producto seguro a nivel del mercado en competencia y en particular el seguro de vehículos es – para la mayoría de los agentes – percibido como perfectamente sustituible por el ofrecido por cualquiera de las aseguradoras, diferenciándose únicamente por la imagen, confianza, solvencia, etc. que los clientes valoran de las respectivas aseguradoras.

Esta situación genera que los consumidores centren su elección considerando las variables precio y las prestaciones o servicios accesorios.

- Situación posterior a la Ley 16.426

Durante la situación monopólica, no existía la diferenciación entre productos, ya que la oferta del mismo estaba en manos de una sola empresa.

Con la llegada de las nuevas empresas por la apertura del mercado, la diferenciación fue una de las estrategias utilizadas por muchas de ellas para conquistar el mercado.

Esta situación fue la que se presentó cuando el mercado se abrió a todas las aseguradoras. La sustituibilidad del producto seguro percibida por el público fue – entre otras razones que se exponen en este trabajo – la que arrastró el precio de las primas hacia abajo, provocada por una feroz competencia entre el BSE que luchaba por mantener su porción de mercado y las nóveles aseguradoras que sin importar costos procuraban ganar la mayor parte de mercado posible. De todas maneras, para el caso del seguro de vehículos, si bien sus características principales de cobertura y precio no mantenían mayores diferencias entre la oferta de las respectivas aseguradoras, fue en esa época que este producto comenzó, impulsado por algunas de estas empresas privadas que comenzaba su actividad en el mercado, a diferenciarse en cuanto a las prestaciones accesorias que dichas empresas ofrecían a sus clientes, como lo eran y aún lo son el servicio de asistencia mecánica, de guinche, de utilización de un coche de alquiler en caso de siniestro, etc.

Así fue como Porto Seguro, por ejemplo, ofreció con la contratación de pólizas de vehículos una serie de prestaciones accesorias como lo fueron el servicio de grúa y mecánica ligera para sus asegurados. Otras de las empresas también ofrecieron un servicio de auto cortesía para cuando el asegurado tuviese un siniestro y quedara circunstancialmente sin el vehículo, la compañía le proveería de un auto durante ese lapso en que no pueda disponer de éste.

La rivalidad ejercida por estas empresas llevó a que el precio de los seguros en general, y del de vehículos en particular se redujeran considerablemente. De esta manera, el potencial cliente contaba ahora con dos criterios para realizar la opción por una u otra compañía: el precio y las características diferenciales del producto.

- Situación esperada con la Ley 18.412

El seguro obligatorio de responsabilidad civil para vehículos, por definición de la propia ley, es un producto homogéneo, standard, en el que está estipulado el tipo y monto de la cobertura, definidos en el Art. 8 de la Ley, el que indica que la cobertura máxima es de UI 150.000 por el primer año y luego va aumentando hasta llegar a las UI 250.000.

Para este producto no existiría un producto sustituto en el mercado con las mismas características. Es decir, el seguro obligatorio que la ley propone es el mínimo seguro en cuanto a cobertura que todo vehículo debe poseer, puesto que la ley dispone que todo aquel seguro contratado con una cobertura superior a la prevista por el obligatorio se entiende que cumple con la exigencia de lo establecido por la ley (Art.23).

La prima de este seguro, su precio, no está restringido por esta Ley, por lo que si bien se maneja un cierto precio estimado, las diferentes compañías podrán fijar el que crean conveniente.

Por lo tanto, esta variable, conjuntamente con la confianza que cada compañía le genere al posible asegurado, será la que éste tome como referencia para definir su contratación.

Según este factor, la rivalidad que se espera entre las empresas sería muy importante. La elección por parte del asegurado de una u otra compañía –en términos de las características del producto– le sería indiferente, y sería el precio el factor determinante para dicha contratación.

#### ➤ FUERTES BARRERAS DE SALIDAS

Existen ciertos factores económicos, estratégicos, emocionales, que condicionan a las empresas a seguir compitiendo en el negocio aunque los rendimientos que obtienen sean bajos y hasta negativos en relación a la inversión realizada.

Estos factores actúan para las empresas como barreras a la salida del mercado, y cuánto más intensas sean esas condicionantes, más fuertes serán esas barreras.

En el mercado de seguros del Uruguay parecería impensable imaginar que respecto del BSE se analizara la posibilidad de retirarse del mercado, ya que es un ente autónomo estatal utilizado para la política de Estado. El Banco ha sido sinónimo de seguros durante todo el siglo pasado, actualmente posee una gran porción del mercado, y tiene asignado el monopolio del seguro de accidentes de trabajo. Por lo tanto, se analizarán las barreras de salidas que puedan existir en el mercado sólo respecto de las empresas privadas.

#### ◆ Activos Fijos de Larga Vida y Especializados

Las empresas aseguradoras no cuentan con Activos Fijos o con características de especialización particulares para que su desprendimiento genere una pérdida económica de consideración, ni que se enfrenten a la imposibilidad de su enajenación.

Para este tipo de empresas los activos que las componen no constituyen una barrera significativa que dificulten o impidan su salida del mercado.

◆ Costos Fijos de Salida

Este tipo de empresas, con una fuerte regulación estatal, desde que se toma la decisión de abandonar el mercado hasta que efectivamente se produce pueden pasar varios años – como fue la situación de Sul América Compañía de Seguros, que insumió más de seis –. Por lo tanto los costos en que se incurren cuando una empresa con estas características decide retirarse pueden no ser individualmente importantes, pero a lo largo del período en que se va realizando el retiro se acumulan y ya dejan de ser despreciables.

Los retiros cuando son voluntarios – cuando no se dan por algunas de las situaciones previstas en la normativa de la Superintendencia que amerite su liquidación forzada – requieren de la presentación de un plan de negocios, por el que no podrá emitir más pólizas y deberá asimismo cubrir aquellos siniestros que pudieran ocurrir por aquellas pólizas que se mantuvieran vigentes. En caso de optar por no mantener durante el período pólizas vigentes, debería devolver el importe de las primas no devengadas al momento, lo que implicaría un costo financiero, económico y operativo sumamente elevado.

Este escenario presupone una empresa en funcionamiento sin ingresos y con egresos fijos sin demasiadas reducciones respecto de los normales, a los que se le suman los posibles juicios laborales por reducción en la plantilla, así como también los juicios que de la propia operativa del negocio pudieran surgir.

La duración de estos juicios sumado al tiempo que se requiere para la prescripción de los derechos de los eventuales perjudicados, hacen que la empresa no pueda efectivizar su retiro del mercado con facilidad. La Superintendencia<sup>24</sup> no solicitará al Poder Ejecutivo el levantamiento de la autorización otorgada oportunamente, hasta que no se diluciden todos los aspectos legales de la empresa.

Todo esto hace que la empresa en proceso de retiro no pueda disponer de los activos en garantía en el BCU con que ésta cuenta, haciéndola incurrir en costos financieros de dimensiones considerables, siendo por lo tanto este factor un condicionante superlativo al momento de decidir el retiro del mercado, una fuerte barrera a la salida.

◆ Interrelaciones estratégicas con los restantes negocios de la empresa

La actividad aseguradora en Uruguay, según nuestra legislación, puede ser desarrollada solamente por el Banco de Seguros del Estado o por Sociedades Anónimas Uruguayas, las que deberán establecer en sus estatutos la obligatoriedad de que sus acciones sean nominativas así como dejar consagrado en su contrato social la exclusividad de su objeto.

Estas características hacen que no sea posible mantener interrelaciones estratégicas hacia el interior de las compañías aseguradoras privadas, puesto que el único objeto de su negocio es el seguro.

Sin embargo, el BSE haciendo uso de la posibilidad que le brinda la ley al haberle otorgado el monopolio de los seguros de accidentes de trabajo, induce a los clientes por este tipo de seguro que opera en un mercado monopólico al resto de los productos que ofrece en competencia.

<sup>24</sup> La Superintendencia es el Organismo competente tanto para autorizar como para levantar la autorización otorgada a toda empresa que pretenda actuar en el negocio de seguros en el país.

- ◆ Barreras emocionales

Existen otros factores que inciden al momento de la toma de decisión de abandonar el mercado que no son racionales, que a pesar de que económica, financiera u operativamente se justifique la salida del mercado pesan en contrario a esa alternativa que podría parecer muy clara. Factores como la identificación con el negocio, la lealtad hacia los empleados, el temor por la propia carrera, el orgullo, y en el caso particular de las aseguradoras la imagen y prestigio internacional actúan como barreras emocionales.

En todo el período en que el mercado de seguros ha estado en competencia, sólo ha habido una sola empresa que ha decidido retirarse voluntariamente del mercado, pero no significa que otras empresas ya no se encuentren en el mercado.

Han habido fusiones, traspasos de carteras, absorciones, compras, entre otros modos de adquirir empresas, por las que varias de ellas que han intervenido en el mercado ya no se encuentran operando en él.

En los últimos años, tanto en la crisis de los años 2002 como en esta otra más reciente, la mayoría de las empresas han estado obteniendo pérdidas en sus resultados y sus accionistas han optado por mantenerse en el sector, no tanto a la espera de que la situación propia se revierta sustancialmente, sino principalmente por seguir teniendo participación internacional, ya que el mercado uruguayo es un mercado de dimensiones reducidas en comparación al resto de los mercados.

- ◆ Restricciones gubernamentales y sociales.

Las restricciones gubernamentales que puedan existir son las que derivan de las regulaciones y normativas estatales, las que no son impedimentos sino la exigencia del Estado de que ante la decisión de abandonar el mercado por parte de una aseguradora se preserven todos los derechos de los afectados por esa decisión.

Las mayores restricciones fueron abordadas en el análisis de uno de estos factores: los costos fijos de salida. Como se dijo, tanto la autorización para que una empresa aseguradora pueda operar en el mercado, como para que abandone el mismo tiene que ser otorgada por el Poder Ejecutivo, previa opinión de la Superintendencia. En resumen, si bien estas restricciones no son impedimentos, el proceso que implica el retiro del mercado en cuanto a formalismos y tiempo pueden considerarse como una importante restricción gubernamental.

En cuanto a las restricciones sociales, se podría considerar la que ejerce el personal empleado en el sector en general y de cada empresa en particular, que estarían representados en el conjunto de los empleados agremiados.

En el sector asegurador, el personal que se encuentra agremiado en la Asociación de Empleados Bancarios del Uruguay pertenece casi en su totalidad al BSE, siendo muy poca la participación de los empleados de las empresas privadas. Entonces, en caso que cualquiera de las aseguradoras privadas, decidiera abandonar el mercado, la resistencia social que se pueda oponer por parte de los empleados privados sería insignificante. Lo contrario sucedería si esa decisión fuera tomada por el BSE.

## III.2 – ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENÉRICAS

### III.2.1 – INTRODUCCIÓN

Luego de haber conceptualizado e interpretado las fuerzas competitivas mencionadas anteriormente, que según Porter son determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que las rodean, las empresas procuran encauzar su estrategia con el objetivo de obtener el mayor rendimiento posible sobre la inversión. Cada empresa opta por alternativas diferentes para llegar a ese objetivo, y cuanto mejor haya comprendido el escenario en que interactúa y las circunstancias que la rodean mejores acciones estratégicas se espera que realice.

Las acciones llevadas a cabo por las empresas para crear una posición defendible dentro de un sector, acciones tanto ofensivas como defensivas, que son respuesta a aquellas cinco fuerzas competitivas analizadas, se definen como la Estrategia Competitiva de una empresa.

Para crear – en el largo plazo – esa posición defendible, en donde el desempeño de la propia empresa supere al de sus competidores en el sector donde interactúa, Michael Porter identificó tres estrategias genéricas, que pueden emplearse individualmente o en conjunto.

- Liderazgo total en costos bajos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación

#### ◆ Liderazgo total en costos bajos

Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas es el tema central de esta estrategia. Si la empresa tiene una posición de costos bajos, se espera que esto la conduzca a obtener utilidades por encima del promedio de la industria al tiempo que la protege de las cinco fuerzas competitivas, y lograr esa posición requiere de una alta participación de mercado.

#### ◆ Diferenciación

Con la estrategia de diferenciación la empresa intenta crearle al producto o servicio algo que sea percibido en todo el sector como único. La adopción de esta estrategia implica relegar participación de mercado, pero actúa como barrera protectora contra la competencia a consecuencia de la lealtad de marca, lo que hace que el precio se fije por encima del de mercado y con mayor estabilidad.

#### ◆ Enfoque o alta segmentación

Esta estrategia consiste en concentrarse, en enfocarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o servicios o enfocarse en un mercado geográfico. Luego de haberse posicionado dentro de algunos de esos segmentos, la empresa o se diferencia por atender mejor las necesidades de sus clientes, por tener el costo más bajo dentro de ese sector, o una combinación de ambas.

### III.2.2 – APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS GENÉRICAS EN EL MERCADO URUGUAYO

Desde la apertura del mercado asegurador, las compañías han tomado alguna posición estratégica para interactuar en el mercado, tanto el BSE que salía de una situación monopólica de privilegio, como las empresas que ya operaban y las que se incorporaron al mercado.

El BSE, sabiendo que comenzaría una etapa nueva de gran competencia y para la cual no estaba lo suficientemente preparado luego de más de 80 años de intervención solitaria dentro del mercado asegurador, comenzó a prepararse en los años previos a la reapertura del mercado. Una de las medidas que adoptó fue la baja del precio de muchos de los seguros en los que la competencia sería más intensa, entre los que se encuentra el seguro de vehículos. Esta situación condicionaría a las empresas privadas que pretendían el ingreso al mercado, a que la competencia por precios sería tomando en cuenta el precio que el BSE tenía como referencia, el cual en algunos casos estaba apenas sobre el margen mínimo, por lo que si las empresas privadas fijaban un precio por debajo del de referencia para ganar mercado, obtendrían pérdidas.

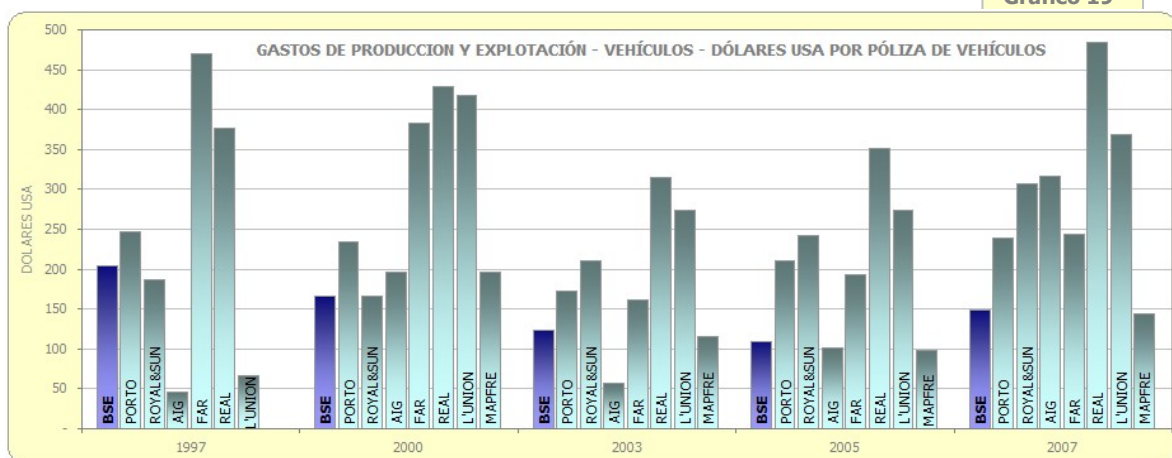
Cuadro 9

GASTOS DE PRODUCCION Y EXPLOTACIÓN - VEHÍCULOS - DÓLARES USA POR PÓLIZA DE VEHÍCULOS											
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
BSE	205	171	173	166	148	117	124	142	109	138	149
TOTAL PRIVADAS	313	258	254	260	247	211	171	240	183	217	258
PORTO	246	284	243	235	213	177	173	212	210	208	240
MAPFRE		205	199	195	162	193	116	114	99	116	144
ROYAL&SUN	187	216	178	166	269	230	211	229	242	295	307
OTRAS	351	376	447	673	S/D	S/D	72	143	98	374	303
AIG	45	45	258	196	160	102	57	64	101	167	316
FAR	471	334	391	384	341	230	161	182	193	205	244
REAL	377	373	375	428	393	445	315	1.018	351	352	484
L'UNION	67	97	271	417	369	351	274	264	273	267	369
TOTALES	224	190	191	189	174	144	138	176	134	165	188

Fuente: BCU - SSR - Elaboración propia

El BSE siempre se encontró en una situación favorable para ser líder en costos, ya que una de las determinantes para que una empresa pueda apuntar a esta estrategia es la de poseer una importante participación en el mercado con un alto volumen de ventas, la que particularmente en el ramo vehículos fue de un 78% al comienzo y mantiene un 54% en la actualidad.

Gráfico 19



Fuente: Banco Central del Uruguay - Elaboración propia

Esto le permitiría tener economías de escalas. Si además se le suma que esta empresa cuenta con el historial siniestral de mayor período del mercado con el que puede determinar con mayor precisión los costos y riesgos asociados a sus clientes, la situación es aún más beneficiosa en ese sentido.

Teniendo en cuenta esa posición favorable para considerar ser líder en costos, se analizará la información sobre gastos de producción y explotación para la rama vehículos respecto del total de pólizas emitidas por aseguradora en el período 1997 - 2007 buscando verificar o no el posible escenario.

De dicho análisis - el que se expone en el cuadro y gráficos anteriores - se desprende que el BSE en un comienzo ocupaba la cuarta posición entre las aseguradoras con menor costo, disminuyendo constantemente hasta llegar al año 2007 en el que, conjuntamente con Mapfre Seguros, es la de menor costo por póliza del mercado.

La decisión de bajar los precios de aquellos seguros - como el de vehículos - en que la rivalidad y competencia resultaría muy intensa, que el BSE tomó para enfrentar la desmonopolización derivó en que debería apuntar a bajar los costos para poder generar utilidades.

Para ello se proyectó y se plasmó una reestructura total dentro de la misma, la que parece con el tiempo haber logrado el objetivo de bajar los costos, haciéndola una de las empresas líderes en costos bajos del mercado.

Por lo tanto, se puede inferir que el BSE adoptó la estrategia de ser líderes en costos bajos o bien, que producto de sus acciones tendientes a no perder posición al momento del ingreso de las nuevas empresas, terminó derivando en que hoy en día es una de las líderes en costos bajos.

Porto Seguros, la empresa privada con mayor participación del mercado de seguros de vehículos, desde sus comienzos apuntó a la diferenciación como estrategia, puesto que innovó el producto típico de seguro de vehículo anexándole servicios al asegurado, como por ejemplo los ya comentados servicios de auxilio mecánico, auto de cortesía, etc.

En tanto, Mapfre Seguros - según fue expresado en la entrevista realizada al Cr. Aurelio Pastori - se enfocó principalmente en el interior del país, instalándose en agencias en las capitales departamentales y ciudades más importantes de los departamentos, captando nuevos corredores que trabajan en exclusividad con la empresa, aplicando por lo tanto una estrategia de segmentación geográfica.

Si bien las estrategias que pueden haber tomado las empresas antedichas no necesariamente son las estrategias puras que Porter define ni son las únicas que pueden haber adoptado, en grandes líneas, son las más representativas y las que más se aproximan a ellas.

Las demás empresas han adoptado parte de estas innovaciones haciendo más competitivo al mercado.

También el BSE ha ganado un espacio residual en cuanto a asegurar a vehículos que por su antigüedad, o por ser de ciertas marcas, o ser altamente riesgosos, la mayoría de las aseguradoras privadas prefieren no correr con esos riesgos.

El BSE asume<sup>25</sup> - en la mayoría de los casos - estos riesgos quedando comprendido explícitamente en un segmento particular del mercado: el de los no aceptados por las empresas privadas.

---

<sup>25</sup> El BSE cumple un rol social fundamental en el negocio del seguro. Aquellos vehículos que no son de interés asegurable para las aseguradoras privadas por razones de sus políticas empresariales, el BSE permite que éstos cuenten con el seguro que el Banco les brinda, siempre que las condiciones del vehículo ameriten su cobertura.

### III.3 – APLICACIÓN DEL MODELO DELTA

Con la desmonopolización impulsada por la Ley 16.426, las diferentes empresas aseguradoras tuvieron que desarrollar distintas estrategias para poder lograr una buena posición en este nuevo mercado que se abría. Estas estrategias implementadas por las diferentes aseguradoras tenían como objetivo competir con el BSE que era la empresa que tenía el dominio del mercado de seguros.

El modelo Delta se basa principalmente en tres estrategias que forman parte de los vértices del triángulo característico del modelo. Estas estrategias son:

- Mejor Producto
- Solución Integral para el Cliente
- Consolidación del Sistema, o también llamado Sistema de Barrera de Salida (Lock In)

La estrategia del Mejor producto está ubicada en el vértice derecho del triángulo y tiene como formas de ganar mercado los bajos costos o la diferenciación. Esta estrategia puede ser relacionada con las estrategias genéricas de Michael Porter de liderazgo en costos y liderazgo en diferenciación. Pero a diferencia de Porter el modelo Delta asegura que el liderazgo en costo es muy difícil de mantenerlo al igual que la diferenciación ya que una vez que se conoce el producto, es inminente la imitación del mismo gracias al avance de la tecnología.

El modelo Delta también critica las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, ya que Porter en su modelo desarrolla el análisis únicamente teniendo en cuenta la industria en la cual la empresa está inserta. Sin embargo el modelo Delta no solo tiene en cuenta la propia industria en la cual la empresa desarrolla sus actividades sino que extiende el análisis a las industrias en que sus clientes están insertos y busca determinar sus necesidades de manera de fidelizar al cliente.

El modelo de Porter es un importante punto de partida de las estrategias desarrolladas por el modelo Delta pero dado su rigidez es muy difícil su aplicación en forma “pura”.

El BSE, antes de la reapertura del mercado comenzó a bajar el precio de la mayoría de sus seguros preparándose para enfrentar la intensa competencia que iba a comenzar luego de que el mercado se abriera. Esto condicionaba el ingreso de nuevas empresas, ya que debían ofrecer un producto similar al del BSE y a un precio inferior para ser competitivos. Es por esta razón que el BSE aplicó de acuerdo al modelo Delta un Mejor producto basado en un liderazgo en costos, esta estrategia pudo ser aplicada por ser la aseguradora con mayor participación en el mercado.

Porto Seguros, la empresa privada que posee la mayor participación en el mercado de seguros de vehículos también aplicó una estrategia de Mejor producto pero en base a la diferenciación del producto, ya que anexó a su producto seguro de vehículos, servicios tales como auxilio mecánico, auto de cortesía, etc.



En líneas generales todas las empresas de seguros aplican en la actualidad una estrategia de solución integral al cliente; esto se puede observar cuando un cliente posee varios seguros con una misma compañía y quiere asegurar un nuevo bien, generalmente la compañía le va a otorgar un descuento especial por asegurar ese bien o le brindará otros beneficios – por ejemplo, servicios especiales para ese cliente –. También los talleristas otorgan descuentos y servicios especiales a los clientes de las aseguradoras, esto también forma parte de una solución integral al cliente. La aseguradora que comenzó brindando estos nuevos servicios a los clientes fue Porto Seguros aplicando una solución integrada a sus clientes a través de la innovación.

Con respecto a la estrategia de la consolidación del sistema o sistema lock- In, podemos decir que el BSE posee el lock in de los seguros de accidentes de trabajo ya que tiene la exclusividad de los canales de distribución que los clientes utilizan para conseguir este seguro. Esto sucede dado que el seguro de accidentes de trabajo es monopolio del BSE.

## Capítulo IV

### CONCLUSIONES

#### IV.1 – DESMONOPOLIZACIÓN

La reapertura trajo aparejado el comienzo de la regulación del mercado de seguros encomendada a la novel Superintendencia de Seguros y Reaseguros. Se incrementa el número de empresas aseguradoras pasando de ocho a diecisiete en los primeros tres años.

La penetración en el mercado de seguros se incrementó en 0,25 puntos porcentuales en los primeros años, aunque Uruguay sigue estando entre los de menor penetración de América, por lo que dicho mercado tiene potencialmente margen para crecer. Asimismo, la Prima per Cápita ha evolucionado acompasando el comportamiento general de la economía, siendo sensible a los períodos de crisis y de auge económico. Al año 2007 ésta fue de USD 125 por habitante.

Se incrementó la oferta aseguradora, tanto en los productos ofrecidos como en los servicios relacionados, que se vio reflejado en un crecimiento del sector asegurador de más del 20% en esos primeros años, superando al crecimiento del PIB para el mismo período.

Todos estos cambios provocaron una pérdida de participación del BSE. Esta situación derivó en una reestructura que implicó un cambio total en la administración del banco haciendo que quedara mejor posicionado para competir.

El mercado de vehículos se expandió en el número total de asegurados y en el monto total operado, pasando en los primeros cinco años de 283.000 pólizas a 328.000 y de un monto de USD 132: a USD 152: . Este segmento del mercado fue siempre el de mayor participación y ha sido el más disputado. Esto se vio reflejado en una disminución en el precio de las primas del entorno del 40 % en las privadas y del 35% en el BSE, tal como era de esperarse en un contexto de desmonopolización.

La participación relativa de las primas de vehículos para el BSE ha ido cayendo año tras año. Este descenso se debe entre otras razones a que el volumen de primas de vehículos cayó debido al descenso en el costo promedio de la prima de vehículos, tanto por la baja generalizada de los precios como por asegurar vehículos de bajo valor en el mercado que las empresas privadas no los aceptan. La cartera de la aseguradora estatal está conformada por clientes más sensibles a las fluctuaciones económicas generales. En cambio las carteras de las aseguradoras privadas no se ven tan afectadas como la del BSE, ya que estarían conformadas –tomando en cuenta la diferencia en el precio promedio entre las respectivas carteras – por un público de nivel socio económico medio alto y alto.

#### IV.2 – DESMONOPOLIZACIÓN DESDE LAS FUERZAS COMPETITIVAS Y ESTRATEGIAS GENÉRICAS.

El producto seguro de vehículo luego de la desmonopolización dejó de existir como producto homogéneo con la incorporación de servicios adicionales que ciertas compañías le anexaron para diferenciarse. Los requisitos de capital no actuaron como una barrera a la entrada de nuevas empresas en la reapertura del mercado, aunque hoy en día se puede considerar como un aspecto restrictivo al fácil ingreso de nuevas empresas. La posible barrera de entrada de acceso a los canales de distribución no operó como tal ya que las empresas nuevas lograron utilizarlos no teniendo más inconvenientes que los mayores costos circunstanciales a los que se vieron obligados a afrontar. Al dejar en monopolio el seguro de accidentes de trabajo, obligatorio por Ley desde 1989, la política del Gobierno está condicionado el posible ingreso de las empresas al mercado.

El seguro en el Uruguay no se encuentra amenazado de ser sustituido por otro tipo de producto.

El poder de negociación que los clientes ejercerán respecto de las aseguradoras seguirá estando condicionado por el monto de la prima, la importancia, necesidad y obligatoriedad del seguro a contratar para el cliente y del número de empresas que ofrezcan dicho producto.

El contexto de un mercado nuevo, por el que se produce el crecimiento, pesó más que el propio crecimiento del mercado, haciendo que la rivalidad de las empresas haya sido intensa, al contrario de lo esperado.

Por tratarse de un mercado de reducidas dimensiones en el que operan un número considerable de aseguradoras, en donde la cultura del seguro que predomina es débil y la prima per cápita es baja, la rivalidad entre las empresas seguirá siendo importante; y en particular, la falta de una marcada diferenciación en los seguros de vehículos ofrecidos generará aún mayor rivalidad. En particular dicha rivalidad será ejercida entre el BSE y Porto Seguro entre ellas y frente a las demás en su conjunto.

De las diferentes estrategias genéricas que las empresas de seguros han adoptado, el BSE apuntó a ser líderes en costos bajos o bien, producto de sus acciones hacia otros objetivos, terminó consolidándose en una de las líderes en costos bajos. También ha ganado un segmento particular del mercado asegurando vehículos que por su antigüedad, o por ser altamente riesgosos, no son aceptados por las empresas privadas.

Porto Seguro Seguros fue de la empresa pionera en utilizar desde sus comienzos la estrategia de diferenciación, dado que anexó al producto típico de seguro de vehículo, servicios extras al asegurado.

Mapfre por su parte, aplicó una estrategia de segmentación geográfica enfocada principalmente en el interior del país, a través de agencias en los puntos más importantes y captando nuevos corredores que trabajan para ella en exclusividad.

### IV.3 – EL SEGURO OBLIGATORIO DE RC DESDE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Según el análisis de las fuerzas competitivas de Porter, el Seguro obligatorio de RC de vehículos no será un producto atractivo para que nuevas empresas quieran ingresar al mercado. El fácil acceso a los canales de distribución para el posible ingreso de nuevas empresas y la política gubernamental que fomenta la implementación de la obligatoriedad de este seguro, son factores positivos que propiciarían el ingreso de nuevas empresas. Pero los considerables requisitos de capital que son necesarios para operar, el gran número de aseguradoras intervinientes en el mercado, las características de precio y margen bajos del producto, pesan más que los antes mencionados factores, haciendo que las perspectivas para el ingreso de nuevas empresas no sean buenas.

En cuanto a productos sustitutos, tal como se dijo anteriormente, ninguna alternativa sería viable, ya que – en este caso – es la propia obligatoriedad de la contratación de este seguro la que excluye a cualquier otra forma de cubrir dicho riesgo.

Con la obligación para contratar este seguro, las empresas aseguradoras cuentan con una ventaja otorgada por dicha obligatoriedad, ya que les quita poder de negociación a los clientes.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores –talleristas, casas de repuestos, y reaseguradoras – al ser este producto un seguro de responsabilidad civil que no cubre los daños materiales, ni es política de las empresas transferir parte del riesgo mediante el reaseguro para este tipo de seguro, las compañías no encontrarán dificultades al respecto de esta fuerza competitiva.

Con la captación de los nuevos posibles asegurados las empresas pueden crecer, rivalizando en un principio respecto de esos nuevos clientes, para luego continuar con la habitual competencia.

La elección de una compañía u otra por parte del asegurado le será indiferente dado las características propias del Seguro Obligatorio de RC por lo que finalmente el factor determinante para su contratación será el precio y el grado de confianza hacia cada una de las empresas.

#### IV.4 – EL SEGURO OBLIGATORIO DE RC Y LOS CAMBIOS ESPERADOS EN EL MERCADO

El nuevo sistema creado por la Ley 18.412 cambia el tipo de responsabilidad de subjetiva a objetiva. Esto genera la mayor incertidumbre entre las aseguradoras ya que no saben con certeza cómo afectará a las indemnizaciones involucradas en los siniestros, aunque la Ley limita dicha incertidumbre fijando topes en la cobertura e indemnización. Esta incertidumbre, sumado a la incógnita acerca del grado de acatamiento que esta Ley tendrá, condicionan las estimaciones de costos del sistema y por lo tanto la fijación de un precio adecuado.

Este precio se fijará en base a estimaciones que consideran un porcentaje alto de acatamiento y con los datos de siniestralidad e indemnizatorios ya conocidos. Para fomentar el propio sistema, el precio debería ser lo más ajustado posible para no ser una limitante difícil de sortear para el cliente, por lo que el margen de utilidad será reducido.

Si alguna de estas incógnitas no se comportan tal cual lo esperado, la posibilidad de ajuste al alza en el precio del seguro sería contraproducente para el sistema. Este aumento generaría un círculo vicioso que llevaría a quien no hubiera contratado este seguro por un tema económico, esté aún más limitado para hacerlo, y condicionaría, asimismo, a quien sí se incorporó al sistema ya que deberá afrontar un mayor costo.

Todas estas circunstancias hacen que el producto Seguro Obligatorio de RC para vehículos no sea un producto atractivo para las empresas aseguradoras.

Sin embargo, con la obligatoriedad para la contratación de este seguro, nuevos clientes ingresarán al mercado por primera vez. Las compañías aseguradoras ganarán en imagen y presencia a través de la publicidad masiva que lancen al mercado. Serán más las personas que estarán en contacto con la cobertura de ciertos riesgos por intermedio del seguro, generando un entorno propicio para el fomento de la cultura aseguradora.

Teniendo en cuenta, además, que en la mayoría de los países de la región el seguro de automóviles es el de mayor participación en el total de seguros y es el seguro habitual de ingreso al mercado, estos nuevos clientes serán potencialmente nuevos clientes de otros tipos de seguros.

Actualmente la prima del seguro de vehículo menos onerosa es mayor a la que tendrá el seguro obligatorio, aunque cuenta con otros tipos de cobertura – como lo son los daños materiales de terceros – y mayor monto de cobertura.

El ingreso al mercado con el seguro obligatorio significa asumir un costo menor al que actualmente se debería asumir. Por lo tanto la diferencia económica por pasar a contratar un seguro con mayor y mejor cobertura, teniendo contratado el seguro obligatorio, es más accesible para el cliente.

Las empresas aseguradoras intentarán ofrecer esos tipos de seguros con mayor y mejor cobertura que les posibilitará aumentar su margen de utilidad y el cliente ganará en tranquilidad.

Por lo tanto, si bien el seguro obligatorio de RC para automóviles no es un producto atractivo para las compañías aseguradoras, todo lo anteriormente señalado hace que este seguro genere una inercia positiva en el resto de los productos de seguros ofrecidos en el mercado y al total del propio mercado.

En otras palabras, se concluye que el Seguro de Responsabilidad Civil de Vehículos no es un producto atractivo en sí mismo para las compañías aseguradoras, pero impulsará la comercialización del resto de los seguros, potenciando al mercado en su totalidad, confirmando, de esta manera, la hipótesis que dio origen a este trabajo.

## CAPÍTULO V

## ANEXOS


**BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO**

EN URUGUAY, NADIE LE DA MÁS SEGURIDAD

Aseguradora	
ENTREVISTADO – DATOS PERSONALES	
<b>Nombre y Apellido</b>	Nelson Montaldo
<b>Cargo que ocupa</b>	Director de División Comercial
<b>Antigüedad en el sector</b>	
<b>Teléfono</b>	901 97 83 – 908 93 03 Int. 215
<b>Correo electrónico</b>	nmontaldo@bse.com.uy
<b>Fecha de Entrevista</b>	16/01/2009

¿Cómo evalúa el comportamiento del mercado asegurador desde la desmonopolización hasta la actualidad y en particular, como afectó al BSE?

La desmonopolización del mercado de seguros aportó al mercado, fue productivo, le hizo bien al mercado en general y a nosotros en particular, porque nos permitió tener una óptica diferente a la mentalidad monopolica, generó una guerra de precios en la que nuestra competencia incursionó por la variable precio y no por la variable servicio y nos permitió enfocarnos en el cliente y dejarnos de preocuparnos en el producto lo que provocó una reestructura total en el BSE.

Después de la desmonopolización los pronósticos no eran muy optimistas ya que decían que el banco se fundía en 5 años o que se iba a quedar solo con el 10% del mercado, pero bueno por una diversidad de motivos y también por nuestro propio accionar hemos logrado competir muy bien y conservar una parte muy importante del mercado.

En definitiva la desmonopolización afectó al BSE de forma positiva, la reestructura que yo mencionaba cambió totalmente la administración, pasamos de tener una gerencia por cada producto a un gerencia enfocada a clientes, otra gerencia enfocada a gerentes empresas y otra enfocada a corredores. Fue un cambio fundamental.

¿Sobre qué bases (fortalezas, capacidades, oportunidades, etc.) desarrollaron sus estrategias desde la desmonopolización? ¿Cuál es la conducta competitiva que la empresa está desarrollando?

Nosotros apelamos al Know how, al conocimiento no solo del producto sino de la plaza, nosotros tenemos el historial siniestral de todas las empresas del país y de todos los asegurados del país, mientras que la competencia tuvo que arrancar casi a ciegas.

Nosotros somos muy transparentes, quizás demasiado transparentes, pero nosotros teníamos la experiencia que hoy en día 14 años después de la desmonopolización ya no es así, pero en su momento el conocimiento representó una ventaja para nosotros.

Luego de la desmonopolización la mayoría de las empresas dijeron que el banco estaba “robando” a sus clientes y por lo tanto salieron al mercado con valores muy por debajo de los nuestros. Pero luego de unos años todas las aseguradoras terminamos cobrando lo mismo, no solo porque ellos no pudieron seguir manteniendo ese costo que era irreal, nadie puede tener una ganancia del 50%,



sino porque nosotros también nos tuvimos que adecuar a la nueva situación.

En ese momento ninguna compañía de seguros vino y dijo, “yo les voy a dar ese seguro que el banco no les dio y no le va a poder dar nunca”, esa situación no era sostenible en el tiempo. Históricamente, cada empresa que entra al mercado, entra con precios muy baratos, arrojan perdidas muy importantes y a los dos o tres años equiparan los precios a la media.

Si ustedes ven los balances de las compañías, la evolución de las ganancias y las perdidas están directamente relacionadas con la política de precios. Nosotros en ese momento al tener en nuestro poder la historia siniestral, nos permitimos hacer una selección favorable en lugar de hacer como hacían los otros de cobrar la mitad. Nosotros cobrábamos el 70% para reducir la diferencia con la ofrecida por nuestros competidores, entonces dijimos: “si el cliente me interesa, yo le hago el precio que tenga que ser, la mitad, la cuarta parte, no importa, pero si el cliente no me interesa porque su historia siniestral es malo no le hacemos ninguna rebaja. Esto no quiere decir es que nosotros nos quedamos con todos los “buenos” clientes y las otras compañías con los clientes “malos”, pero se generó una acción en ese sentido.

En el 2008 se nos presentó una situación similar con la Compañía Uruguaya de Seguros que dejó de hacer suscripciones, y nosotros estamos aplicando la misma política, no tenemos problema de recibir a ninguno, pero cada uno al precio que su historial siniestral nos establece. Podemos ofrecerle al cliente el mismo precio que la anterior compañía le cobraba siempre y cuando tengo un historial siniestral sin problema, de lo contrario le cobramos la tarifa sin ninguna rebaja. Parece que no, pero la conducta empresarial sobre todo en las empresas de transporte tienen mucho que ver con diferentes elementos, como son: la siniestralidad, como contratan al personal, como lo capacitan, como lo sancionan.

Entonces esa fue la fortaleza utilizada en aquella ocasión, que actualmente sigue vigente hoy; el Know How, el historial siniestral, esto se basa en estadística, esto no es al azar entonces el tener un campo de observación muy amplio nos permite manejarnos de esa manera. No somos la compañía mas barata del mercado, si estamos dispuestos a pelear en precio.

Nosotros tenemos una definición estratégica que dice “Competir en precio, sobre base técnica”, eso quiere decir que tenemos un piso para competir, que en nuestro mercado muchas compañías no respetan, porque miran el hoy. Para fijar el precio existen muchas variables que debemos considerar, el tema es que en un mercado ultra competitivo como es el nuestro, manejar muchas variables es complicarse, porque en definitiva el precio lo pone el mercado. Estamos haciendo una comprobación, nosotros tenemos una bonificación por no siniestro que se va acumulando un 10% por año sin siniestro hasta un máximo del 60% y tenemos un ficto de hasta 70% u 80% en algunas categorías. A esto le llamamos bonificación ficta porque la bonificación en teoría se pierde cuando tienes un siniestro, se gana de a 10 % por año y se pierde de 20% cada vez que sufrís un siniestro. Entonces si tú tienes un 50% de bonificación y este año no chocas, vos el año que viene renuevas con el 60%. Pero si tienes un 60% de bonificación y tienes un choque bajas al 40%, pero acá entra a jugar la bonificación ficta, que te permite acumular hasta el 70% u 80 % en algunas franjas de vehículos. Esta bonificación ficta te permite descontar ciertos siniestros, por ejemplo, si tu tienes el 80% de bonificación ficta, sigues pagando el 40% de tu póliza, la bonificación real es el 60% pero ese ficto te permite que si tu tienes un accidente al año vuelves a renovar con el 60% de bonificación (el 20% que se pierde por el siniestro se descuenta del 80% de bonificación ficta).

Cuando nosotros miramos hoy en día nuestra cartera de seguros completos y calculamos la bonificación promedio de no siniestro da aproximadamente un 59%, esto ocurre porque cuando el cliente tiene el 60% de bonificación y yo le quiero renovar con el 40% me dice me voy a MAPFRE que me respeta el 60%. Por lo tanto la bonificación deja de ser Bonds Malus, para ser solo Bonds, por lo

tanto como el mercado funciona de esa manera no puedo castigar al que choca.

Todas esas variables que pueden incidir en la determinación del precio, si es bueno saberlas, pero en los hechos no estamos en condiciones de tenerlas en cuenta para el precio. Nosotros hoy no tenemos un software adecuado para realizar todos esos cálculos, estamos en un proceso de cambio de software, este año supuestamente lo vamos a ver en producción, y con el nuevo software vamos a tener la oportunidad de acumular algún tipo de información que en algún momento será utilizada. En la época del monopolio teníamos pólizas con bonificaciones negativas, - 40%, -50%, el cliente chocaba, se le bajaba la bonificación y cuando llegaba a cero empezaba a ser negativa. Hoy es impensado que una persona acepte un recargo del 40% en un seguro. Y todavía el mercado no está maduro para tener una base de datos uniforme donde todas las compañías tengan la información de siniestralidad y que su utilización haga que los recargos sean iguales para todos los clientes y para todas las compañías.

### ¿Qué relacionamiento tiene la empresa con respecto a sus corredores y broker en cuanto a negociación sobre precio?

Nosotros tenemos agentes exclusivos y también trabajamos con corredores que son libres y trabajan para todas las compañías. Tenemos un departamento de atención a corredores y agentes porque son los que manipulan el 95% de nuestra facturación, y es donde el corredor tiene un solo punto de contacto para que de esta forma se facilite la tarea. Anteriormente a la reestructuración todos los seguros se encontraban en diferentes pisos y automóviles estaba en Boulevard Artigas, en cambio hoy existe un ejecutivo de cuenta que negocia toda la renovación de su cartera con excepción de la parte de vida.

Nosotros negociamos precios según quien sea el cliente, no según el corredor, puede venir el corredor 1 del ranking o el corredor 300, que si traen al mismo cliente y lo presentan de la misma forma se lo vamos a cotizar de igual manera a ambos. El problema que ocurre es que cuando nosotros abrimos la boca de entrada de suscripción en los diferentes departamentos (120 personas en Montevideo, mas 19 sucursales en el interior, más 86 agencias), es muy difícil que a todos se les presente el negocio de la misma forma y que todos obren con la misma cabeza. Entonces quizás un mismo negocio según como esté presentado, un ejecutivo de cuenta ofrece un porcentaje distinto porque el negocio fue presentado de diferente manera y eso va en la habilidad del corredor y no en el tamaño, lo que sucede generalmente es que los más hábiles son los más grandes.

Hay veces cuando el negocio es muy grande estamos todos alertados, pero cuando el negocio son, por ejemplo, dos coches, es muy difícil estar en línea y saber que en Artigas se cotizaron los dos autos de una determinada persona, entonces que pasa; el corredor en Artigas le ofrece determinado precio al cliente. Pero si el mismo cliente le pide cotización a un corredor de Montevideo, este corredor viene y te plantea; vengo a asegurarte estos dos coches que es del marido de la dueña de tal empresa que es cliente nuestro, por lo tanto en ese momento el negocio cambió, porque yo no estoy mirando mas los dos coches, estoy mirando los dos coches mas la empresa de la mujer que contrató todos los seguros de la empresa con nosotros.

Entonces el poder de negociación del corredor no pasa por su peso específico en materia de venta aunque mucha gente cree que es así, porque el corredor uno del ranking obviamente que tiene mas peso que el que esta en el lugar 500, esto debido a que el que está en el lugar 500 del ranking

ni siquiera nos conoce, mientras que el que está en el ranking 1 entra acá a la oficina “sin golpear”.

Hay mas margen de negociación con un corredor grande, de repente viene un corredor grande y te dice: “mira, sácame este negocio adelante porque yo con este cliente no puedo quedar mal y si vos me lo sacas yo te prometo los seguros de “fulano” que los tengo en otra empresa aseguradora. Esa es la ventaja que tienen los corredores más grandes, o sea se negocian muchas más cosas que de repente con un corredor chico no se pueden negociar.

**¿Desde cuándo han estado analizando la posibilidad de un seguro obligatorio de vehículos? Y ¿cuál es su opinión respecto del mismo?**

Desde hace muchos años venimos presentando proyectos de seguro obligatorio y de hecho la ley toma buena parte del proyecto que en su momento nosotros elevamos. Nosotros creemos que el seguro obligatorio es absolutamente necesario, que en algunos aspectos va a ser un dolor de cabeza, pero creemos que es positivo. Mi opinión personal y bastante compartida por el resto, es que la ley es muy parcial porque no cubre daños materiales sino que cubre solamente daños personales.

Entonces va a pasar que vas a estar parado en un semáforo y viene un auto de atrás y te cocha con o sin seguro obligatorio de RC, ese choque no te lo cubre el seguro porque la póliza cubre solo el daño a las personas y no al vehículo. Me parece que hemos discutido más de 20 años el tema del seguro obligatorio y que ahora hemos dado un paso, muy tímido, pero es un paso al fin. Pero es un buen comienzo, los legisladores legislan para solucionar problemas sociales, por ejemplo cuando ocurre un accidente y hay una persona lesionada, sería bueno que esa persona sea indemnizada.

No es un problema social que tu auto se rompa y que no lo puedas arreglar, esa es la visión del legislador. También es cierto que los montos de cobertura este seguro no son muy altos, pero bueno algo es algo. La cobertura es de unos U\$S 10.000 y en unos años subirá a U\$S 25.000. Nosotros creemos que es un buen paso, que hay que trabajar mucho, y vamos a tratar de pegar muy fuerte porque nos interesa y nos parece una muy buena oportunidad Desde la desmonopolización hasta ahora, es la primera vez, que por un factor externo, que es la ley va a crecer la “torta” considerablemente.

**¿Qué estrategias han definido para salir al mercado con este nuevo producto?**

Nosotros queremos pegar muy fuerte, además la ley tiene ciertas cosas que nos van a afectar porque nos cambian los parámetros de toda la vida. La ley incluye dos cosas que hasta ahora no existían, por un lado lo que se llama “coberturas especiales” y por otro lado el concepto de “responsabilidad civil objetiva”.

La ley le endosa al sistema una cobertura a los sin seguros que es algo similar a lo que ocurre hoy con los accidentes de trabajo, por ejemplo, si vos trabajas en una carpintería y el dueño de la carpintería no tiene seguro o no pagó la póliza, y tienes un accidente vos venís al banco y nosotros te pagamos la renta, pero después nosotros le hacemos un recupero al dueño de la carpintería.

Es mas o menos esa lógica la que se quiere aplicar con este nuevo seguro, que el damnificado

cobre y después que el sistema vaya contra quien causó el daño. Sobre el concepto de responsabilidad civil objetiva podemos decir que es una incógnita que todavía no hemos podido despejar.

Sabemos como se comportan las reclamaciones de responsabilidad civil de las personas actualmente pero no con la objetiva. Eso nos cambia el escenario pero no sabemos en que medida, sabemos que van a aumentar la reclamaciones, que van a existir mas reclamos que antes, pero no sabemos en que medida van a crecer. Los costos que derivan de esos siniestros sin cobertura serán asumimos una parte por las empresas aseguradoras y otra parte con el fondo. Este fondo se va a crear con las multas, y dichas multas parten de la fiscalización que se realice.

La administración de ese fondo estará a cargo de la UNASEV, pero la UNASEV no tiene recursos propios, tendría que ser mediante el ministerio del interior, policía de transito, policía caminera y también debería apoyarse mucho en las intendencias. Nosotros no esperamos que exista mucha fiscalización y por lo tanto no esperamos que el fondo de las multas sea muy grande. Pensamos que va a haber 1/3 de las personas que actualmente no poseen seguro que lo va a contratar enseguida, va a haber otro 1/3 que en la medida de que haya una molestia o fiscalización lo va a terminar contratando y va a haber otro 1/3 que directamente no lo va a contratar. Y como el seguro tiene que ser muy barato, tampoco va a dar la plata como para que las personas que realmente fiscalizan obtengan un ingreso que los motive a hacerlo.

La UNASEV es el órgano de control, no es necesario que tenga recursos propios, porque los recursos ya están, los tienen las intendencias, la policía de transito, y la policía caminera. Lo que tendría que hacer la UNASEV, si todos tiráramos para el mismo lado y todos trabajáramos en equipo, es coordinar esos recursos existentes para que trabajen en conjunto, pero después en los hechos la policía de transito va a decir yo hago lo mío, la intendencia va a decir dice yo hago lo mío, limitando así el trabajo en conjunto. Hasta ahora solo el intendente de Rivera dijo que va a fiscalizar porque es algo que a él le corresponde.

En conclusión nosotros estamos a favor del seguro obligatorio, hemos presentado muchos proyectos y queremos que esto salga, nos parece que es un paso importante. No está completo pero bueno, es un primer paso y muy importante. Una característica muy importante que va a tener esta ley es que los no asegurados se van a repartir proporcionalmente a la cartera que posea cada una de las empresas aseguradoras, entonces naturalmente a nosotros nos va a tocar la mayor parte. Hay dos compañías que estamos desesperados por esto, nosotros y Porto, las demás lo ven como algo no muy atractivo, lo tengo que trabajar porque es obligatorio, pero no me voy a matar mucho la cabeza (así lo ven las otras compañías).

Pero claro a nosotros nos van a afectar mucho los siniestros de los no asegurados por lo menos en los primeros años, nosotros queremos pegar fuerte y vamos a facilitar mucho la suscripción, sin requisitos para asegurar, todo el que se quiera asegurar se va a poder, sin inspección, simplemente con una declaración jurada de que el vehículo esta en condiciones. Esto es un cambio muy importante, porque si voy a tener que pagar por los siniestros que no estén cubiertos por este seguro, prefiero asegurarlo y que me paguen la cuota porque el que no este asegurado y no tenga seguro, también lo voy a tener que pagar.

También hay un tema social que nosotros no queremos que nos endose la ley. Si vos vas a una feria de barrio y miras los camiones que hay, no hay ninguno en condiciones de ser asegurado, pero ahora bien, si la fiscalización realmente fuera efectiva y nosotros usáramos la única excepción que tiene la ley que es la de asegurar únicamente en determinadas condiciones, y decimos a vos no te puedo asegurar, nosotros seríamos los responsables de que el feriante no pueda seguir trabajando más. Y nos estaríamos metiendo en un problema que no queremos participar.

¿Considera Ud. que de acuerdo a como se ha definido el seguro obligatorio de RC, existe o podría existir algún seguro similar a este? ¿Ofrecen ustedes un producto de estas características? (Costo y diferencias). (Producto sustituto)

Tenemos dos seguros que se le parecen, actualmente uno que nosotros llamamos seguro vital que cubre solo daño a las personas, que generalmente contratan los taxímetros, porque los taxímetros por las mutuas o por el FAR tienen cubierto su daño propio.

Los taxímetros no pueden cubrir los daños de las personas porque se les caería el sistema, “un muerto es carísimo”, para este caso tenemos un seguro que se llama seguro vital o tarifa 8, que cubre a las personas por límites muy superiores a los que cubre el seguro obligatorio. La cobertura de este seguro es por U\$S 500.000 y además tenemos otro seguro que se le parece, que es el seguro de responsabilidad civil o tarifa 1 que cubre responsabilidad civil por los mismos montos pero además tiene una cobertura sobre bienes. Entonces por ese lado nos parece que hay una posibilidad interesante, porque podemos decirle al cliente, ya que estas gastando este monto para cubrirte con el seguro obligatorio, por un monto no mucho mayor puedes contratar un seguro que además de cubrirte el seguro obligatorio te cubre también daños materiales.

Parecería bastante fácil de vender este seguro, porque yo puedo argumentarte que vos con el seguro obligatorio vas a solucionar apenas el 10% del siniestro pero el otro 90% quedará a tu cargo y además solo te va a cubrir los daños que involucran a personas y hasta el monto asegurado. Pero si el damnificado reclama por ejemplo U\$S 30.000 o U\$S 40.000, la diferencia entre los U\$S 15.000 (lo que cubriría el seguro obligatorio) y los U\$S 30.000, no te los cubre, entonces te puedo ofrecer una cobertura mayor con un precio que no se muy superior al obligatorio, pensamos que ahí que habría una muy buena oportunidad.

El seguro obligatorio lo que va a hacer es abrir la puerta para que la gente ingrese en el mercado asegurador y de esa forma poder ofrecerle un seguro más completo, que no solo incluya el seguro obligatorio sino que también cubra daños materiales.

Conociendo el mercado y cómo operan sus competidores ¿cuál entiende usted que será la estrategia que éstos tomarán respecto del seguro obligatorio de RC? (Porto, RSA, MAPFRE, etc.)

Nosotros lo que estamos viendo hasta el momento es que como interesados estamos nosotros y PORTO, y muy poco los otros, la ley obliga a trabajar, pero no establece precios. Por lo tanto yo pienso que a las compañías que no les interesa trabajar con este producto lo van a poner más caro, eso lo puede hacer una compañía muy chica, que de última le va a afectar muy poco los siniestros de los no asegurados. Nosotros no creemos salvo PORTO que ninguno se este desvelando por este tema como nos estamos preocupando nosotros. Va a ser un seguro muy barato y va haber que trabajar mucho, individualmente hay que hilar muy fino para no perder plata entre los costos de adquisición y lo que realmente va a valer el seguro.

¿Considera usted que la obligatoriedad del seguro de RC, llevará a que nuevas empresas quieran ingresar en el mercado y/o que las existentes que no trabajan en la rama vehículos soliciten la autorización correspondiente para operar en ésta?

No creo. Por la experiencia internacional en RC la verdad no creo que alguien quiera instalarse por este nuevo producto. Nosotros miramos la experiencia en Perú, Ecuador, Colombia, Argentina (hay seguro obligatorio pero nadie lo cumple).

En cambio Brasil es distinto tiene algunas cosas incluidas en otros gastos, por ejemplo tenían la posibilidad de pagarlo en la patente, hay algunos países que lo cobran en la nafta eso me parece bastante razonable, porque está claro que cuanto mas nafta gastas mas te expones al riesgo y cuanto menos nafta gastas menos te expones.

¿Qué podría comentarnos sobre la opinión que el mercado tiene en cuanto a la obligatoriedad del seguro?

En general todo el mundo habla bien de este seguro porque socialmente es bueno, pero en conversaciones privadas he escuchado que no hay convencimiento de que esto vaya a llegar a buen puerto. En el fondo hay una cierta incertidumbre, hay gente que opina que va a ser un caos, que va a acarrear un costo impresionante, que no vamos a poder solventar los siniestros de los no asegurados.

Nosotros además de que somos del Estado somos un competidor más y hay una ley que marca eso y punto. No nos ponemos a discutir si esta bien o esta mal, existe una ley que debemos respetar.

¿Qué repercusiones considera usted tendrá la actual crisis financiera mundial que se esta viviendo?

Hemos tenido consecuencias directas de la crisis y una de ellas es que las primas subieron debido a que para trabajar en determinadas líneas los reaseguros es la materia prima, y estos aumentaron como consecuencia de esta crisis por lo tanto nos afecta directamente y nuestros precios.

ENTREVISTADO – DATOS PERSONALES	
<b>Nombre y Apellido</b>	Leandro Suárez
<b>Cargo que ocupa</b>	Presidente
<b>Dirección / Teléfono</b>	Bvar. Artigas 2025 402 8000
<b>Fecha de Entrevista</b>	21/01/2009



¿Cómo evalúa el comportamiento del mercado asegurador desde la desmonopolización hasta la actualidad y en particular, como afecto al BSE?

Para nosotros la desmonopolización fue positiva en todos los sentidos, mejorando la calidad de los seguros ya que se incluyeron servicios por parte de las compañías privadas que no existían en el Uruguay, y reduciendo sus costos a más de la mitad, que en aquel entonces (1994) promediaba los U\$S 1.000 y U\$S 1.100, pasando a unos U\$S 400 o U\$S 500 en promedio en la actualidad. Nosotros sostenemos que el BSE no ha perdido más porción del mercado debido a que la sociedad uruguaya es muy conservadora y estatista, y el Estado tiene un peso importante en nuestra sociedad, con la ventaja además de que tiene el monopolio de los accidentes de trabajo.

¿Sobre qué bases (fortalezas, capacidades, oportunidades, etc.) desarrollaron sus estrategias desde la desmonopolización? ¿Cuál es la conducta competitiva que la empresa está desarrollando?

Nosotros creemos que desde siempre la filosofía de la empresa es dar servicios, siempre decimos que las cosas se hacen de una sola manera y es; “hacerlas bien”. Tenemos que tener políticas claras tanto de comercialización como de atención hacia el corredor, hacia los asegurados, hacia los proveedores; yo personalmente siempre quiero tener la palabra que contiene muchos elementos y es “Respeto”.

Debemos respetar al cliente que paga la prima, aunque nunca haya tenido ningún siniestro, ningún reclamo y tal vez la sensación de esa persona es que está tirando el dinero pero no es así, porque en realidad me está pagando la prima de riesgo, y el riesgo existe sino se concreta no se concreta, pero forma parte de una mutualidad. Si me pagan la prima, desde el momento que ocurre el siniestro, yo tengo la obligación de pagar el siniestro si corresponde, y eso debo hacerlo de una forma responsable, ágil, con la calidad de atención que cualquier empresa tiene que darle hoy en día a sus clientes.

En relación al corredor, también debemos respetarlo porque en definitiva es nuestro cliente, es el que nos trae los asegurados, por lo tanto mi el corredor tiene que preocuparse por el cliente. El corredor consigue el negocios, nosotros le decimos cuales son las condiciones y esas son las condiciones que vamos a respetar, el trae la póliza, la solicitud, y ahí termina su trabajo, y cobra la comisión por eso. De ahí para adelante es nuestra obligación, emitir la póliza rápido, pagarle la comisión y quedar a la expectativa si hay un siniestro.

Si ocurre un siniestro tenemos que atender al asegurado y decirle al corredor que le pagamos un siniestro a su cliente y él se entera o no se entera, pero su trabajo es, el de venir acá y pedir que manden un tasador o ver si le estamos pagando lo que corresponde o no. Los proveedores, sea el taller mecánico o el que hace el servicio porto socorro, también deben de tener en claro cuales son

las reglas respecto al vehículo del asegurado.

El tallerista no puede tener parado el vehículo del cliente una semana esperando si viene el tasador. En ese sentido nosotros hemos hecho cosas que no existían, porque tenemos un local de tasaciones y vamos dentro de las 24 horas a tasar los presupuestos que nos ingresaron, y el 60% se liquidan en el día. Entonces tasamos las horas que corresponden y cuando el tallerista termina tiene que estar el pronto el cobro.

**¿Qué relacionamiento tiene la empresa con respecto a sus corredores y broker en cuanto a negociación sobre precio?**

Esto ha ido cambiando el tema del manejo que hacemos con las tarifas y con los corredores en este caso. Tenemos al técnico a cargo del área de tarifas en una punta y comercial esta en la otra, el trabajo de uno es armonizar el trabajo del otro, por ejemplo, si satisfago plenamente lo que teóricamente es aquel valor que hay que cobrar, el área comercial no vende nada.

La prima de riesgo es aquello que necesitamos para pagar los siniestros esperables y eso es un resultado técnico, no hay incidencia de gastos de administración ni nada de ese estilo, entonces, eso es lo que hay que cobrar.

Ahora, como las demás compañías del mercado pueden comprar una cartera rebajando precios, hay que estar siempre buscando el precio de equilibrio. El corredor no esta en el tema técnico, lo que quiere es conseguir negocios, en ese sentido mira esencialmente el tema precio y en realidad nosotros hemos ofrecido mucha resistencia a que ese (el precio) sea el elemento a negociar.

Si nuestra póliza es exactamente igual a de otra compañía pero que no te ofrece ningún servicio, entonces creo que lo que tiene que hacer el corredor es tratar de vender una calidad de trabajo distinto, un servicio distinto al tallerista y al cliente. De todas maneras lo más fácil es discutir el precio, entonces lo que se acostumbra es ofrecerle al cliente 3 o 4 precios de distintas compañías, a veces con tarifas o coberturas que no son comparables, y cuando el cliente le pregunta que haría el corredor, esté le dice que todas las compañías son buenas.

Nosotros tratamos de negociar lo menos posible, regalar lo menos posible. El poder de negociación lo tenemos que tener incluido en la tarifa, no hay otra posibilidad, sino lo incluyo en la tarifa puede ocasionar problemas, porque nos ha pasado de tener esas crisis de no tenerlo en las tarifas y cuando alguien sale a “matar” se nos hizo muy difícil competir contra eso. Si este poder de negociación no lo tenemos previsto en el precio, cualquier modificación en la tarifa que hagamos realmente te lleva un año, porque esas pólizas ya están emitidas y por lo que ya esta emitido tengo que asumir los riesgos por daños propios y por los de responsabilidad civil.

El daño propio lo voy a ver enseguida porque el siniestro lo pago ahora, y termina la pérdida. Sin embargo, el damnificado tiene 4 años para realizar el reclamo, entonces si yo no cobré lo que debía de haber cobrado por pólizas hace 4 años y no hice la reserva que correspondía ahora no me va a alcanzar para cubrir ese siniestro. Cuando una compañía ha salido a competir con un 20% de rebaja en sus precios, nosotros lo analizamos, y nos preguntamos si podemos bajar y competir con eso, la respuesta a esa pregunta es no. Es fácil tentarse, pero lo único que logramos es disminuir el precio en el mercado para que luego de 2 o 6 meses desaparezca esa tarifa o se produzca un ajuste violento, provocando un malestar en los clientes, los corredores, y esto a la larga conduce a un precio justo y técnico. Por lo tanto habría que mantener cierta flexibilidad en el precio, pero que en mi opinión es aparente porque ya esta incluida en el precio.



### ¿Qué estrategias han definido para salir al mercado con este nuevo producto?

En cuanto a la estrategia no tenemos nada definido, no quiere decir que no estemos pensando en el tema, pero la falta de reglamentación condiciona lo que vamos a hacer. Nuestro objetivo es captar, el seguro tiene que ser de simple de contratación, vamos a pedir poca información porque hay que facilitarle las cosas al consumidor, pero tenemos un punto crítico que es la relación con el corredor.

Nosotros respetamos al corredor, no llegamos ni al 1,5% por seguros contratados directamente, pero no creemos que los corredores puedan intermediar en todo lo que debería ser para cumplir con la ley. Existe una gran cantidad de gente dispuesta a contratar este seguro, por lo tanto creemos que debemos abrir canales muy sencillos para el corredor y canales muy sencillos para que el cliente venga a contratar de forma directa.

Tenemos que buscar cuanto va a costar esta póliza, en Uruguay la información, es mala, escasa, esta dispersa, no se sabe cuantos fallecidos hay, cuantos lesionados hay, cuantos discapacitados hay, estadísticamente no hay nada, no existe información centralizada. Yo creo que la UNASEV esta intentando centralizar estos datos para tener una estadística real sobre los mismos. Pero por ahora los números son aproximados, entonces nosotros también tenemos que calcular cuanto van a ser aproximadamente los montos que vamos a tener que indemnizar y por lo tanto eso se deberá repartir entre las pólizas de los asegurados. La póliza va costar entre unos \$ 1000 y \$ 2000, y nosotros aspiramos a participar en ese mercado que actualmente no está asegurado en un porcentaje similar o mayor al que participamos hoy.

La oportunidad dependerá esencialmente por el precio que ofrezcamos y que el corredor también lo vea como una oportunidad, hay que ver también cuales son las limitaciones que tiene esta póliza. Por ejemplo, si hoy se están pagando U\$S 25.000 solo por daños morales a la esposa y cada uno de sus hijos por su esposo fallecido, una póliza de U\$S 10.000 es para que esa familia tenga un entierro digno y mantenerse un tiempo para aclarar las cosas.

Entonces la gente que hoy atropella a alguien, mata o produce daños a un vehículo y no tiene cobertura de seguro ya tiene un problema y el problema va a seguir igual porque la cobertura cubre solo hasta U\$S 10.000, pero si el corredor es inteligente, tiene una oportunidad cuando vende este seguro de decirle al cliente que por ejemplo, por \$ 1.000 podrá tener una cobertura más completa. El tema es que los corredores no están convencidos en vender este producto de tan bajo costo, que va a tener una comisión baja.

**Conociendo el mercado y cómo operan sus competidores ¿cuál entiende usted que será la estrategia que éstos tomarán respecto del seguro obligatorio de RC? (MAPFRE, RSA, BSE, etc.)**

Personalmente, la sospecha es que el BSE va a salir a “romper todo”, que lo va a tomar muy seriamente como una cuestión de honor, porque en un momento se planteo que solo el banco tuviera la exclusividad de este seguro, esa propuesta creo que fue la que u principio envió el Ministerio de Transporte.

**¿Considera usted que la obligatoriedad del seguro de RC, llevará a que nuevas empresas quieran ingresar en el mercado y/o que las existentes que no trabajan en la rama vehículos soliciten la autorización correspondiente para operar en ésta?**

En cuanto a que nuevas empresas quieran ingresar en el mercado, la respuesta es no. Porque este seguro en Argentina, como en Brasil esta visualizado como un seguro complicado y eso que cubre solo daños personales, si cubriera daños seria peor. Y que otras compañías no están en esto, ALIANÇA DA BAHÍA hace transporte y va a seguir haciendo transporte solo sin ninguna duda, ALICO forma parte del grupo AIG y para eso ya esta AIG, la otra era, SURCO que no lo hacia y ahora ya esta autorizada, lo que estamos ya trabajábamos en eso.

**¿Qué podría comentarnos sobre la opinión que el mercado tiene en cuanto a la obligatoriedad del seguro?**

Yo creo que el uruguayo lo esta dejando para el final, no tiene conciencia que esto ya salió y como los inspectores tampoco van a fiscalizar la gente está esperando a último momento para hacer el seguro. Cuando digan a partir de determinada fecha todos van a tener que contratar el seguro obligatorio ahí se va a complicar, porque vamos a tener que salir a cubrir el “malón”. Después tenemos una complicación adicional, en cuanto a los requisitos de asegurabilidad, la Ley 18.191 que es la ley nacional de transito donde dice en que condiciones tienen que estar los vehículos para poder circular y como todo vehículo debe estar asegurado por la Ley 18.412, entonces pareciera que para poder contratar el seguro primero tendrían que cumplir con la Ley 18.191. Las compañías los inspeccionan, eso implica un costo, y si nos remitimos a la ley y la gente tendrá que hacer el Computest.

Entonces, si alguien no tiene el certificado, no puede hacer el seguro pero si mata a alguien, el sistema tiene que pagar igual y cubrir indemnizaciones que no cobramos pólizas. Cuando planteamos esto en la UNASEV, ellos dijeron que no, porque se estaría creando una doble percepción, la percepción de que no solamente existe un “impuesto” nuevo que es el del seguro, sino que hay un “impuesto” nuevo que es el de la inspección.


El único departamento que lo tiene obligatorio es Montevideo y no fiscaliza, y el otro que la tiene obligatorio es Salto y tampoco fiscaliza demasiado. Entonces lo que vamos a tener que hacer es “cerrar los ojos” y aceptar los automóviles como están, para que de esa forma por lo menos vamos a obtener una prima.

**¿Qué repercusiones considera usted tendrá la actual crisis financiera mundial que se esta viviendo?**

Yo soy uno de los convencidos de que lo peor esta por venir, Alemania ya esta perdiendo el tercer lugar como potencia en el mundo y están previendo en este momento un decrecimiento del 2,8%. ¿Qué nos puede pasar a nosotros si China ya esta pasando del 12 o 13% al 7%? pareciera que vamos a tener problemas.

Como el caso de AIG que hoy esta poniendo a la venta su unidad de negocios de Asia, porque tiene que pagarle al gobierno americano la plata que le presto para salir del apuro. El gobierno americano se quedó con acciones y le esta cobrando un interés del 8%, entonces AIG decidió vender esa unidad que hasta ese momento era la principal, para poder hacer frente a sus deudas. Y estiman que pueden sacar alrededor de unos 20.000 millones de dólares.

Además la región está en la misma, Brasil está diciendo que no va a pasar nada, pero hace unos meses le dijo al Banco Federal de Brasil que quedaban autorizados a comprar cualquier banco que tuviera dificultades, por lo tanto es difícil pensar que a nosotros no nos va a pasar nada. Y en los seguros vamos atrás del movimiento de la economía, si se venden más autos podemos asegurar más autos, si la gente puede comprar mas casas, o tiene más dinero tiene posibilidad de asegurar más cosas, y si hay mas movimiento industrial es mas probable que el BSE venda más pólizas de accidentes de trabajo y eso genera más consumo.

ENTREVISTADO – DATOS PERSONALES		
Nombre y Apellido	Aurelio Pastori	
Teléfono	711 65 95	
Correo electrónico	Info@mapfre.com.uy	
Fecha de Entrevista	21/01/2009	

¿Cómo evalúa el comportamiento del mercado asegurador desde la desmonopolización hasta la actualidad y en particular, como afectó al BSE?

El mercado ha venido creciendo de a poco y el BSE obviamente ha perdido parte de su cartera, pero la competencia creo que de alguna manera es positiva. La competencia sana obliga a todo el mundo a mejorar el servicio, hace mantener precios razonables, a veces te obliga a pelear con precios que dejan poco margen pero forma parte de las reglas de juego. La idea es seguir creciendo y asegurar todo lo que no hay asegurado. Hay mucho para crecer antes de sacarle clientes a la competencia.

¿Sobre que bases (fortalezas, capacidades, oportunidades, etc.) desarrollaron sus estrategias desde la desmonopolización? ¿Cuál es la conducta competitiva que la empresa está desarrollando?

No se si la estrategia siempre ha sido la misma desde que empezamos porque hemos adquirido mucha experiencia. Estamos instalados desde el año 1995, y la estrategia en los primeros años fue más bien de exploración, hoy en día hemos conseguido una rentabilidad porque los accionistas nos pidieron crecimiento a cualquier costo.

Siempre hay algún competidor del mercado que por haber entrado después está en una posición más competitiva porque entra buscando mercado con precios difíciles de competir y en la mayoría de los casos van a pérdida. Nosotros pasamos esa etapa, hoy en día tenemos una rentabilidad razonable, tenemos un crecimiento orgánico sin pérdidas, estamos muy focalizados en el interior más que acá.

En Montevideo tenemos una cartera sobre todo de automóviles bastante pequeña pero en el interior es muy grande, porque de entrada salimos a vender fuera de Montevideo, tenemos delegados y oficinas en algunos departamentos (50 oficinas en todo el país) y delegados que son corredores y venden solo para MAPFRE en casi todos los departamentos.

El mercado en el interior es más sano, se vende a precios más baratos porque no se pueden vender seguros tan caros pero el resultado es mejor. Genera problemas de logística porque no es lo mismo darle servicio a una cartera concentrada en Montevideo que darle servicio a lugares alejados en el interior. El servicio de grúa por ejemplo, los talleres en el interior no tienen fondos como para invertir en poner un taller de primera línea. En el interior queda mal visto llevarse el vehículo para otro lado, nosotros nos resistimos a hacer eso, por ejemplo, si roban una casa en el interior reponemos lo robado adquiriéndolo en los comercios del lugar.

Lo mismo hacemos con los proveedores porque hay sentimientos localistas y hay que respetarlo, nuestros corredores son gente de ahí, nosotros buscamos gente que no vendía seguros que tenía vocación comercial para que vendiera seguros para MAPFRE. Entonces no son corredores que vienen de otra compañía ni personas de Montevideo que puso oficinas en el interior, y esta ha sido

un poco la estrategia nuestra. En el caso de Real particularmente, su fortaleza era el seguro de vida, no era el seguro de auto, ni de incendio, era una compañía muy antigua que se inició en 1900 con una importante cartera muy fuerte en seguros individuales.

En una operación regional MAPFRE adquirió no solo Real Uruguay sino también Real en Paraguay, entonces se compraron las dos compañías al grupo ABN que estaba ya en ese momento en proceso de venta al Santander. Por lo tanto el ABN se desprendió de sus unidades de seguros que tenía, que era REAL SEGUROS, que había sido adquirido por el ABN al Banco Real en el año 1998.

El seguro de vida es un seguro que no tiene vencimiento, es un seguro a muy largo plazo donde tiene un componente de ahorro, matemático de alguna manera bastante distinto y además un componente de servicio mucho menor porque el vencimiento, el fin de la póliza es el fallecimiento del titular. Por estas razones optamos por mantener una compañía solo de vida que de hecho fue lo que se hizo en otros países, le transferimos lo que era la cartera de vida nuestra que era muy pequeña porque nosotros habíamos empezado a trabajar con vida por lo tanto era el ramo que teníamos menos experiencia.

Por lo tanto lo que era la cartera general de ellos (Real Seguros) la pasamos para la operación no vida que es lo que hoy en día manejamos en este local y la operación de vida la manejamos en el local de 18 de julio. La idea es que se concentre todo en un edificio, porque la parte de sistema, administrativa, contabilidad, debe funcionar en forma conjunta, entonces el trabajar separados complica un poco el funcionamiento, genera gastos extras de telefonía, de arrendamiento, etc. Pero en resumidas cuentas fue eso, la compra en realidad fue una estrategia uruguaya pero que al incluir también la compra de Real en Paraguay mejoró el posicionamiento de MAPFRE también en ese país. MAPFRE en Paraguay ya era la número uno y con la compra de Real quedó mejor posicionada aún. Y acá en Uruguay nos permitió sobre todo un crecimiento importante en vida y en no vida también implicó un gran crecimiento que nos lleva pelear el segundo lugar con Royal y Sun Alliance.

**¿Qué relacionamiento tiene la empresa con respecto a sus corredores y broker en cuanto a negociación sobre precio?**

Nosotros trabajamos con todos los canales, porque tenemos corredores exclusivos tanto en vida como en no vida. Real Seguro (empresa adquirida por MAPFRE en el año 2009) ya tenía una estructura parecida con gente que vendía exclusivamente seguros de vida, nosotros trabajamos con corredores independientes y también tenemos conexión directa a través de nuestras oficinas. Somos una compañía multicanal y en eso no hacemos distinción, tampoco hacemos distinción con respecto al precio porque tenemos un único precio para todo el mundo. Nosotros tenemos una buena relación con nuestros corredores, pero si por ejemplo un corredor nos plantea hacer algún esfuerzo comercial en el precio de venta, eso lo define la gente de nuestro departamento comercial según el perfil del cliente. Lo que tenemos en cuenta por lo tanto es el perfil del cliente potencial pero no negociamos precio seguro a seguro porque eso distorsiona cualquier tarifa.

¿Cuál ha sido la participación de MAPFRE en la implementación del seguro obligatorio de vehículos?  
Y ¿cuál es su opinión respecto del mismo?

Nosotros estuvimos desde el vamos, porque empezó en una comisión honoraria, asesora del poder ejecutivo ya hace muchos años, mas o menos desde el año 1998, en donde participaron una cantidad de actores sociales, entre ellos estaba AUDEA. Nosotros integramos esa gremial desde que nos constituimos como empresa y ahí participamos de la discusión, en AUDEA cada uno llevaba su posición respecto a este seguro y estuvimos presentes formando parte de todas las idas y vueltas que este proyecto tuvo. Algunas cosas que nosotros objetamos en el parlamento por ejemplo, lo recogió la ley, eran preocupaciones que traíamos, pero al haber un montón de actores, tampoco se consigue todo lo que uno consideraría ideal. La ley me parece que no es mala, es una buena ley, el problema es que solamente la ley no basta, acá hay otros temas como los recursos del Estado, de que exista un banco nacional de datos de infractores de vehículos, que haya una mayor contribución de las intendencias, este tipo de cosas trasciende la ley y son cosas sumamente importantes y determinantes para el buen funcionamiento de esta ley. Si uno mira como fue la evolución del seguro obligatorio en otras partes, se empezó igual, por ejemplo en Europa empezó así, un seguro por daños personales nada más y mucho tiempo después se materializó en un seguro de daños materiales, inclusive al principio era un seguro muy pequeño y se viene ampliando rápidamente. Empezar con un seguro ideal que cubra todo, es medio difícil. MAPFRE tiene experiencia en el tema de seguro obligatorio en Europa, por lo tanto este tema lo tiene bastante digerido. Es un hecho que este seguro obligatorio en el Uruguay es diferente, es decir, la determinación de la prueba, hasta la determinación del daño a indemnizar, pero en definitiva esa parte en sí no es demasiado complicada, es una cuestión de experiencia de ver el costo que eso genera en siniestros y determinar una prima de equilibrio para ese costo. En sí no vemos a este seguro como un problema muy grande. También le vamos a ofrecer a nuestro cliente en caso de contratar el seguro obligatorio, la opción de contratar otro seguro que incluya a este pero a su vez que tenga una cobertura por daños materiales por ejemplo o una cobertura superior, eso es un hecho. El objetivo del seguro obligatorio y lo que debería perseguir mas adelante es no solo asegurar los daños personales sino también los daños materiales.

¿Considera Ud. que de acuerdo a como se ha definido el seguro obligatorio de RC, existe o podría existir algún seguro similar a este? ¿Ofrecen ustedes un producto de estas características (Costo y diferencias)?. (Producto sustituto)

Tenemos productos que son muy similares en relación al precio de este nuevo producto pero que su cobertura es bastante más amplia.

**Conociendo el mercado y cómo operan sus competidores ¿cuál entiende usted que será la estrategia que éstos tomarán respecto del seguro obligatorio de RC (Porto, RSA, BSE, etc.)?**

Hemos conversado este tema con los compañeros, pero las políticas comerciales que van a implementar creo que va a depender de todos los detalles que el seguro va a tener (reglamentación). Nadie va a comentar con que estrategia va a salir, pero en el fondo todo el mundo comparte lo mismo, en el sentido de que este seguro va a ser un producto un poco más barato, de lo más bajo que tiene la gama de seguros de vehículos. Pero tampoco va a ser tremendamente barato por una cuestión de costos fijos y además es una oportunidad para ampliar el universo de clientes que puede contratar otros seguros. Pienso que las estrategias van a ser distintas, por ejemplo yo creo que el BSE va a invertir mucho en publicidad, haciendo una campaña comercial más enfocada a precios porque tiene más margen, más volumen y no son tan estrictos como las compañías privadas. El BSE se enfocará más en Montevideo que tiene una cartera muy amplia, nosotros estamos más enfocados en el interior, acá en Montevideo no vendemos tanto.

**¿Considera usted que la obligatoriedad del seguro de RC, llevará a que nuevas empresas quieran ingresar en el mercado y/o que las existentes que no trabajan en la rama vehículos soliciten la autorización correspondiente para operar en ésta?**

El seguro de autos es el más competitivo de todos, y por ser tan competitivo las rentabilidades están bastante competitivas, se requiere mucho disciplina y mucho control de los costos para tener un rendimiento razonable. Pero al mismo tiempo es un seguro más masificado, es un seguro que te da volumen de primas, más allá del resultado que pueda dar. Nosotros hemos visto en los últimos años compañías que no operaban en autos y que entran a operar en la rama vehículos porque necesitan volumen de primas, pero también es una forma de acceder al cliente. No se si una compañía internacional va a tomar decisión de entrar por el seguro obligatorio en el Uruguay. Acá existen básicamente 3 o 4 tipos de compañías de seguros: compañía estatal (BSE), compañías locales, FAR que asegura taxis, CUTCSA que asegura la flota de ómnibus, después tenemos compañías internacionales (MAPFRE, ROYAL, AIG), y finalmente tenemos compañías que entran por estrategia regional (SANCOR, PORTO), que entran como una forma de afianzarse en el MERCOSUR. Pero no se si alguna compañía entraría solo por el seguro obligatorio al mercado.

**¿Qué podría comentarnos sobre la opinión que el mercado tiene en cuanto a la obligatoriedad del seguro?**

Como compañía lo vemos como una oportunidad de largo plazo, y creo que el desafío también es de hacerle entender a la gente que esto no es un impuesto, como alguien dijo. Si yo tengo un auto tengo que manejarlo bien porque estoy poniendo en riesgo la vida de los demás, de la misma forma que tengo que manejarlo bien tengo que mantenerlo bien y tengo que pagar un seguro, son de las obligaciones con la sociedad que tengo que asumir por tener un vehículo. La aseguradora debe transmitir a la persona que este seguro es una necesidad para la persona y no una imposición que hay que contratarlo porque es obligatorio. Es una tranquilidad para mí y una responsabilidad frente al otro. Nadie habló del tema de las motos, todo el mundo hablaba del tema de los autos, y alguien por ahí mencionó que las motos también es un automotor y es lógico que las motos entren dentro de este seguro porque las motos causan accidentes de tránsito. No te digo un ciclomotor, pero una moto de gran cilindrada es casi tan peligrosa como un auto.

### ¿Qué repercusiones considera usted tendrá la actual crisis financiera mundial que se esta viviendo?

En los últimos meses se ha notado una cierta disminución de los seguros de vehículos, pienso que el 2009 va a ser un año en donde la venta de seguros de auto será inferior a las del año 2008. Capaz que con el seguro obligatorio se genera un efecto rebote no esperado y muchísima gente ingresa al mercado de seguros, pero es un signo de interrogación. Lo cierto es que si se mantiene la tendencia de estos últimos meses, se van a vender menos autos OKm y por lo tanto menos seguros. MAPFRE tiene su propia unidad de reaseguros que es MAPFRE RE, se reasegura también con otras reaseguradoras pero no específicamente en la rama vehículos. Pienso que los seguros de autos no van a estar afectados porque el reaseguro que existe es un reaseguro de exceso de pérdida de tipo catastrófico para siniestros muy grandes con muchos fallecidos y heridos. Entonces en la prima total de vehículos, el costo que tiene ese reaseguro es mínimo. Pero en el caso de incendios, edificios, riesgos más grandes donde hay un componente de reaseguro muy importante, y en donde el reasegurador se ponga más exigente en cuanto a tarifas internacionales, eso se va a ver reflejado en un aumento de esas primas



**ENTREVISTADO – DATOS PERSONALES**

<b>Nombre y Apellido</b>	Álvaro Miguel
<b>Cargo que ocupa</b>	Gerente General
<b>Dirección / Teléfono</b>	Juncal 1305 Piso 1 Tel. 9166998
<b>Fecha de Entrevista</b>	21/01/2009



¿Sobre qué bases (fortalezas, capacidades, oportunidades, etc.) desarrollaron sus estrategias desde que se instalaron en Uruguay? ¿Cuál es la conducta competitiva que la empresa está desarrollando?

Como fortaleza te puedo decir que existe un conocimiento de la plaza por parte de la gerencia. En el mercado son más o menos 1400 corredores, 60 corredores manejan el 80% del mercado, y yo conocía personalmente a los 10 más grandes, entonces si no hacíamos un programa muy ambicioso y una estructura muy pesada, podíamos hacer que la compañía fuera viable. En 6 meses hemos logrado U\$S 160.000 de producción, es una compañía que es presentable dentro del mercado, esta dentro de las 8 primeras entre 500 compañías en los Estados Unidos. Esa era la fortaleza que tenía la empresa, el conocimiento del mercado, el conocimiento de los principales actores y muy buena capacidad en reaseguros. El Uruguay es un país de servicios, que quiere desarrollar, por ejemplo, si en el puerto no quieres asegurar a un operador portuario o no quieres asegurar zona franca, hay gran parte del crecimiento del país que te va quedando afuera. Existen grandes empresas que vienen con capitales de 60 u 80 millones de dólares y no tienen quien se los quiera cubrir. Hay una oportunidad en ese aspecto, y BERKLEY está abierto a suscribir la mayoría de los riesgos que se le plantean. Nosotros veníamos con un contrato de 8 millones de dólares y había que hacerlo jugar de una manera fuerte en el mercado para obtener rentabilidad. Nuestra debilidad principal fue el desconocimiento de la marca por sobre todas las cosas. Básicamente se hizo un programa muy austero, aunque existe superposición de funciones, tenemos una contadora que es encargada de siniestros, un programador en Genexus, que nos solucionaba rápidamente un montón de problemas, porque esta es otra debilidad que tuvimos. Cuando desarrollaron el sistema lo hicieron pensando solo en el mercado argentino, entonces, después quisieron implementar el mismo sistema al mercado uruguayo y ahí comenzaron los problemas porque acá se hacen pólizas en pesos y en dólares, mientras que en Argentina se hacen solo en pesos. Después acá teníamos diferencia de cambio, y en Argentina no, otra diferencia que teníamos eran los impuestos por los ingresos obtenidos por las compañías, por lo tanto el mejorar y adaptar este sistema al mercado uruguayo fue una debilidad. Entonces el hecho de que nos demorara la habilitación nos jugó a favor porque nos dio tiempo para adaptar el sistema a la realidad uruguaya. Como conducta competitiva lo que se puede decir es que estamos tratando de ganarnos nuestro espacio pero sin necesidad de hacer una política de precios. Hasta hace un año atrás había muchas veces que mirabas el resultado técnico de una compañía y era negativo, pero cuando le sumabas la parte de las inversiones pasaban a ganar dinero. El año que viene con la crisis, la performance de la empresa va a estar dado por el resultado técnico y no por las inversiones así que hay que tener cuidado con eso. A nosotros no nos interesa competir contra SANCOR ni contra AIG, porque ellos vinieron con una estrategia de ingreso al mercado diferente a la nuestra, la competencia nuestra en Uruguay es PORTO, ROYAL y BSE. Nosotros a los que solo buscan precio no le vendemos, porque no ofrecemos productos de mediana calidad. Nuestra política es venderles a aquellos clientes que le podamos dar una calidad de servicio acorde a lo que quieren pagar, no le queremos vender a aquellos de mucho poder de compra porque nos terminamos perdiendo en la negociación. Por lo tanto vendemos nuestros productos a aquellos clientes que tienen la necesidad del producto, esa es la política general de BERKLEY. La conducta no es una conducta agresiva a ultranza tratando de

hacer primaje sin ver si verdaderamente ese primaje me deja dinero, nosotros ofrecemos un producto a medida y a un precio razonable. En BERKLEY tenemos un sistema de bonus que es fácil, lo primero que hacemos es determinar que porcentaje de siniestralidad debo tener para que mi negocio sea rentable, por ejemplo, si yo determino que en automóviles para que mi negocio sea rentable necesito una siniestralidad del 45%, el bonus comenzará a partir de dicho porcentaje. Manejamos un porcentaje del 60% entre siniestralidad y bonus, si tu siniestralidad es del 45% tu comisión es del 15%, si es del 44% tu siniestralidad la comisión será del 16% y así sucesivamente. Entonces nuestros corredores van a tratar de negociar con clientes que tengan bajos porcentajes de siniestralidad para que de esa forma su comisión sea elevada. La estrategia que se usa mas en el mercado es la de los grandes números, está más enfocada a la masificación. Pero lo que no es bueno luego de hacer una buena base financiera es quedarse “estancado”, porque eso a los ojos de un accionista medianamente exigente no esta bien.

**¿Qué relacionamiento tiene la empresa con respecto a sus corredores y brokers en cuanto a negociación sobre precio?**

La figura de corredor y del broker como organizador es algo nuevo, se desarrolla principalmente porque el grado de profesionalización acá es muy bajo, una cosa es ser corredor profesional y otra cosa es que profesionalmente sepas de lo que estas trabajando. El broker surge para todos esos clientes chicos que atenderlos dentro de la compañía te lleva mucho tiempo, entonces se le paga un 2% o 3 % a los broker y ellos se encargan, pero el problema está en que no muchos broker entendieron cual es la misión de ellos, entonces al fin y al cabo toda la parte técnica termina haciéndola la empresa. La manera como MAPFRE está desarrollando la operación tiene un riesgo importante con respecto a los proveedores, porque como somos pocos, (tenemos pocos proveedores 8, 10 o 20) no poseemos una cartera atomizada, por lo que si se nos va un proveedor nos significaría una baja muy importante en la producción. Nosotros estamos un poco condicionados en el tema de los proveedores, pero era la manera que teníamos para salir, al no tener un tamaño considerable no nos sirven negocios de 120 dólares. No queremos ser elitista, pero queremos buscar gente con un determinado grado de profesionalismo y manejanos en ese terreno.

**¿Por qué eligieron operar en la rama de vehículos? ¿Cómo influyó la nueva ley de seguro obligatorio de RC? Y ¿cuál es su opinión respecto a la misma?**

En realidad no elegimos operar en la rama de vehículos, nosotros estamos operando en todas las ramas, cuando pedimos autorización pedimos para todas. Vehículos para nosotros es sinónimo de servicio, son productos que no te dejan margen, pero lo tienes que tener porque cuando la persona viene a comprarte ese servicio se puede llevar otra cosa y básicamente no lo trabajamos como una prioridad, es un complemento a nuestra estrategia básica que es desarrollar transporte, fianza e incendio.

¿Considera Ud. que de acuerdo a cómo se ha definido el seguro obligatorio de RC, existe o podría existir algún seguro similar a este? ¿Ofrecen ustedes un producto de estas características? (Costo y diferencias). (Producto sustituto)

Lo que pasa es que el seguro de responsabilidad civil ya existe, vos tienes la posibilidad de hacer un seguro únicamente de RC, de RC con hurto e incendio, o el seguro de RC dentro del seguro de todo riesgo, o sea que ya existe un porcentaje que tiene esa cobertura y por montos mayores a los establecidos en este nuevo seguro. Cualquier seguro de RC básico de una compañía de seguros cubre un riesgo de U\$S 150.000, U\$S 500.000 o U\$S 1.000.000. Yo no participe en eso, pero de la forma que están realizando los cálculos pareciera que están pensando que todos los siniestros en donde se producen muertes o lesiones, son ocasionados por vehículos que hoy por hoy no tiene seguros. Pero estoy casi seguro que esto no es así, el 60% de los accidentes están provocados por vehículos que hoy por hoy ya tienen ese seguro. Yo particularmente veo a este nuevo seguro como un problema, aunque también hay que decir que este seguro apunta a que existe una mayor concientización por parte de la población, pero el problema que veo es si económicamente la gente va a poder contratarlo o no.

Conociendo el mercado y cómo operan sus competidores ¿cuál entiende usted que será la estrategia que éstos tomarán respecto del seguro obligatorio de RC? (BSE, Porto, etc.)

Yo pienso que las compañías más desarrolladas como BSE, PORTO MAPFRE, van a querer participar mas activamente del mercado y compañías como UNIÓN, ROYAL y nosotros vamos a ser mas cauta, creo que ahí va a ser una buena división entre las que van a apuntar captar y las que no. BSE tiene presencia en todo el país, PORTO también, MAPFRE tuvo un desarrollo muy importante, y creo que van a apuntar a captar la mayor cantidad de clientes a través de este seguro.

¿Considera usted que la obligatoriedad del seguro de RC, llevará a que nuevas empresas quieran ingresar en el mercado y/o que las existentes que no trabajan en la rama vehículos soliciten la autorización correspondiente para operar en ésta?

No para nada, no es un producto atractivo. Estamos hablando de 650 mil vehículos, el 60% ya esta asegurado, del 40% restante (260 mil vehículos) solamente la mitad están en condiciones de estar asegurados. Por lo tanto, suponiendo un ingreso de U\$S 100 por vehículo asegurado, estamos hablando de 13 millones de dólares de los cuales el 60 % se lo lleva BSE. Entrar a la rama vehículos tiene un costo muy elevado en relación a las utilidades que se podrían obtener por este nuevo seguro, por lo que particularmente pienso que ninguna compañía quiera ingresar a este mercado únicamente por este nuevo producto. Además la mayoría de las compañías ya operan en la rama vehículos, y creo que el primaje se va a repartir en la misma proporción que esta distribuido actualmente.

### ¿Qué repercusiones considera usted tendrá la actual crisis financiera mundial que se esta viviendo?

Va a haber un enlentecimiento de la economía, una baja en el PBI, y evidentemente eso va a repercutir en la actividad, si hubiera lógica esto podrá verse en la parte de la importaciones. Nosotros lo hemos podido palpar, por ejemplo en las importaciones que realizaban los proveedores de los free shop que rondaban entre los 15 y 20 millones de dólares, pero actualmente esas cifras se redujeron en un 50 % aproximadamente. Sino fuera por el BSE, la prima de vehículos no tendría que bajar, porque por la crisis el precio del reaseguro sube, con lo cual vos tendrías que apalea parte de la merma en el negocio. Que pasa si yo le digo a un cliente que hoy pagaba U\$S 200, que el año que viene va a pagar U\$S 230, va a ir al BSE y ellos le van a seguir cobrando U\$S 200, porque sus parámetros técnicos no acompañan a lo que es una compañía privada. Entonces tienes dos opciones; o pierdes clientes o tienes que seguir primando poco porque a pesar que la tendencia en el mercado sea una sola, tienes internamente un actor atípico que te obliga a seguir jugando otro juego. Nosotros por ejemplo cuando vayamos en junio a renovar los contratos de reaseguros, va a venir el reasegurador y nos va a decir que nuestro contrato va a ser un 30% mas, y para mi el reaseguro es un costo que lo tengo que trasladar, es un componente del precio, y eso el BSE no lo hace, entonces ya te puedo ir diciendo que eso va a ser algo que vamos a perder por la merma en el negocio.

### ¿Qué podría comentarnos sobre la opinión que el mercado tiene en cuanto a la obligatoriedad del seguro?

Las empresas aseguradoras le han dado para adelante, todas consideran que si las analizas desde el punto de vista del legislador es importante y ayuda a que el mercado tenga más conciencia, desde ese punto de vista es incuestionable, ninguna compañía de seguros ha visto mal la ley, no dejamos de reconocer que socialmente es buena. Pero comercialmente no es tan así, por ejemplo si te compras un ciclomotor Hero Puch en 60 cuotas y le contratas el seguro obligatorio de RC, no parecería muy viable, personalmente me cuesta ser optimista con esto.

ENTREVISTADO – DATOS PERSONALES	
<b>Nombre y Apellido</b>	<u>Cra. Mariela Cardozo</u>
<b>Cargo que ocupa</b>	Jefa Unidad Seguros de Automotores
<b>Dirección / Teléfono</b>	<u>Bv. Artigas 1320 / 709 00 89</u>
<b>Correo electrónico</b>	<u>mcardozo@surco.com.uy</u>
<b>Fecha de Entrevista</b>	23/01/2009



¿Cómo evalúa el comportamiento del mercado asegurador desde la desmonopolización hasta la actualidad y en particular, cómo afecto al BSE?

Esto lo podemos ver en los datos del Banco Central, o sea del 100%, cual es la participación que tienen las compañías privadas en relación al banco de seguros. Más allá de que hay un aumento del parque automotor, no tenemos datos sobre la cantidad de pólizas que tiene en banco de seguros, tenemos datos sobre la facturación pero no sobre cantidad de primas. Pero si el banco de seguros tenía el 100% y ahora tiene el 50% del mercado aproximadamente, te das cuenta que las empresas privadas con la desmonopolización captaron mercado, y estos son datos objetivos, es la realidad.

¿Sobre qué bases (fortalezas, capacidades, oportunidades, etc.) desarrollaron sus estrategias desde la desmonopolización? ¿Cuál es la conducta competitiva que la empresa está desarrollando?

Hay empresas que son más agresivas en cuanto a tarifas; nosotros tenemos clientes que únicamente les faltaba tener el seguro de vehículos con SURCO, por ese motivo ampliamos la oferta y esa es un poco la razón por la cuál entramos en la rama de vehículos. Obviamente no solo a nuestros clientes sino también a potenciales clientes, pero el puntapié inicial fue el complementar la oferta a nuestros clientes. Nuestros clientes nos decían, tenemos seguro de vida, de nuestra casa, en algunos casos del campo y nos está faltando el seguro del auto, y el auto lo tenían asegurado con otra empresa. Justo coincidió que estaba el tema del seguro obligatorio, pero no fue la razón por la cual incursionamos en la rama de vehículos. Fue sin dudas un elemento que se tuvo en cuenta pero no fue la razón. No se si el resto de las otras compañías pensaron en el RC obligatorio que ahora es una realidad, por eso vamos a tener que trabajar en el tema.

Surco fue autorizada a operar en la Rama Vehículos Automotores y Remolcados por resolución de la SSR el 1/10/08. ¿Por qué eligieron operar en la rama de vehículos? ¿Cómo influyó la nueva ley de seguro obligatorio de RC? Y ¿cuál es su opinión respecto a la misma?

Tuvimos en cuenta el seguro obligatorio pero como un elemento más; como un elemento que puede ser a favor o en contra. Pero estamos obligados a tenerlo y a aceptar al cliente siempre y cuando cumpla con los requisitos de asegurabilidad (las entidades no podrán negar la cobertura, salvo que el vehículo no reúna las condiciones establecidas por la superintendencia de Seguros y Reaseguros – Art. 11 Ley 18412). Estas y otras cosas son las que se están reglamentando, por ejemplo el fondo que va a administrar la UNASEV, estas son cosas que vamos a ver como se van a manejar. Porque el primer año nos corresponde pagar 1/3 y a ellos 2/3 (UNASEV), y hay que ver también como se va formar ese fondo que va a administrar la UNASEV.

### ¿Qué estrategias han definido para salir al mercado con este nuevo producto?

Con el seguro de RC todavía no tenemos ninguna estrategia definida, en febrero nos vamos a poner a trabajar para diseñar la estrategia. Con respecto a los vehículos, como te dije anteriormente la idea es completar la oferta de seguros que tenemos hoy. Nosotros tenemos cuidado en las tarifas, en la suscripción, no salimos al mercado sin información. Vamos despacio, tranquilos, porque además le damos importancia al tema de servicio social, tenemos una encuesta del año pasado que hizo Cifras de nuestros propios clientes, en donde hubo un altísimo nivel de satisfacción, clientes satisfechos y muy satisfechos. En autos la frecuencia de uso es mucho mayor y por lo tanto los siniestros también son elevados, y SURCO se caracteriza por tener un servicio personalizado con clientes, corredores, somos de cuidar mucho esos aspectos. Hay que tener personal adecuado y entrenado para que pueda responder y nos fijamos mucho en la calidad del servicio, somos competitivos pero hay que cuidar al cliente mediante el servicio que le brindamos. Nosotros estamos pagando en agro U\$S 3.500.000 en siniestros, y está todo bien, estamos para eso, para darle cobertura a nuestros clientes. El tener a nuestros clientes contentos y conformes es un activo muy importante que la empresa tiene y ese activo hay que cuidarlo. SURCO se fija objetivos a largo plazo, este tema de vehículos fue tratado en el plan estratégico anterior, se hizo un estudio de factibilidad y de viabilidad sobre el tema, se aprobó y se presentó a la superintendencia la póliza el 1ero de agosto del 2008 y el 1ero de octubre la teníamos aprobada. Fue muy rápido debido a que ya teníamos todos los estudios realizados y metas fijadas, o sea que inmediatamente que aprobaran la póliza teníamos que salir con el producto. Y el 3 de noviembre del 2008 ya salimos con la nueva póliza al mercado. Si fuera por nuestros clientes deberíamos haber salido antes, pero nuestra política es no hacer las cosas a lo loco (sic), somos metódicos, no somos de salir en forma agresiva al mercado. Hoy en día estamos conociendo a nuevos corredores, yo personalmente estoy conociendo a los corredores nuevos que están viniendo todos los días uno a uno, porque a través del corredor es que conocemos al cliente final. Este es un seguro diferente a los otros ya que maneja volúmenes mucho más grandes y por lo tanto se le debe dar un buen servicio al cliente. Una vez que le cotizas y que el cliente te da el OK, tenemos que brindarle una rápida respuesta en caso de un siniestro, este es el camino que estamos buscando.

### Conociendo el mercado y cómo operan sus competidores ¿cuál entiende usted que será la estrategia que éstos tomarán respecto del seguro obligatorio de RC (*Porto, RSA, BSE, etc.*)?

Yo creo que todas las empresas van a salir con una actitud responsable con respecto a este seguro de RC, con una tarifa adecuada; son todas empresas serias las que compiten en el mercado. Después obviamente se ajustará a la estrategia genérica de la empresa y apuntarán más a unas cosas que a otras, no tengo dudas de eso, pero creo que van a salir con mucha responsabilidad como hasta ahora. Hay competencia pero nosotros la vemos como una competencia ética.

### ¿Considera usted que la obligatoriedad del seguro de RC, llevará a que nuevas empresas quieran ingresar en el mercado y/o que las existentes que no trabajan en la rama vehículos soliciten la autorización correspondiente para operar en ésta?

Tal vez algunas empresas lo ven como una oportunidad de captar nuevo mercado, otras lo pueden ver como un problema. Para nosotros este mercado es nuevo, no fue un elemento determinante para ingresar en la rama vehículos. Nosotros tenemos nuestra cartera de clientes y tenemos que trabajar sobre ella. También estamos captando gente que no conocía SURCO y gente que se acerca averiguando sobre nuestros productos como una posibilidad más.



## ENTREVISTADO – DATOS PERSONALES

<b>Nombre y Apellido</b>	Cr. Mauricio Castellanos
<b>Cargo que ocupa</b>	Gerente
<b>Teléfono</b>	916 14 65
<b>Fecha de Entrevista</b>	23/01/2009

¿Cómo evalúa el comportamiento del mercado asegurador desde la desmonopolización hasta la actualidad y en particular, como afectó al BSE?

El mercado viene operando en libre competencia hace 14 años, en principio debería esperarse que el mercado se hubiera ido desarrollando, que estuviera en una etapa de mayor madurez, el ingreso de nuevas compañías al sector aportaron muchas cosas nuevas, coberturas nuevas, metodologías de trabajo nuevas, y todo esto genera una competencia permanente en el sector. En los últimos años se ha dado un proceso de concentración en el sector privado, en donde algunas compañías están más especializadas, otras abarcan varias ramas de actividad y hay otras compañías que están más focalizadas en sectores más específicos. Pero básicamente lo que se puede decir del mercado es que a partir de la desmonopolización ocurre una disminución importante en el precio, el aporte de nuevas modalidades de cobertura de seguro que es una innovación para lo que era el mercado de seguros y el aporte de servicios adicionales que no existían antes de la desmonopolización. Y después lo que se da es un proceso de concentración dentro de esos 14 años que cada tanto se va acelerando. Mas allá de las compras o fusiones internacionales como han sido Royal & Sun Alliance, hubieron casos de adquisiciones locales, yo me acuerdo ahora el caso de L`UNION que adquirió AXA, ALICO que adquirió THE HARTFORD y ahora MAPFRE adquiere a REAL SEGUROS. En el primaje del sector privado se nota que hay una concentración, donde 4 o 5 compañías reúnen casi el 80% del primaje del sector privado y hay compañías especializadas como son ALIANÇA DA BAHÍA para transportes, L`UNION que si bien opera en varias ramas en la parte de transporte y especialmente en automóviles tiene 1200 vehículos asegurados. Nosotros no le hemos hecho el seguimiento al BSE para saber de que manera le afectó la desmonopolización porque AUDEA asocia a las empresas privadas de seguros, el banco no integra la asociación. Si bien trabajamos juntos en una cantidad de aspectos, hubo etapas más conflictivas con el BSE en el comienzo pero hoy en día tenemos una muy buena relación. En todo caso lo que se puede constatar es que el banco paso de un esquema de supervisión, tenía básicamente la supervisión de sus cuentas, el Tribunal de Cuentas y la Auditoría, no era una supervisión del negocio de seguros, a un esquema de supervisión donde se plantearon problemas al principio sobre si la superintendencia podía controlar o no al BSE, pero creo que eso termino mejorando la gestión del Banco. Tuvo un comienzo bastante complejo con una pérdida de capital muy grande, con dificultades para presentar la información en tiempo y forma, inclusive en la actualidad no esta cumpliendo con la normativa de presentación de los balances, presentan los Balances fuera de plazo y estimados y luego en la realidad los números no concuerdan con los datos que terminan presentando. Eso es muy complicado para el mercado porque todo asegurador necesita información y la mitad del mercado no los cumple, pero se ha ido corrigiendo y creo que la apertura del mercado hizo bien en el sentido de ayudarlo a mejorar dentro del negocio asegurador.

¿Sobre qué bases (fortalezas, capacidades, oportunidades, etc.) desarrollaron sus estrategias desde la desmonopolización? ¿Cuál es la conducta competitiva que, a su entender, han desarrollado mayormente las empresas integrantes de esta organización?

En la asociación no se acostumbra a hablar de temas comerciales, con lo cual es un impedimento para responder estas preguntas que son tan enfocadas a lo comercial. Pero bueno, básicamente las compañías desarrollaron políticas para diferenciarse con lo que había hasta ese momento que era el BSE, respecto a servicios, atención al cliente y respecto al precio porque el precio hasta ese entonces era bastante elevado. Creo también que el gran diferencial que se mantiene hasta hoy en día es que el seguro es una actividad de servicio, en definitiva es un intangible porque se le vende a alguien la promesa de que la compañía va a pagar y solamente se ve el producto cuando es necesario acudir al seguro, entonces el gran diferencial de las compañías creo que ha sido servicios adicionales como pueden ser coches de cortesía, como puede ser auxilio mecánico, y la velocidad de la tramitación de los siniestros y de los servicios de respuesta, esto es lo que hace tangible ese intangible y creo que ese sigue diferenciando al sector privado. Si bien el banco ha avanzado y tiene una respuesta diferente, se habla de que por lo menos la respuesta del banco puede durar hasta 9 meses en la liquidación de siniestros, pero hoy en día cualquier consumidor de seguros no puede entender que le hablen de 9 meses, ni de 2 meses.

¿Qué relacionamiento tiene la organización con respecto a los corredores y broker en cuanto a negociación sobre precio?

En AUDEA los temas comerciales no los hablamos ni siquiera entre las compañías, no hay diálogos de temas de precios ni cosas por el estilo, nosotros con los corredores tenemos una muy buena relación y trabajamos juntos pero en determinados temas, como por ejemplo; en el proyecto de ley de seguros, y en temas de diferente índole que se discuten, se los hacemos llegar a todos los sectores y tratamos de llegar a un acuerdo. Pero en temas de precios, o sea las comisiones que ellos cobran, son temas que ellos lo tienen que tratar con cada compañía, y además hay diferentes tipos de comisiones, hay comisiones básicas y hay premios, que cada compañía ofrece y lo maneja con el corredor.

¿Desde cuando han estado analizando la posibilidad de un seguro obligatorio de vehículos? Y ¿cuál es su opinión respecto del mismo?

En lo que respecta al seguro obligatorio tiene antecedentes desde 30 años para atrás. Cuando se produce la desmonopolización la ley de seguros, se crea una entidad que es la comisión asesora del MEF a la cual se le deriva una serie de temas y además tiene la potestad de tratar otros temas y sugerirlos, ahí hubo un aporte sobre un trabajo del seguro de responsabilidad civil obligatorio, que luego circuló en el parlamento. Esta comisión esta integrada por personas del BSE, AUDEA, los corredores, del MEF y del BCU, y con el aporte de todos se desarrolló un proyecto de ley de seguro obligatorio. La posición de AUDEA, nunca ha impulsado el proyecto de seguro de RC obligatorio como mercado privado, seguramente si ustedes entrevistan a varios directivos de diferentes empresas, van a encontrar a directivos que quieren el seguro obligatorio, pero la asociación no ha impulsado el proyecto, lo que si hemos hecho es apostar para que lo que salga sea lo mejor



posible. Porque justamente cuando se hizo el proyecto en el año 1995, habían dos situaciones, una era la situación internacional que no habían muchos seguros obligatorios funcionando como hay ahora, y la otra que la situación del tránsito no era la que es ahora, entonces se vio la necesidad de mejorar el proyecto, se trabajó mucho, y se plantearon muchas alternativas. Te podría decir que desde el año 2000 ya estábamos en el tema del seguro de responsabilidad civil. Además FIDES que es la Federación Interamericana de Empresas de Seguros, comenzó a tomar contacto con las realidades de otros países e incluso en el año 2006 en la Asamblea General de Jefferson en Uruguay y se aprovechó para ver la situación de Chile, Argentina, Brasil y Perú. Lo que se concluyó fue que los países en donde el seguro obligatorio era exitoso tenían un rango de vehículos asegurados del 90%, y el que nos contestó que era exitoso pero con menor rango tenía un porcentaje de vehículos asegurados del 85%. Exitoso desde el punto de vista del equilibrio del sistema. El seguro obligatorio lo que quiere es la protección de la gente, tiene un fin social que obviamente nadie puede oponerse, además porque las compañías están en contacto con la realidad de los accidentes de tránsito y las consecuencias de los mismos. Lo que si quiero agregar, es que no por eso se puede destruir un mercado, porque es muy fácil proteger a las víctimas sobre todo cuando el que paga no es el Estado, entonces el punto más que nada va por ahí, hay que armar un esquema que nadie pueda garantizar el equilibrio, pero por lo menos tener un marco que diga que el equilibrio parece posible. Para eso se necesita que la mayoría de los vehículos estén asegurados, ¿por qué?, porque al crearse un seguro obligatorio la inmensa mayoría de los países dispone de todo accidente va a tener que ser indemnizado, ahí es donde entra el problema porque para cubrir las indemnizaciones de los no asegurados, la única opción es cobrarle más caro a los que si están asegurados. En conclusión la opinión de la Asociación es la siguiente: Primero, el fin del seguro obligatorio es un fin loable y obviamente no nos vamos a oponer, nos parece razonable que la sociedad tenga esa cobertura. Segundo punto, el elemento para cubrir el riesgo es el seguro, eso implica un reconocimiento por un lado y una responsabilidad para el sector asegurado, Y por último contribuir permanentemente a un sistema equilibrado y que no genere un perjuicio para las compañías de seguros. Cuando hay seguros obligatorios tienen que pensar en la estabilidad del sistema porque apuntan al largo plazo, entonces tienen que hacerlo sobre una base segura.

**¿Que estrategias entiende Ud. se han definido las aseguradoras asociadas para salir al mercado con este nuevo producto?**

Lo que se percibe es que todos los sectores en la medida de que hay un mínimo exigible van a intentar vender más que eso, acercándole a la gente otros productos y otros servicios adicionales que puedan incorporar al seguro obligatorio. Pagando un poco más el cliente tendrá la posibilidad de acceder a un seguro más completo ya sea por cobertura o por servicios.

¿Considera Ud. que de acuerdo a como se ha definido el seguro obligatorio de RC, existe o podría existir algún seguro similar a este? ¿Alguno de los miembros de la organización ofrecen un producto de estas características? (*Costo y diferencias*) (*Producto sustituto*)

Similar es muy difícil, son similares en el sentido de que hay coberturas de responsabilidad civil pero suele tener un capital asegurado mayor, pero tiene características distintas, en el sentido de que la responsabilidad es distinta, puede excluir siniestros, la responsabilidad no es objetiva. Por eso las características tampoco son tan similares. También hay otro tema que es que las compañías seleccionan a sus asegurados, y en el seguro obligatorio no van a poder seleccionar a sus asegurados, toda persona que solicite el seguro obligatorio y cumpla las condiciones va a tener que ser asegurada.

¿Conociendo el mercado y cómo operan las diferentes empresas, cuál entiende usted que será la estrategia que éstas tomarán respecto del seguro obligatorio de RC?

Lo que se percibe es que todos los sectores en la medida de que hay un mínimo exigible, van a intentar vender más que eso acercándole a la gente otros productos y otros servicios adicionales que puedan incorporar al seguro obligatorio. Las compañías podrían ofrecer un seguro más completo por un monto no muy superior al del seguro obligatorio.

¿Considera usted que la obligatoriedad del seguro de RC, llevará a que nuevas empresas quieran ingresar en el mercado y/o que las existentes que no trabajan en la rama vehículos soliciten la autorización correspondiente para operar en ésta?

No creo, el sector asegurador es muy rico y hay mucha especialización, hay empresas que se especializan en caución, en vida, en transporte o en determinada actividad, tal vez haya una compañía en el mundo que se especialice solo en seguros obligatorios y se le ocurra venir al Uruguay, pero no parece que sea algo posible, no va a ser una variable que condicione a una empresa para tomar esta decisión.

¿Qué podría comentarnos sobre la opinión que el mercado tiene en cuanto a la obligatoriedad del seguro?

Yo creo que hay incertidumbre, porque nadie sabe exactamente como va a reaccionar el mercado, tampoco sabemos la voluntad de fiscalización del mercado, hay un tema de pólizas especiales que hay que definir bien, porque en principio parte de esas pólizas especiales se va a cubrir por las compañías de seguro y parte por un fondo de cobertura, la incertidumbre surge por la parte que pone el Estado. Lo que hay en definitiva es expectativa e incertidumbre. Expectativa generada por el sistema porque en varios niveles puede ser visto como una oportunidad para vender otras coberturas aprovechando el seguro obligatorio, de que se expanda la cultura del seguro, también es una oportunidad para revalorizar la imagen social del seguro y que pueda cosechar todo lo bueno que se le puede transmitir a la sociedad por el seguro obligatorio. Existe incertidumbre por la falta de información debido a que todavía no tenemos la reglamentación.

## Cuestionario para el Trabajo de Investigación Monográfico

DATOS PERSONALES	
<b>Nombre y Apellido</b>	Fernando Laguna Gómez
<b>Entidad en donde trabaja</b>	Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (España)
<b>Cargo que ocupa</b>	Jefe de Equipo de Inspección
<b>Antigüedad en el sector</b>	24 años

**1. ¿Quiénes integran el Mercado de Seguros? (Empresas Aseguradoras, Corredores, Broker, Organismo de Control Estatal, Asociaciones de Empresas, de Corredores, etc.).**

R. Aseguradoras y reaseguradoras (sociedades anónimas, mutuas a prima fija y mutualidades de previsión social), Intermediarios y Gestoras y Fondos de Pensiones. La autoridad de supervisión es la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. La patronal de las aseguradoras es UNESPA

**2. ¿Cuántas empresas aseguradoras, privadas y públicas, operan en su país? ¿Desde qué año?**

R. aproximadamente 300 aseguradoras. Algunas de las entidades son centenarias. El número se ha ido reduciendo sensiblemente en los últimos 15 años.

**3. ¿Cuántas de esas empresas operan en la Rama Vehículos?**

R. aproximadamente 45 entidades.

**4. ¿Cuánto representan el total de Primas de Vehículos respecto del total de Primas en el mercado?**

R. A 31-12-2007, y respecto a seguros generales representa el 38,75%. Respecto al total de primas vida y no vida: 23%

**5. ¿Opera en ese país la obligatoriedad en la contratación de algún tipo de Seguro de Responsabilidad Civil de Terceros para los vehículos?**

R. Sí. Resulta obligatorio la contratación de un seguro de responsabilidad civil

**6. Si opera, ¿desde cuándo está vigente dicha obligatoriedad?**

R. Desconozco el dato con exactitud pero tiene una larga tradición de más de tres décadas.

**7. ¿Cuál ha sido el acatamiento del mismo por el mercado desde sus comienzos a la actualidad?**

R. el nivel de aseguramiento ha sido siempre muy alto por el hecho de ser obligatoria su contratación y porque omitir esta obligación supone la comisión de un delito que lleva aparejada importante multas pecuniarias

**8. ¿Sobre qué tipo de vehículos recae la obligatoriedad?**

R. Sobre todos los vehículos que estén autorizados para circular. Las excepciones son mínimas

**9. ¿Cuál es el tratamiento hacia los vehículos extranjeros en tránsito dentro del territorio?**

R. Es el mismo, ya que toda la normativa en esta materia está armonizada en la U.E.

**10. ¿Cómo opera el control sobre los vehículos a efectos del cumplimiento de dicha obligatoriedad? ¿Qué sanciones aplican y cómo proceden?**

R. Se realiza un cruce de información entre la base de datos que gestiona el Consorcio de Compensación de Seguros a través de un fichero de vehículos asegurados, al que tienen que comunicar diariamente las aseguradoras para cualquier seguro de estas características que contraten y la base de datos de la policía de tráfico. En la práctica el control real se hace a través de

las inspecciones que realiza la policía de tráfico cuando detiene un vehículo. La multa puede superar los 600 euros.

**11. ¿Cómo ha sido la evolución del costo de dicho Seguro desde su obligatoriedad?**

R. Se ha ido adaptando a las necesidades de cobertura en cada período. Inicialmente se aseguraba en daños a las personas hasta un máximo de 50.000 euros. Posteriormente se amplió hasta 100.000 euros y en la actualidad la cobertura alcanza hasta los 70 millones por siniestro.

**12. ¿La implantación de dicha obligatoriedad para el seguro de responsabilidad civil de vehículos generó en el mercado una expansión en la cultura del seguro, con el incremento de asegurados en otras ramas?**

R. Es difícil saberlo. Probablemente sí. En España lo que provoca la expansión de la contratación es la necesidad de cobertura de riesgos porque ha ido paulatinamente aumentando la riqueza y bienestar de una gran parte de la población.

**13. ¿Cuál es –a su entender – el resultado de la aplicación de esta obligatoriedad desde el punto de vista del asegurado, de los terceros, de las empresas y del mercado todo?**

R. El resultado ha sido muy satisfactorio. No obstante el éxito del sistema español se debe en gran parte al sistema de baremo de indemnizaciones por lesiones, que objetiviza las indemnizaciones y evita judicializaciones en las reclamaciones.

**14. ¿Qué considera Ud. que sería importante tener en cuenta al respecto de este sistema de obligatoriedad de contratación de un Seguro de Responsabilidad Civil para Vehículos, que no haya sido preguntado?**

R. Investigar sobre los métodos para uniformar las indemnizaciones y procedimientos para evitar que todas las reclamaciones sean ventiladas ante los tribunales. La situación más efectiva es que las propias aseguradoras indemnicen voluntariamente a las víctimas, sin necesidad de recurrir a la tutela judicial.

## Ley N° 18.412

### RESPONSABILIDAD CIVIL POR DAÑOS CORPORALES CAUSADOS A TERCEROS POR DETERMINADOS VEHÍCULOS DE CIRCULACIÓN TERRESTRE Y MAQUINARIAS

#### ESTABLECIMIENTO DE UN SEGURO OBLIGATORIO

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General,

#### DECRETAN:

Artículo 1°. (Creación).- Créase un seguro obligatorio que cubra los daños que sufran terceras personas como consecuencia de accidente causado por vehículos automotores y acoplados remolcados.

Prohíbese la circulación de dichos vehículos que carezcan de la cobertura del seguro referido.

Artículo 2°. (Definición de accidente).- A los efectos de esta ley, accidente es todo hecho del cual resulta un daño personal, de lesión o muerte, sufrido por un tercero, determinado en forma cierta, aun en los supuestos de caso fortuito o fuerza mayor.

Artículo 3°. (Automotores excluidos).- Están excluidos de la aplicación del artículo 1° de la presente ley:

- A. Los automotores que circulen sobre rieles.
- B. Los automotores utilizados exclusivamente en el interior de establecimientos industriales, comerciales, agropecuarios, de playas ferroviarias o de cualquier otro lugar al que no tenga acceso el público.
- C. Los vehículos que se encuentren en depósito judicial.
- D. En general, todo vehículo no utilizado para la circulación vial.

Artículo 4°. (Vehículos matriculados en el extranjero).- Los vehículos matriculados en países extranjeros o ingresados en régimen de admisión temporaria, están igualmente sujetos a las obligaciones de esta ley, sin perjuicio de los convenios internacionales celebrados por la República.

Artículo 5°. (Efectos del seguro).- La póliza comprenderá los siniestros que puedan ser causados por partes desprendidas del vehículo o por las cosas transportadas en él o por él.

Artículo 6°. (Exclusiones).- No se considerarán terceros a los efectos de esta ley:

- A. El propietario del vehículo, el tomador del seguro y el conductor, así como el cónyuge o concubino y los ascendientes o descendientes por consanguinidad o afinidad o por adopción y los parientes colaterales hasta el segundo grado de cualquiera de ellos, respecto del seguro del mismo vehículo.

B. Los dependientes a cualquier título del propietario, tomador del seguro o conductor, cuando se encuentren en el mismo vehículo, desempeñando tareas que tengan otra cobertura de seguro.

C. Las personas transportadas en el vehículo a título oneroso que tengan otra cobertura de seguro.

D. Los ocupantes de vehículos hurtados, salvo que probaren el desconocimiento de dicha circunstancia o no hubiera mediado voluntad en ocupar el vehículo.

E. La víctima o sus causahabientes, cuando haya mediado dolo de su parte para la producción de las lesiones o la muerte.

Artículo 7°. (Titular del seguro).- El titular del seguro será, indistintamente, el propietario, el usuario o quien tenga la guarda material del vehículo. La póliza hará referencia a la calidad del contratante.

El cambio de titular del seguro importará la cesión del contrato. El cesionario estará sujeto a iguales obligaciones que el cedente.

Artículo 8°. (Límites del seguro).- El seguro obligatorio tendrá una cobertura máxima de 150.000 UI (ciento cincuenta mil unidades indexadas), por vehículo asegurado y por accidente, durante el primer año de la vigencia de la presente ley. Dicho límite máximo se aumentará a 200.000 UI (doscientas mil unidades indexadas), durante el segundo año, y a 250.000 UI (doscientas cincuenta mil unidades indexadas), a partir del tercer año.

Las lesiones se indemnizarán según porcentajes determinados sobre el total asegurado.

La incapacidad total y permanente, de acuerdo con el dictamen médico, podrá alcanzar una indemnización del 100% (cien por ciento) del capital asegurado, equivalente al del caso de muerte.

Si de un mismo accidente resultaren varios damnificados, la indemnización correspondiente a cada uno de ellos se ajustará proporcionalmente al monto asegurado, sin que se pueda exceder el límite de éste.

Artículo 9°. (Inalterabilidad de la suma asegurada).- El pago de las indemnizaciones con cargo a una póliza no implicará reducción de la suma asegurada ni modificará la prima pagada.

Las entidades aseguradoras darán cuenta a la Superintendencia de Seguros y Reaseguros cuando consideren el caso de un riesgo agravado en razón de la siniestralidad y podrán aumentar la prima a la renovación del seguro.

Artículo 10. (Condiciones y primas de referencia).- Las entidades aseguradoras informarán a la Superintendencia de Seguros y Reaseguros las condiciones y primas de referencia que seguirán en función de cada categoría de vehículos, de acuerdo con lo dispuesto por la Ley N° 16.426, de 14 de octubre de 1993, y por el Decreto N° 354/994, de 17 de agosto de 1994.

Artículo 11. (Libertad de contratación).- Las entidades aseguradoras autorizadas en la rama de automóviles deberán operar el seguro obligatorio.

El obligado o quien tenga interés en el seguro tendrá libertad de contratación entre las distintas entidades aseguradoras. Éstas emitirán la póliza solicitada y el certificado, previo pago de la prima correspondiente.

Las entidades aseguradoras no podrán negar la cobertura salvo cuando el vehículo no reúna las condiciones de asegurabilidad establecidas por la Superintendencia de Seguros y Reaseguros.

Simultáneamente a la emisión del certificado se entregará al asegurado un distintivo visible para colocar en el vehículo que lo identifique como habiendo cumplido con el seguro obligatorio.

Artículo 12. (Procedimiento obligatorio).– El solicitante o sus causahabientes deberán presentar el reclamo directamente ante la entidad aseguradora, acreditando su derecho y el daño, acompañando los elementos de prueba de que dispone para justificarlos.

Recibido el reclamo, la entidad lo procesará y dará respuesta a los reclamantes en un plazo no mayor de treinta días hábiles.

Transcurrido el término o en caso de denegatoria, quedará expedita a los interesados la vía judicial.

El solicitante deberá someterse a la verificación de las lesiones, así como permitir las diligencias que disponga la entidad aseguradora para calificar el reclamo solicitado, sin perjuicio de la presentación de los informes elaborados a su solicitud.

Artículo 13. (Vía judicial).– Para exigir el cumplimiento de la acción indemnizatoria en vía judicial, los titulares mencionados en el inciso primero del Artículo 12 de la presente ley, tendrán acción directa contra el asegurador del vehículo que ha producido el daño, no pudiendo excederse del límite del seguro obligatorio.

Para esta acción se seguirá el procedimiento indicado por los Artículos 346 y siguientes del Código General del Proceso.

Artículo 14. (Prescripción).– El plazo de prescripción de esta acción es de dos años a contar desde el hecho generador del perjuicio. Dicho plazo se interrumpirá por las causas establecidas en el derecho común.

Artículo 15. (Inoponibilidad de excepciones).– El asegurador no podrá oponer al accionante las excepciones que tenga contra el asegurado en virtud del contrato de seguro, ni las que provengan de caso fortuito o fuerza mayor, o hecho de terceros, sin perjuicio de las exclusiones dispuestas por el Artículo 6° de la presente ley.

Artículo 16. (Acción de repetición).– Las entidades aseguradoras podrán repetir contra el propietario del vehículo o contra el tomador del seguro, las cantidades pagadas a los reclamantes cuando:

- A. Los contratantes hubieran incumplido sus obligaciones establecidas en la póliza.
- B. El vehículo no tuviera seguro en vigencia.
- C. El daño se produjera mediando dolo del propietario, usuario, o conductor, o por culpa grave en el mantenimiento del vehículo.
- D. Se haya modificado el destino de uso del vehículo de modo que constituya un agravamiento del riesgo.

Artículo 17. (Procedimiento para la acción de repetición).– Para la acción de repetición se aplicará el procedimiento extraordinario previsto por los artículos 346 y siguientes del Código General del Proceso.

Si el asegurador solicitara medidas cautelares según los Artículos 311 y siguientes del mismo Código, probada sumariamente la existencia de su derecho, serán decretadas sin más trámite por el Tribunal.

La prestación de contracautela no será exigida al asegurador en este caso.

Artículo 18. (Subrogación).- Por el solo pago de la indemnización y hasta dicho monto, la entidad aseguradora queda subrogada en los derechos de la persona indemnizada contra el tercero responsable del daño.

Artículo 19. (Coberturas especiales).- Los damnificados o sus causahabientes serán indemnizados por el procedimiento de los Artículos siguientes, cuando los daños sean producidos por:

- A. Un vehículo no identificado.
- B. Un vehículo carente de seguro obligatorio.
- C. Un vehículo hurtado u obtenido con violencia.

Artículo 20. (Creación del Fondo de Indemnización).- Créase un Fondo de Indemnización de Coberturas Especiales, el cual será administrado por la Unidad Nacional de Seguridad Vial (UNASEV).

Dicho Fondo se hará cargo parcialmente de las coberturas especiales previstas en el Artículo anterior, en las siguientes proporciones:

A. Durante el primer año de vigencia de la presente ley, el Fondo abonará los dos tercios de las sumas correspondientes a las coberturas especiales siendo el restante tercio de cargo de la entidad aseguradora designada conforme al procedimiento del Artículo 22 de la presente ley.

B. Durante el segundo año, el Fondo abonará un tercio de las sumas correspondientes a coberturas especiales siendo los restantes dos tercios de cargo de la entidad aseguradora designada conforme al procedimiento del Artículo 22 de la presente ley.

C. A partir del tercer año, la totalidad de las sumas a abonar por coberturas especiales serán de cargo de la entidad aseguradora designada, conforme al procedimiento del Artículo 22 de la presente ley.

Artículo 21. (Recursos del Fondo).- Al mencionado Fondo se destinará la totalidad de los recursos provenientes de las multas percibidas en virtud de las sanciones a que refiere la presente ley.

Los recursos precitados que no se utilicen en el cumplimiento de las obligaciones previstas en el Artículo 20 de la presente ley, se constituirán en recursos extrapresupuestales de la Unidad Nacional de Seguridad Vial (literal K) del Artículo 6º de la Ley N° 18.113, de 18 de abril de 2007).

Artículo 22. (Procedimiento en los reclamos).- La Superintendencia de Seguros y Reaseguros indicará el nombre y domicilio de la entidad aseguradora que procesará el reclamo en cada caso. A tal efecto operará en la misma un Centro de Distribución de dichos reclamos. Para la adjudicación del reclamo entre las entidades aseguradoras, éstas informarán, al 31 de diciembre de cada año a la Superintendencia de Seguros y Reaseguros la cantidad de contratos de seguro obligatorio celebrados con posterioridad a la vigencia de la presente ley. Con esta información la Superintendencia de Seguros y Reaseguros determinará la cantidad proporcional de reclamos que le corresponderá atender a cada entidad aseguradora durante el año siguiente.



Tanto los reclamos pagados con su correspondiente cuantía como los denegados serán informados mensualmente a la Superintendencia de Seguros y Reaseguros.

Al finalizar cada ejercicio la Superintendencia de Seguros y Reaseguros comunicará a las entidades aseguradoras las compensaciones recíprocas que deberán realizar a los efectos de que los montos indemnizados guarden debida relación con los reclamos atendidos.

Las compensaciones recíprocas serán obligatorias para las entidades aseguradoras.

Si se procediera judicialmente según el Artículo 13 de la presente ley, la acción deberá dirigirse contra la misma empresa aseguradora indicada por el Centro de Distribución.

Esta disposición comenzará a regir a partir de los ciento ochenta días de la entrada en vigencia de esta ley.

Artículo 23. (Seguro de automóvil con cobertura de mayor cuantía).– Si el vehículo comprendido en las disposiciones de esta ley estuviera amparado por un seguro que cubriera la responsabilidad civil del obligado en mayor cuantía que el seguro obligatorio, se considerará cumplida la exigencia del Artículo 1° de la presente ley.

En estos casos tanto la entidad aseguradora, como el asegurado, tomador del seguro o conductor, estarán sujetos a las disposiciones del seguro obligatorio dentro de los límites previstos por éste.

Artículo 24. (Daños no cubiertos por el seguro obligatorio).– El derecho de los damnificados de acuerdo a esta ley, no afecta el que pueda corresponderles por mayor indemnización según el derecho común.

Las reclamaciones amparadas y los fallos judiciales que se dictaren en aplicación del seguro obligatorio, no constituirán precedentes para las acciones que se deduzcan según el derecho común.

Las indemnizaciones pagadas con cargo a las pólizas de seguro obligatorio o hasta su límite, en el caso del Artículo 23 de la presente ley, serán descontadas de las cantidades resarcidas posteriormente por mayor cuantía, por los mismos daños.

Artículo 25. (Infracciones y sanciones).– El Ministerio del Interior procederá al secuestro de todo vehículo automotor que circule sin seguro obligatorio, y dispondrá su depósito a cargo del propietario, poseedor o guardador de hecho del mismo.

No obstante, la autoridad competente podrá autorizar por única vez su desplazamiento precario estableciendo las condiciones para ello.

Se le aplicará, además, una multa equivalente al importe promedio del costo del seguro referido del mercado en esta ley, cuyo destino será el Fondo de Indemnización de Coberturas Especiales a que refiere el Artículo 20 de la presente ley.

Una vez acreditada ante la autoridad pública interviniente la contratación del seguro, procederá la recuperación del vehículo secuestrado y depositado.

Las Intendencias Municipales cuando comprueben la circulación de vehículos que carezcan del seguro obligatorio, deberán denunciarlo ante el Ministerio del Interior a los efectos dispuestos por el presente Artículo.

Artículo 26. (Control de infractores).– El Ministerio del Interior y las Intendencias Municipales efectuarán el control del cumplimiento de esta ley. En el caso de accidentes de tránsito con lesionados el control del Ministerio del Interior será preceptivo, debiendo aplicarse las sanciones previstas en el Artículo anterior.

Artículo 27. (Contralor).– Sin el previo control de la vigencia del seguro que se crea por esta ley:

A. Los Registros Públicos no podrán inscribir títulos de propiedad, contratos de prendas u otros documentos que afecten la titularidad de los vehículos automotores.

B. Los Municipios no podrán realizar transferencias municipales, cesiones, empadronamientos, reempadronamientos, cambios de motor o chasis, otorgar certificados de libre de deuda y antecedentes.

Artículo 28. (Oficinas competentes).– Las oficinas competentes, previstas en el Artículo 26 de la presente ley, deberán controlar que los vehículos se encuentren asegurados a partir de la vigencia de esta ley. Transcurridos tres años de dicha fecha, deberá efectuarse el contralor de la vigencia del seguro durante los tres años anteriores al trámite que se pretenda efectuar. Para el caso de vehículos nuevos o de antigüedad menor a dicho lapso, deberá controlarse la vigencia del seguro desde el empadronamiento original.

De no poderse acreditar por parte del interesado, la existencia del seguro obligatorio previsto en la presente ley durante el plazo referido en este Artículo, se podrá proceder a la realización del trámite de que se trate mediante el pago de una multa equivalente al importe promedio del costo de mercado del seguro referido en esta ley.

Artículo 29. (Vehículos oficiales).– Los vehículos automotores de propiedad del Estado están comprendidos en la obligatoriedad de asegurar de acuerdo con lo establecido por esta ley.

Los seguros serán contratados según el Artículo 1º de la Ley N° 16.426, de 14 de octubre de 1993.

Los damnificados por vehículos oficiales tendrán acción directa contra el Banco de Seguros del Estado en la forma y condiciones previstas en los Artículos anteriores.

Artículo 30. (Declaración de orden público).– Las disposiciones de la presente ley son de orden público.

Artículo 31. (Vigencia).– Esta ley entrará en vigencia a los ciento ochenta días de su promulgación.

Artículo 32. (Reglamentación).– El Poder Ejecutivo reglamentará esta ley en un plazo de ciento cincuenta días a partir de su promulgación.

RODOLFO NIN NOVOA,

Presidente.

Hugo Rodríguez Filippini,

Marti Dalgarrondo Añón,

Secretarios.

MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS  
MINISTERIO DEL INTERIOR  
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES  
MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

MINISTERIO DE EDUCACIÓN Y CULTURA  
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS  
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA  
MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL  
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA  
MINISTERIO DE GANADERÍA, AGRICULTURA Y PESCA  
MINISTERIO DE TURISMO Y DEPORTE  
MINISTERIO DE VIVIENDA, ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y MEDIO AMBIENTE  
MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL

Montevideo, 17 de noviembre de 2008.

De acuerdo a lo dispuesto por el Artículo 145 de la Constitución de la República, cúmplase, acútese recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos, la Ley por la que se establecen disposiciones relacionadas con la creación de seguros obligatorios que cubran daños que sufran terceras personas, como consecuencia de accidentes causados por vehículos automotores.

TABARÉ VÁZQUEZ.  
ÁLVARO GARCÍA.  
DAISY TOURNÉ.  
GONZALO FERNÁNDEZ.  
JOSÉ BAYARDI.  
MARÍA SIMON.  
VÍCTOR ROSSI.  
DANIEL MARTÍNEZ.  
EDUARDO BONOMI.  
MARÍA JULIA MUÑOZ.  
ERNESTO AGAZZI.  
HÉCTOR LESCANO.  
JACK COURIEL.  
MARINA ARISMENDI.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cr. DEUS, Antonio, “*Contabilidades Especiales*”, Apuntes del CECEA.
- PORTER, Michael (1982), “*Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*”. México: Compañía Editorial Continental S.A.
- HAX, Arnoldo C. – WILDE II, Dean L. (2003), “*El Proyecto Delta. Estrategias para hacer más rentables las empresas en el mundo de hoy*”. Grupo Editorial NORMA.
- Cra. DOTTA, Ma. Cristina, “*Actuaciones Periciales. Contrato de Seguro*”, Apuntes del CECEA.
- GÓMEZ ACHAR, Gustavo (Febrero 2004), “*Revista de la Facultad de Ciencias Empresariales*” – Nro.2.
- RIPPE, BUGALLO, LONGONE, MILLER, “*Instituciones de Derecho Comercial Uruguayo*”, Fundación de Cultura Universitaria.
- Trabajo Monográfico “*Consecuencia de la derogación del monopolio del BSE*”, PALLEIRO, Alejandro.
- Trabajo Monográfico “*Estructura del Mercado de Seguros de Automóviles*”, ECHEGOYEN, Ivana.
- Trabajo Monográfico “*Las Compañías de Seguros después de la Desmonopolización*”, ESTEVEZ, Alvaro.
- Material proporcionado por el Departamento de Capacitación del BSE
- Código de Comercio 3era. Edición Fundación de Cultura Universitaria.

### Marco Normativo del Seguro

- Ley 16.426 del 14 de octubre de 1993.
- Ley 18.412 del 18 de noviembre 2008.
- Datos suministrados por la Superintendencia de Servicios Financieros del BCU.
- Boletín Informativo de PORTO SEGURO SEGUROS.

### Entrevistas

- Sr. MONTALDO, Nelson, Director de la División Comercial del BSE.
- Sr. SUAREZ, Leandro, Presidente de PORTO SEGURO SEGUROS.
- Sr. PASTORI, Aurelio, Gerente General de MAPFRE URUGUAY.
- Sr. MIGUEL, Alvaro, Gerente General BERKLEY URUGUAY.
- Sr. CASTELLANOS, Mauricio, Gerente General de AUDEA.
- Cra. CARDOZO, Mariela, Jefa Unidad Seguros Automotores SURCO SEGUROS.

## Sitios Web consultados

**BANCO CENTRAL DEL URUGUAY**

Superintendencia de Servicios Financieros del BCU

<http://www.bcu.gub.uy>

**BANCO DE SEGUROS DEL ESTADO**

<http://www.bse.gub.uy>

**PORTO SEGURO – SEGUROS DEL URUGUAY S.A.**

<http://www.portoseguro.com.uy>

**MAPFRE URUGUAY COMPAÑÍA DE SEGUROS S.A.**

<http://www.mapfre.com.uy>

**COMPAÑÍA COOPERATIVA DE SEGUROS SURCO.**

<http://www.surco.com.uy>

**BERKLEY INTERNATIONAL SEGUROS S.A.**

<http://www.berkley.com.uy>

**ASOCIACIÓN URUGUAYA DE EMPRESAS ASEGURADORAS (AUDEA).**

<http://www.audea.org.uy>

**PARLAMENTO**

<http://www.parlamento.gub.uy>

**FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER**

<http://www.sc.ehu.es/oewhesai/Porter-en%20indarren%20kapitulua.pdf>

**EL PROYECTO DELTA**

<http://cirpq.tripod.com/consultoriaestrategica/modelodelta.pdf>

**ASOCIACIÓN DE SUPERVISORES DE SEGUROS DE AMERICA LATINA**

<http://www.assalweb.org/>

**MERCADO ASEGURADOR IBEROAMERICANO**

Fundación MAPFRE

<http://www.mapfre.com>