

DIRECCIONES ESTRATÉGICAS DEL GRUPO TERRITORIAL ESICUBA, CIENFUEGOS

Dra. Ana Lilia Castillo Coto

MSc. Tamara Franco Zunda

Lic. Maria Elena Fernández Pichs

Resumen

El presente trabajo resume los resultados de una investigación desarrollada en la sede del Grupo Territorial de ESICUBA en Cienfuegos. Su objetivo ha sido el diseño de una estrategia funcional de comercialización de Seguros Especializados en la región centro oeste del país.

Para ello fue necesaria la aplicación de un conjunto de técnicas que, dado el objeto de estudio y la localización de la investigación, resultan novedosas. Es por ello que se arriban a conclusiones de interés para el desarrollo, tanto de ESICUBA, el Grupo CAUDAL en general, así como otras organizaciones con características funcionales y de operación similares.

Antecedentes de la Investigación

A finales de 1997, se aprobó el Decreto-Ley No. 177, “Sobre el Ordenamiento del Seguro y sus Entidades”, dictado por el Presidente del Consejo de Estado de la República de Cuba. Con un enfoque moderno, en consonancia con las normas internacionales, este decreto constituye un texto, marco a partir del cual irá apareciendo la legislación complementaria que detalle las acciones regulatorias futuras.

ESICUBA, ofrece coberturas de seguros a todos los intereses cubanos en el mundo, así como los intereses extranjeros radicados en el territorio nacional, siendo el asegurador por excelencia de las mayores empresas y grupos corporativos nacionales y extranjeros que operan en el país.

El mercado de seguros continúa expandiéndose vigorosamente, a ritmos que superan con creces los de la economía en su conjunto. Esta tendencia responde a uno de los rasgos distintivos de la actual fase de reestructuración en la economía cubana, que se caracteriza por una mayor intervención de los instrumentos financieros para enfrentar los desafíos del crecimiento con estabilidad. Aumentando la preocupación de las organizaciones productivas por estructurar actividades de administración de riesgos e implementar sus planes de seguros.

A pesar de la fuerte expansión mostrada durante los últimos años, la penetración apenas alcanza el 1% del Producto Interno Bruto, lo cual es todavía inferior al promedio que se reporta en otros países con similar nivel de desarrollo. Esto evidencia las oportunidades y retos que deberá afrontar el seguro en los próximos años.

Su profundo conocimiento del mercado le posibilita evaluar correctamente los riesgos a que sus clientes se ven sometidos y ofrecerles una total protección. Linaje histórico, profesionalidad de sus especialistas, solidez financiera, estabilidad, capacidad de pago y una relación reconocida por prestigiosos reaseguradores de Lloyd's, del mercado de compañías de Londres y Europa continental han mantenido a ESICUBA en el liderazgo del mercado cubano de seguros. Las operaciones de la Compañía abarcan todos los ramos de seguro, excepto los de vida, automóviles y agrícolas.

Se cuenta con una línea de productos *TODO SEGURO* concebida específicamente para segmentos de mercado con características homogéneas y requerimientos muy similares, ofreciendo: precios atractivos, mayor cobertura y agilidad en la tramitación. Estos son: Transportación de Mercancías, Embarcaciones de Placer y Menores, Viviendas y Oficinas, Almacenes, Comercio y Almacenes, Viajes, Expositores, Gastos Médicos y Accidentes.

En 1998, la dirección de la empresa se percató de la necesidad de iniciar un proceso de transformación mediante el cual se eliminaran paradigmas y hábitos de trabajo que comenzaban a ser una limitante para el desarrollo de la actividad, se trataba de transformar una empresa diseñada para desempeñar un papel monopolístico y, por tanto, carente de toda gestión comercial y sin orientación expresa a la satisfacción del cliente, en una entidad capaz de trabajar en un mercado de competencia poniendo al cliente en el centro de su atención.

Surge así la necesidad de brindar coberturas de seguro a objetivos económicos que no se encontraban en la capital del país, surgiendo así en el año 1998, oficinas de ventas en el interior del país. En Agosto de ese año la Junta Directiva decidió la apertura de su tercera oficina, la cual radicaría en Cienfuegos, considerando la importancia económica de esta provincia y abarcando el territorio central, es decir, Villa Clara, Sancti Spiritus, Ciego de Ávila y Cienfuegos.

En el año 2000 se crea el Grupo CAUDAL, que está conformado por un grupo de empresas dedicadas a la gestión y desarrollo de la actividad aseguradora, reaseguradora, financiera, y de servicios conexos en general. Este grupo empresarial es la consolidación de un proceso de integración que sus empresas venían gestando desde hacía ya algunos años, sustentado en la estrategia de lograr un posicionamiento superior con la diversificación y complementación de productos y servicios.

Sin embargo, para mantenerse como líder del mercado cubano debe permanentemente evaluar su capacidad de adaptación a las cambiantes condiciones de su entorno y poder competir en un mercado cada vez más global, complejo, cambiante y orientado hacia la calidad y el cliente, fomentando además una cultura y filosofía empresarial donde estén comprometidos e identificados con la misión de la organización y su estrategia.

Desarrollo de la Investigación

Considerando las particularidades hasta aquí mencionadas se origina la necesidad de plantear un modelo de gestión estratégica, dándose respuesta así a una parte importante de los objetivos de la investigación. En todo este análisis se mantienen estrechos puntos de contacto con las técnicas aplicadas por la Casa Matriz, considerando las líneas y objetivos estratégicos expuestos por ESICUBA y el Grupo CAUDAL.

Para la conformación del equipo de trabajo se eligieron expertos para un nivel de confianza del 90% según las características de la investigación. Para un total de 9 expertos que fueron seleccionados de la Casa Matriz 2 directores, 2 clientes del territorio, el total de trabajadores del grupo territorial Cienfuegos, y la asesoría de expertos de la Universidad de Cienfuegos. Se efectuaron varias sesiones de capacitación y actualización de conocimientos sobre trabajo en grupos, Estrategia Empresarial, Investigación de Mercados, Marketing y Planeación Estratégica. El resto del personal indirectamente implicado en este trabajo participó a través de una muestra seleccionada mediante entrevistas aplicadas a éstos efectos, empleándose también el método de observación y revisión de documentos.

Iniciamos el proceso con la identificación del contexto estratégico, definiendo los valores, la misión y la visión de la organización, así como los objetivos estratégicos, asumiéndose los mismos de la compañía al no entrar en contradicción con el grupo territorial, se hizo énfasis en los valores, considerados el punto de partida, pues constituyen la base para el cumplimiento de la misión y la visión de la organización.

Al culminar lo que se considera la primera etapa de la tecnología aplicada, sé esta en condiciones de realizar el proceso de análisis de las condiciones actuales en que se encuentra el grupo territorial en sí mismo y con respecto a su entorno. Por lo cual partimos no sólo del análisis de las cinco fuerzas de la competencia sino también de los cinco elementos básicos del entorno específico, valorándose en el siguiente orden las variables:

- Rivalidad de la competencia.
- Poder negociador de los clientes.
- Poder negociador de los proveedores.
- Amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos.

En Cuba debido a la escasa cultura sobre seguros los empresarios piensan en su mayoría que con la Reserva para Contingencias pueden cubrir en su totalidad los gastos financieros que les pudiera ocasionar determinado evento accidental, súbito e imprevisto, previa autorización del Ministerio de Finanzas y Precios, sin embargo esta cuenta técnicamente se crea entre otras funciones, como complemento del seguro pues las organizaciones cubrirán con ella los deducibles que se les aplican a toda póliza de seguro.

El análisis interno se realiza con diferentes enfoques, según las características de las organizaciones. Es preciso puntualizar que la oficina de ventas de Cienfuegos, en el organigrama general de la compañía ESICUBA, está considerada como un grupo territorial siendo su actividad meramente comercial. La poca cultura del seguro que aún caracteriza a las empresas del territorio ha constituido una limitante en la realización de la

investigación. La no comprensión de la utilidad de su colaboración limitó el acceso a información que permitiera los cálculos para la elaboración de las matrices.

En esta fase del proceso se procede a la síntesis de la investigación, definiendo a partir de los resultados del análisis los objetivos y estrategias comerciales para ESICUBA en el territorio y contando a su vez con las áreas de resultados clave precisando de esta forma los objetivos y estrategias que contribuirán al logro de las metas propuestas.

La auténtica riqueza de una empresa es su capital humano y el sistema de valores que los caracterizan, en la compañía son los siguientes:

- *Buena fe:* Mantener con la Institución y sus clientes una actuación honrada, digna, moral e insobornable.
- *Confiabilidad:* Los clientes podrán confiar la protección de su patrimonio en la compañía y en sus especialistas, con la seguridad de que mantendrán una absoluta discreción y compartimentación de sus negocios.
- *Profesionalidad:* De todos sus especialistas en la ejecución diaria de sus actividades.
- *Solidaridad:* Transmitir a los clientes el sentir de la compañía y sus trabajadores de estar siempre dispuestos a prestarles ayuda y cooperación en situaciones adversas.
- *Unidad:* Mantener la ética al no contradecir públicamente las decisiones o acciones adoptadas por la Compañía, analizando internamente las discrepancias que pudieran surgir sin que trasciendan al cliente.

La misión de la Compañía hasta el año 2005 consiste en: **“Brindar al mercado cubano productos de seguros que contribuyan a la protección financiera de la economía nacional sobre bases comerciales efectivas, distinguiéndose por su alta profesionalidad y solidez financiera”**.¹

Definiendo su visión para igual período como: **“Ser una empresa de Seguros Generales que mantenga su posición de líder en el mercado cubano, sustentada, entre otros factores, por su solidez financiera, con una filosofía de trabajo orientada hacia el cliente, cuyo carácter innovador permita la oferta constante de productos/servicios de alta calidad en un ambiente de máxima profesionalidad y confiabilidad”**.²

Para el caso de la actividad de seguros en general y del grupo territorial de ESICUBA en Cienfuegos en particular es preciso puntualizar en estas fuerzas y elementos.

- *Rivalidad de la competencia*

La actividad del seguro en la región central y el país en general está muy concentrada por la existencia de sólo 2 Empresas Aseguradoras, ESEN, ESICUBA y Corredores de Seguros. Para conocer la intensidad de la competencia es indispensable la caracterización de cada una de las organizaciones identificadas como tal.

La Empresa de Seguros Estatal Nacional (ESEN), tiene Líneas de seguros propios, ellas son: el seguro agropecuario, el seguro de autos y el seguro de vida que no son comercializados por el resto del Sector, aunque en la actualidad está incursionando en otros productos como son: Incendios y Líneas Aliadas, Mercancías, Equipos Electrónicos

¹ Ver: Expediente de Perfeccionamiento Empresarial ESICUBA S.A., diciembre de 2001

² *Ibíd*em

y Rotura de Maquinarias, pero las barreras de entrada para esos servicios son altas, siendo una de las más importantes la relación calidad/precio, sin embargo la fuerza de este competidor esta dada en la red de agentes que posee, que abarca todos los municipios del país.

HEATH LAMBERT DE CUBA, es un Corredor de seguros, con representación solamente en la Habana, con alta profesionalidad, comercializa productos complejos para riesgos de mayor alcance, de baja fidelidad en el sector, ejerce presión sobre los precios y las condiciones de las pólizas, ha incrementado su cartera de clientes con una mayor diversificación de productos.

ESICUBA S.A, Seguros Generales, la más antigua asegurando riesgos en el mercado cubano, ofreciendo protecciones financieras en todos los Ramos de seguros, excepto de vida, automóviles y agropecuarios. Previo a la concertación de todos estos seguros, realiza estudios de análisis y administración de riesgos, elabora y recomienda planes de medidas para el mejoramiento de los riesgos presentes en cada objetivo económico, ofreciendo a sus clientes permanente asesoría encaminada a lograr el constante incremento del nivel de protección financiera con programas de seguros al menor costo posible. Como es de suponer ESICUBA, es monopólica en la comercialización de riesgos especiales como son Riesgos Industriales, Aviación, Financieros y Marítimos, tiene representación en Ciudad Habana, Santiago de Cuba, Holguín y Cienfuegos, en la actualidad esta enfrascada en la creación de su red de agentes propios, luego de la aprobación de esta posibilidad por la Superintendencia de Seguros.

Los seguros como servicios intangibles requieren de una excelente presentación, alta calidad en su contenido, precios y gestión de respuesta al cliente, sustentados por la alta eficiencia y profesionalidad del capital humano que permita posicionar este producto que por sus características no es fácilmente identificado en el mercado, en función de esto trabaja la compañía, aunque la fuerza de ventas directa de la oficina de Cienfuegos necesita de capacitación en ramos de seguros tipificados como de mayor complejidad para los cuales existe un mercado virgen en el territorio y que además no son susceptibles de ocupar por la competencia. Aspecto importante es la voluntad del Estado de disminuir los subsidios del presupuesto a causa de catástrofes naturales y catástrofes causadas por el hombre para lo cual se han establecido regulaciones que precisan al cliente organizacional en Perfeccionamiento Empresarial a adquirir pólizas de seguros acordes a sus necesidades.

Todo lo anterior le da la posibilidad a ESICUBA de ampliar su cuota de mercado, considerando que el atractivo del sector es alto, pues la demanda y la oferta deben crecer en los próximos años y tanto la compañía como los grupos territoriales tienen como objetivo brindar un servicio de excelencia a los clientes.

- *Poder negociador de los Clientes*

Los clientes influyen en la rentabilidad potencial de la actividad, exigiendo al grupo territorial y por ende a la compañía, rapidez en sus operaciones (procesamiento y facturación de primas de seguros), limitadas por razones organizativas y de los sistemas automatizados en explotación, la ampliación de la fuerza de ventas, a través de agentes propios y la evolución hacia otros canales de distribución para productos sencillos y homogéneos.

El poder de los clientes actuales del territorio radica en su concentración y en la compra de cantidades importantes con relación a la cifra de Ingresos, aún así se midió la Rotación de los clientes, Comportamiento geográfico de la clientela y su Clasificación organizacional según la metodología para el diagnóstico comercial que establece la Escuela de Estudios Superiores de Marketing.³

El grupo de trabajo consideró como *Clientes Perdidos* aquellos que no renovaron sus pólizas de seguro al expirar el plazo de vigencia de las mismas ya sean por falta de presupuesto o por poco convencimiento de la necesidad del seguro para sus bienes patrimoniales. *Clientes Recuperados* se continúa trabajando con los clientes perdidos adentrándolos en la cultura del seguro por medio de presentaciones unido a la labor promocional y de publicidad de la compañía, y otorgando facilidades de pago para aquellos cuyas finanzas no sean del todo saludables, logrando al final del 2002 recuperar 3 clientes. *Clientes nuevos* son aquellas organizaciones o individuos que toman por primera vez una póliza de seguros, contactados a través de los canales de venta o por iniciativa propia (Empresas Mixtas). *Clientes Fieles* son aquellos que cada año renuevan su póliza de seguro, éstos al igual que los clientes nuevos constituyen el mercado actual del Territorio.

Podemos concluir que en el corto y mediano plazo el poder negociador de los clientes es alto, y en la medida que la competencia adquiera más experiencia técnica y profesional, y mejore su relación calidad/precio del producto, este poder tenderá a afianzarse máxime si tenemos en cuenta que en el mercado actual y potencial se conoce más a la ESEN que ESICUBA, al estar la primera más expandida por el territorio nacional.

▪ *Poder negociador de los Proveedores*

ESICUBA S.A., como compañía de seguros se dedica a una actividad poco conocida en nuestro medio, brinda servicios financieros muy especializados, en particular servicios de seguros y reaseguros, principalmente a personas jurídicas, que han identificado los riesgos a que están sujetas sus respectivas actividades y decidido protegerse mediante el seguro como un mecanismo de transferencia de riesgos mediante el cual una organización o individuo cambia la incertidumbre por la certidumbre. Adicionalmente existen otras dos funciones, la creación de un fondo común (las pérdidas de unos pocos son soportadas con las contribuciones de muchos y está basado en la teoría de los grandes números) y el aporte de primas equitativas (contribución equitativa que refleja el grado de azar y el valor del riesgo que se transfieren al fondo común).

Al ser la principal tarea de una compañía de seguros asumir riesgos, comprometiéndose mediante una póliza de seguros o un contrato de reaseguro, a indemnizar financieramente a sus clientes cuando tales riesgos ocurran, emplean mecanismos internacionalmente conocidos como “reaseguros” (seguro de las compañías de seguros), cada aseguradora determina el nivel de cada tipo de riesgo ante cuya ocurrencia esta en condiciones financieras de responder con sus recursos propios (provisiones técnicas) y protege los excedentes mediante acuerdos de reaseguro (reaseguro facultativo y reaseguro automático entre otros) ESICUBA, emplea estos mecanismos.

El Capital de la compañía y sus recursos temporalmente libres están colocados en dos tipos de inversiones, prestamos a mediano plazo y en acciones de otras compañías del Grupo Empresarial, por lo cual al cierre del año 2002 la actividad financiera en su conjunto

³ Escuela Superior de Estudios de Marketing. – Madrid: /s.n/, 2000.—78p.

generó ingresos por 11,7 millones de unidades monetarias provenientes de intereses por los préstamos y por dividendos ganados.

Se puede concluir que se cuenta con tres grandes proveedores por parte del Grupo Territorial de Cienfuegos:

- *Primero* los clientes, que transfieren sus riesgos a la compañía mediante el pago de una prima de seguro por la compra de una póliza contribuyendo a la creación de un fondo común incrementándose así los ingresos por este concepto y por ende su Capital. Se debe significar que mientras la dispersión de riesgos sea mayor, menor será la probabilidad de ocurrencia de siniestros y mayores serán los beneficios.
- *Segundo* ESICUBA al invertir su Capital y los recursos temporalmente libres en inversiones financieras por los que obtiene altos rendimientos y reasegurándose.
- *Tercero* las compañías reaseguradoras de Europa, con las cuales tiene acuerdos de reaseguros, que se activan al ocurrir un siniestro, proporcionando la entrada de Capital fresco para la economía cubana.

Determinándose que el Poder negociador de los Proveedores es alto con capacidad de fortalecerse más al penetrar en un mercado prácticamente virgen.

- *Amenaza de nuevos Competidores*

Objetivamente existe la posibilidad de que surjan nuevos competidores nacionales y extranjeros, constituyendo esto una amenaza no sólo para el grupo territorial sino también para la compañía. Esta amenaza se encuentra con altas barreras de entrada naturales, legales y artificiales defendidas rigurosamente por la organización, dentro del Sector Asegurador ESICUBA alcanza los mayores niveles de Ingresos Técnicos e Ingresos por Primas de Seguros, lo que hace que sus costos medios sean satisfactorios, creando una barrera natural sólida, extensiva a todas sus oficinas.

La Superintendencia de Seguros dicta las regulaciones, por las que se rige todo el sector asegurador en el país, y aún cuando existe el Decreto – Ley 177 “Sobre el ordenamiento del seguro y sus entidades”, cuyo objetivo fundamental es “formalizar el ordenamiento básico del seguro y regular su control, proteger los derechos de los asegurados, así como impulsar y encausar el ejercicio de la actividad aseguradora nacional, fomentando su desarrollo”, todavía resulta insuficiente pues existe poca fidelidad y ética por otras compañías dedicadas a esta actividad en el territorio, al no existir normas que rijan las relaciones con los canales de ventas (Grupos Territoriales y Corredores de Seguros).

La organización cuenta con la fuerza de su imagen consolidada en el ámbito nacional e internacional a través de 40 años de existencia en la que se destaca su solidez financiera y su capacidad de pago, lo que entraña altos niveles de fidelidad entre clientes poco sensibles a los argumentos de los recién llegados, súmese a esto el presupuesto que dedica la organización cada año para los gastos de publicidad, promoción e investigación y desarrollo, lo cual hacen que el costo de transferencia al que debe enfrentarse el cliente sea alto.

Escasa a partir de la estructura económica cubana, clasificando como competidores aquellas organizaciones para las cuales la entrada es una prolongación lógica de su estrategia.

- *Amenaza de productos sustitutos*

Los productos sustitutos son los que desempeñan la misma función para el mismo grupo de competidores, pero que se basan en una tecnología diferente, constituyendo una amenaza permanente en la medida en que la situación pueda hacerse siempre. (M. Porter)⁴

Partiendo de la definición anterior podemos inferir que en una compañía de seguros no existen productos sustitutos, pues la probabilidad de ocurrencia de siniestros siempre esta latente por lo cual tendrán que existir pólizas de seguros que compensen el perjuicio económico originado por la ocurrencia de un riesgo determinado.

La Matriz DAFO se elaboró en un ejercicio efectuado con el grupo de trabajo, primeramente se definieron las Fortalezas y Debilidades, Amenazas y Oportunidades del entorno y se limpiaron en rondas sucesivas hasta definir las que a continuación se detallan:

Amenazas

- Empresas sin independencia de gestión.
- Consecuencias del bloqueo de Estados Unidos.
- Interés de las compañías de seguros extranjeras en participar en el mercado nacional.
- Endurecimiento del mercado de seguros con el consecuente aumento de los precios.
- Período de alza de catástrofes naturales en el Caribe.

Oportunidades

- Voluntad del Estado de disminuir los subsidios del presupuesto.
- Existencia de pocos aseguradores en el mercado.
- Mercado nacional sin altos niveles de penetración
- Proceso de Perfeccionamiento Empresarial (incremento de la cultura y necesidad del seguro).
- Entorno comercial favorable luego del paso de los Huracanes Michelle, Lili e Isidore.

Fortalezas

- Solidez financiera, estabilidad y capacidad de pago.
- Reconocimiento y prestigio en el mercado al ser líder de las compañías cubanas de seguro.
- Coberturas elaboradas en función de las necesidades del cliente.
- Amplia variedad de servicios.
- Cohesión en el equipo de trabajo.

Debilidades

- Ausencia de una política comercial proactiva.
- Insuficiente formación profesional en temas de seguros.
- Flujo organizativo entre el grupo territorial y la casa matriz lento.
- Poca utilización de la Internet.
- Escaso desarrollo de la red de agentes.

⁴ Ibídem.

Posteriormente se procedió a la elaboración de la Matriz de Impactos Cruzados que permitió definir en que cuadrante estratégico se ubica la organización. Como se trata de una organización pequeña, que está en una fase de crecimiento, con expertos conocedores del tema y de la organización, que habían logrado altos niveles de coincidencia en sus opiniones en la primera fase del ejercicio estratégico, no fue necesario solicitar rangos de relación entre los diferentes cuadrantes de la matriz sino solamente la identificación de influencia o no.

Se observa que el Grupo Territorial se mueve en un macroentorno más propicio que adverso a su desarrollo (47 puntos contra 38) y que tiene más posibilidades propias que limitantes para lograr sus objetivos (45 puntos contra 40) lo que la sitúa en el segundo cuadrante correspondiente a una estrategia ofensiva.

Conclusiones de la Investigación

Una vez concluido el análisis estratégico y conociéndose la situación que presenta la organización para enfrentar nuevos retos, se revisa nuevamente la misión y la visión reafirmando la definida por la casa matriz. Se procede por el grupo de expertos a determinar las áreas de resultados clave:

- Actividad de Recursos Humanos.
- Actividad Ventas.

Para determinar las posibilidades de crecimiento real del mercado se determinó la función de tendencia del comportamiento de las ventas totales de los años 1998 – 2002 con ayuda del Forecasting de WinQSB. La función de tendencia quedó definida como: $151\,971,6X - 197\,248$ con una r^2 de 0,85 que denota que la estimación es válida para el nivel de exactitud que se busca.

Para los 3 años correspondientes a este ejercicio estratégico, el Grupo Territorial pudiera alcanzar niveles potenciales de ventas de 1 018 525.00 unidades monetarias. Por lo que queda un intervalo de ventas potenciales entre el valor máximo obtenido al cierre del 2002 ascendente a 681 680.00 u.m. de $(1\,018\,525.00 - 681\,680.00) = 336\,845.00$ u.m. que muestra lo que podría crecer potencialmente los ingresos por primas en estos 3 años.

Adicionalmente, se calculó el promedio simple que muestra un crecimiento estable en las ventas anuales que, con excepción del primer período, su crecimiento es ascendente. Por lo que se considera como un potencial perfectamente alcanzable para el grupo territorial de Cienfuegos, la diferencia existente entre el promedio simple pronosticado 258 666.80 u.m. y el mayor valor real obtenido en 2002 de 681 680.00 u.m. (véase anexo No.5)

Estos valores sirvieron de base para estimar el crecimiento anual esperado en los próximos 3 años a través de la pendiente de la recta que une la producción real del último período analizando con el valor estimado probable para el 2005 que muestra un 11,4% de incremento y que resulta posible de alcanzar considerando –como ya se dijo- la etapa en que se encuentra el Grupo Territorial de ESICUBA Cienfuegos según el ciclo de vida de la organización.

Al detallar por sectores –industria; construcción; transporte; comercio; otras actividades productivas; servicios comunales y personales; cultura y arte; salud pública; asistencia social, deporte y turismo y administración- puede observarse una notable concentración en los primeros con un comportamiento diferenciado por provincias lo cual confirma lo planteado anteriormente con relación a los agentes de las provincias, cuyo entrenamiento a criterios de selección deberán variar considerando estos aspectos.

En las tablas del Anexo No. 1, se muestran tres columnas correspondientes a indicadores estadísticos muy representativos, los activos fijos tangibles, las ventas netas y la utilidad o pérdida del período ellos dan una magnitud de la potencialidad de coberturas que tiene el grupo territorial por sectores y provincias. Los activos fijos tangibles están muy ligados al Ramo de Riesgos Industriales, las Ventas Netas tienden a los Ramos Marítimos y No Marítimos y la utilidad o pérdida del período esta íntimamente relacionada con el Ramo Financiero. Considerando que los bienes patrimoniales son los que tienen un valor más estable en el tiempo, son los que se han tomado como referencia para el análisis, observando que tienen un comportamiento diferente en cada provincia, según se muestra en el Anexo No. 2.

Al detallar los gráficos del Anexo de distribución por sectores y por provincias, se decide que en el grupo territorial con este análisis puede orientar definir hacia que sectores debe dirigir el trabajo de la fuerza directa y el de los agentes.

- De las provincias que abarca el grupo territorial sin lugar a dudas donde se concentran los mayores bienes patrimoniales es en Cienfuegos con \$ 1,611,265.60 por lo cual la fuerza directa se ocupará del Sector Industrial al representar este el 75% de la potencialidad de coberturas y el 25% será cubierto por los agentes.
- La segunda provincia en importancia es Villa Clara, con \$ 1,585,946.60 en la cual la fuerza directa se ocuparía de los Sectores Industria y Comercio que concentran el 85% de las coberturas potencialmente vendibles pasando a ser atendido por los agentes el 15% restante.
- La tercera provincia es Ciego de Ávila con 1,166,289.80, centrándose el trabajo de ventas directas en el Sector Industrial al representar éste el 70% de la potencialidad de coberturas y el 30% será atendido por los agentes.
- La cuarta provincia es Sancti Spiritus con \$ 848,904.60 por lo cual la labor de ventas directas se centrará en el Sector Industrial al ocupar el 75% de las coberturas potencialmente vendibles y el 25% se cubrirán por medio de los agentes.

Otra tarea muy importante y que gana actualidad crucial en el marco del Perfeccionamiento Empresarial son las acciones dirigidas a instruir al mercado potencial pues la falta de cultural sobre el seguro en la empresa cubana a lo largo de varias décadas ha llevado a los empresarios actuales a no considerar los beneficios que tiene para sus organizaciones la protección financiera por medio del seguro. Para ello habría que aumentar la publicidad y promoción comenzando por un ordenamiento por tipo de coberturas, por sectores y por territorio

Se implementan los objetivos estratégicos, criterios de medidas y grados de consecución para esta área de resultados clave, según el Anexo No. 3 y se resumen los resultados como sigue:

1. ESICUBA S.A. es líder del mercado cubano de seguros y precisa de una estrategia detallada a nivel de grupos territoriales que permita fomentar el liderazgo en cada territorio bajo sus condiciones específicas.
2. El análisis de Matriz DAFO permitió definir que la estrategia a seguir por el Grupo Territorial de ESICUBA Cienfuegos es ofensiva coincidente con la etapa de crecimiento en que se encuentra según el ciclo de vida de la organización.
3. Las áreas de resultados clave definidas para el Grupo Territorial de ESICUBA Cienfuegos son: Actividad de Recursos Humanos y Actividad de Ventas.
4. Se definen 3 objetivos estratégicos vinculados al desarrollo de los recursos humanos, penetrar a los clientes actuales con nuevas coberturas de seguro y ocupar el mercado potencial.
5. El grupo experto decidió que las direcciones en que se debía accionar en los tres objetivos estratégicos serían:
 - Referente a la capacitación de los recursos humanos: en dos direcciones autosuperación por consulta de información técnica específica y superación para aumentar la venta a seguros más especializados.
 - En cuanto al estrechamiento de las relaciones con los clientes actuales para incrementar las ventas: la mejora de la calidad del servicio por mayor rapidez en el procesamiento de la información, (emisión y facturación de pólizas) y el aumento de la penetración del mercado actual.
 - Concerniente a la penetración del mercado habrá que identificar sus necesidades específicas, logrando su proceso de capacitación en cuanto a posibilidades que brinda el servicio y mejorar en la velocidad de respuesta con la utilización de la venta de seguros on-line a través de una conexión de la página web de ESICUBA S.A. al distribuidor www.enmicuba.com y la creación de una Intranet virtual con la casa matriz.