

CORDOBA, GUERRERO Y GERENTES



# Un equipo protagonista

Gonzalo Córdoba y Sebastián Guerrero, Directores de Crédito y Caución, junto a su equipo gerencial, hablaron con *SEGUROS* acerca del crecimiento de la compañía y la actualidad del negocio. Destacaron el rol del PAS en Caución y las oportunidades que le significan operar en este segmento. Tecnología sí, pero sin perder el trato personal.

## — ¿Cómo ven el presente de la compañía?

—**Gonzalo Córdoba, Director:** Al presente de Crédito y Caución lo veo muy bien, con una compañía que está muy bien posicionada, que está dentro de las primeras nueve compañías en el ranking del ramo Caución. Además tiene ratios de crecimiento que, en los últimos años, están por encima del promedio del

mercado, incluso en lo que hace al ratio de cobranza los de Crédito y Caucción denotan una gran eficiencia.

—**Sebastián Guerrero, Director:** El crecimiento de algunas variables son bastante interesantes, no solamente en la producción sino la rentabilidad técnica, incluso con la rentabilidad financiera.

—**¿Qué acciones llevaron adelante para poder alcanzar este presente?**

—**GC:** Hicimos muchas acciones que impactan en distintos aspectos. Por el lado institucional de la compañía, en el último año ingresó a la Asociación Panamericana de Finanzas, que nuclea a las aseguradoras del ramo Caucción más importantes del mundo. A su vez, Crédito y Caucción logró su calificación “A” por Evaluadora Latinoamericana, que también es un tema que la distingue.

—**SG:** Por otro lado, desde la óptica del reaseguro, también se consiguió un contrato muy interesante, no sólo en capacidad sino en cuanto a diversificación; la incorporación de dos reaseguradores nuevos, que hacen que tengamos un total de 13 reaseguradores internacionales en nuestro contrato, que es un número importante. A su vez estamos resolviendo la salida de los reaseguradores locales en función del nuevo marco regulatorio.

—**Sergio Mezzano, Gerente de Suscripción y Reaseguros:** Las capacidades del contrato de Reaseguro logradas son muy importantes. Tenemos una capacidad general de mil millones de pesos, y una adicional para los clientes más importantes de la compañía de otros mil millones de pesos. Logramos, entonces, una capacidad total para esos clientes de 2 mil millones de pesos y, además de eso, tenemos líneas especiales según el caso de hasta 50 millones de dólares adicionales.

—**Adrián Astina, Gerente de Operaciones:** En cuanto a tecnología, durante el 2017 seguimos impulsando la aplicación mobile que tenemos para los Productores Asesores, renovamos nuestra página web, desarrollada sobre un entorno más moderno y ameno, mejoramos su navegabilidad, agregamos contenidos y nuevas aplicaciones (una app para garantías de IGJ). Además seguimos trabajando sobre todos los procesos operativos. Al ser una compañía que no quiere crecer en estructura, la mejora de procesos es constante. Por otro lado, estamos buscando implementar una plataforma CRM donde podamos tener un mejor seguimiento de la relación con el cliente, que nos permita ofrecer una gama de herramientas que, más allá del trato tradicional, tenga disponibles para usar cuando las necesite.

—**¿Cómo está hoy en día el negocio de Caucción?**

—**GC:** El negocio en cierta forma sigue las tendencias del mercado de seguros patrimoniales, quiero decir que hay muchas compañías con porcentajes de participación no tan altos como teníamos en el pasado. Y sigue viéndose una concentración importante. Por ejemplo, las primeras 10 compañías deben concentrar aproximadamente el 65% del mercado, las primeras 20 más del 80%. Si bien es un mercado que tiene sesenta y pico de compañías en su ranking, las primeras, como vemos, concentran la gran mayoría. Entonces existe una distorsión: compañías que tienen todos los negocios por un lado y, por el otro, un montón –unas 50–, que tienen muy baja participación.

**Gonzalo Córdoba, Director:**  
*“A veces se desvirtúan algunas de las reglas que tiene este mercado, y eso puede confundir. Por ejemplo, se desvirtúa la flexibilidad en las tasas de prima”*



**Sebastian Guerrero, Director:**  
*“Somos una compañía que si bien dispone de muchas herramientas, ha sabido mantener la relación con el Productor tradicional. Eso es lo que, al cabo del tiempo, nos va dando éxito”*



A veces se desvirtúan algunas de las reglas que tiene este mercado, y eso puede confundir. Por ejemplo, se desvirtúa la flexibilidad en las tasas de prima, que no se corresponden con lo que uno interpreta que le corresponde a un cliente por sus características, por su forma de operar, la cantidad de pólizas, su historia...

—SG: Esto debe ser muy tenido en cuenta por los Productores Asesores de Seguros. Hay que conocer muy bien qué se le ofrece al cliente, porque por ahí caes en estas compañías que no son especialistas y no tienen la mejor respuesta. Creo que hay diferencia en la calidad de servicio en las compañías especialistas. Las especialistas son las que resumen y le dan al PAS realmente una solución en cuanto a la capacidad de respuesta, calidad del servicio y las herramientas que pone a su disposición...

—¿Cómo fue el 2017 desde el punto de vista económico y qué impacto ha tenido en el negocio?

—SG: El 2017 confirmó la tendencia que se empezó a manifestar en el último trimestre del 2016. Se vio —tal vez apalancado por el negocio de las energéticas— que empiezan tibiamente a aparecer otros signos de reactivación de nuestra actividad, que tienen que ver con los suministros y servicios públicos. Todavía está dormido todo el sector privado y las obras privadas.

De cara al presente año, yo diría que tenemos que esperar un 2018 optimista y moderado, pero entiendo que va a ir mejorando, todo lo energético va a seguir, lo público va a aumentar y esperamos que las inversiones que están atrasadas también empiecen a mostrar signos de reactivación.

—En ese contexto, ¿los tomadores de seguro de Caución han regularizado un poco sus plazos de pago o sigue siendo un problema?

—Miguel Colombo, Gerente de Administración

**y Finanzas:** Es un tema muy espinoso y difícil. Es un poco la clave de este negocio, por tratarse de un riesgo corporativo. Los grandes tomadores nos utilizan como medio de financiación, por lo que se exceden por más tiempo en efectuar sus pagos. Hay tomadores que nos pagan a más de 30 días, incluso a más de 90.

—Y frente a eso, ¿la compañía hace algo en particular? ¿Cómo haces para soportar la mora en los pagos?

—MC: Lo que hacemos es una buena suscripción de inversiones. De hecho, somos una compañía cuya cartera de inversiones se caracteriza por ser conservadora, pero no por eso ineficiente. Tenemos rendimientos por encima de la tasa de inflación, lo cual nos da una tasa positiva.

—¿El cambio en inversiones afecta esa estrategia?

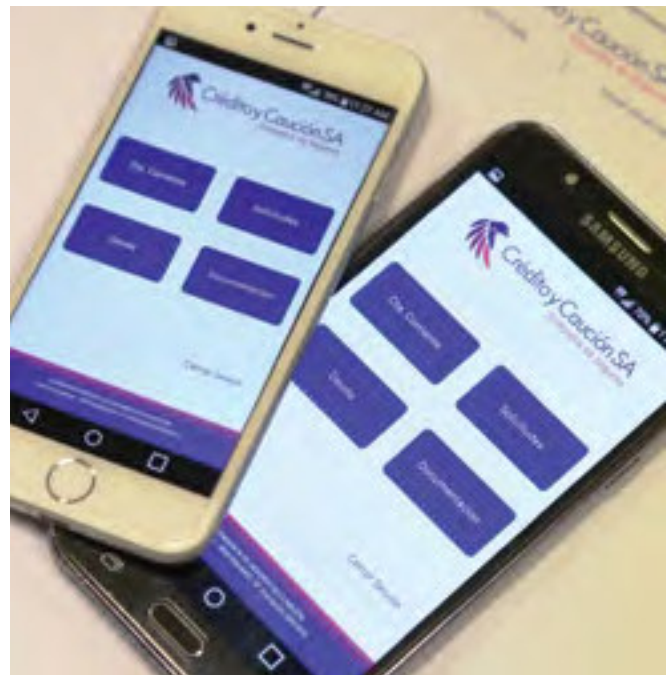
—MC: Afecta. Por suerte, nuestra política de inversión nos ha posibilitado adquirir las famosas LEBACs a largos plazos, cosas que nos permitan, más allá del próximo ejercicio al 30 de junio, poder devengar tasas muy altas, muy interesantes y no estar obligados a liquidarlos tal cual establece la nueva resolución de la Súper.

—Más allá de que la norma no permite la inversión de LEBACs, creo que para el segmento de Caución tiene un correlato positivo que es tratar de fomentar la inversión público-privada. Ahí ustedes se vieron perjudicados con menores tasas pero mayores negocios, ¿lo ven así?

—GC: Sí. Puede ser. Las modificaciones de inversiones, en definitiva, corren el flujo de inversiones a ese escenario que estas planteando. Teníamos rentabi-



Es el porcentaje de las ventas de la compañía que se canalizan a través de Productores.



lidades muy altas con las letras del BCRA. Habrá que reacomodarse. En los últimos años hemos tenido que adaptarnos a un sinfín de cambios.

En parte, sería interesante que no haya marchas y contramarchas. Si buscamos un sentido, sigamos con ese sentido y no detengamos el rumbo. Fijate lo que pasó con reaseguros, que en 2011 tuvimos que ajustarnos al marco del reaseguro local, y el año pasado empezamos a dar marcha atrás esa medida. Todo esto para nosotros es un gasto de

recursos y tiempo, una generación de estrés que nos llevan a atender cosas donde no tenemos que ponerle tanto foco.

**—Pasemos al tema comercial, ¿cuál es el rol del Productor Asesor de Seguros en este negocio?**

**—SG:** Casi toda la venta de nuestra compañía está atendida por el Productor Asesor de Seguros, el 98% de nuestro canal de venta son ellos (incluyendo brokers, organizadores y PAS).

Nuestra gran cartera está con los Productores, que son el canal más importante que tenemos. En ese sentido, somos una compañía que si bien dispone de muchas herramientas tecnológicas -donde los jóvenes se sienten muy a gusto y donde algunos que no son tan jóvenes pero tienen muy buena relación con la tecnología se manejan a través de la app, de la web y demás-, ha sabido mantener la relación con el Productor tradicional a través del diálogo, la visita, escucharlos y tratar de entender qué necesitan de nosotros. Eso es lo que, al cabo del tiempo, nos va dando éxito.

**—¿Por qué un PAS debería interesarse en el seguro de Caución?**

**—Gustavo Videla, Gerente Comercial:** El Productor, vendiendo Caución, se acerca mucho más al cliente y a sus necesidades.

Para nosotros es muy importante que el PAS esté cerca del cliente y nos acerque a ellos. Caución

**Sergio Mezzano, Gerente de Suscripción y Reaseguros:**  
*“Tenemos una capacidad de Reaseguro de \$1.000 millones y una adicional para los clientes más importantes de otros \$1.000 millones. Además, tenemos líneas especiales de US\$ 50 millones adicionales”*

**Gustavo Videla, Gerente Comercial:**  
*“Nosotros decimos que el Productor, vendiendo Caución, se posiciona en un lugar más estratégico dentro de la empresa”*



no es un seguro muy contemplado por gran parte de los Productores, creo que tienen para sacarle mucho más provecho.

—**Cuando un Productor se acerca a un cliente a ofrecer Caución, el cliente le brinda mucha información. ¿Esa información debería aprovechar?**

—**GV:** Exactamente. Para poder sacar provecho con los demás seguros, además de la Caución. Nosotros decimos que el Productor, vendiendo Caución, se posiciona en un lugar más estratégico dentro de la empresa.

—**Haydeé Rimada, Gerente Comercial:** Este es un negocio principalmente de empresas. Al Productor, si tiene una cartera de PyMEs, le tiene que importar la Caución porque es una herramienta muy importante en este sector de la economía. Son las garantías que precisan para poder

participar de determinados tipos de negocios o poderse financiar con los fondos que le puede anticipar un cliente. Entonces, en la medida en que lo conozca, lo va a poder apoyar en todas estas necesidades.

Hay una característica muy particular de este negocio, las pólizas no tienen vencimiento como sí lo tienen los seguros generales. Entonces, pueden ganar o perder negocios en cualquier momento. Y, en la medida en que se ponen activos en la Caución, va a ser más lo que el Productor gane que lo que pierda. No hay que esperar una determinada fecha. En la medida en que uno detecta la necesidad, o tiene el dato de que una empresa está participando en un negocio, en tal licitación o importando tal producto, sabe que le puede ofrecer una garantía para una oferta, un anticipo o para una aduana, por ejemplo.

—**¿En qué segmentos de la actividad económica están las oportunidades para esta cobertura?**

—**SM:** Fundamentalmente en la construcción, uno de los sectores clásicos donde opera el seguro de Caución. Como dijo Sebastián antes, este año también hubo mucha participación del sector Energía, sobre todo de fuentes renovables a través de las licitaciones lanzadas por el Gobierno. También en petróleo suele haber una participación importante. La otra mitad de nuestro negocio pasa por el comercio exterior. Todo lo que es Aduana tiene una incidencia muy fuerte. Después viene lo que es la industria metalmecánica, refacciones y obras eléctricas. Este año estamos con muchas expectativas puestas en los proyectos público-privados que está lanzando el Gobierno, tanto de obras viales como de ferrocarriles y todo otro tipo de obras de infraestructura. Creemos que la obra pública va a estar liderada por este tipo de proyectos. El Estado necesita limitar el gasto público, que en 2017 fue importante, y lo va a hacer a través de la financiación que aporten los privados en estos proyectos.



## Haydeé Rimada, Gerente Comercial: “Arrancamos el 2018 convencidos que vamos a incorporar más Productores a nuestra red”

En cuanto el resto de los ramos, el Ministerio de Modernización está trabajando junto a la Superintendencia para ir modernizando y digitalizando el sector de seguros generales. Comenzó con autos y en 2018 tiene pensado incluir Caución.

—**SG:** En 2005 arrancamos con la póliza electrónica y en 2007 con la factura digital para todo el ramo Caución. La AFIP nos llevó a tener todas las facturas electrónicas, entonces el negocio de comercio exterior de garantías aduaneras nos quedó 100% digital. Si se implementa lo que comentó Adrian, el negocio va a quedar cien por ciento digital.

—**AA:** Igualmente hubo un avance en la parte digital respecto a suministro. Uno de los asegurados que acepta pólizas de nuestra compañía ya implementó la póliza electrónica y estamos trabajando con él con firma digital.

Incluso, el tema de la digitalización va a ayudar mucho al resto de las garantías, porque hoy la mayoría de las licitaciones del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires son digitales y le exigen al cliente



que presente toda documentación digital, pero la póliza sigue siendo en papel. La digitalización también va a acompañar ese proceso.

—**¿Cuáles son los objetivos y perspectivas que tienen para este 2018?**

—**GC:** En cuanto a ventas, nosotros tenemos una particularidad y es que no tenemos estrictamente un presupuesto de venta rígido que hay que cumplir, sino que hemos crecido como consecuencia de las acciones que vamos haciendo y el crecimiento siempre nos ha acompañado. Este año estimamos que el crecimiento puede estar en el orden del 30%, uno debe hacer sus estimaciones para poder hacer presupuestos, costos etc., y hemos establecido un crecimiento del 30% de junio a junio y más o menos por lo que tenemos a diciembre - de 2017- venimos en esas cifras.



## Adrián Astina, Gerente de Operaciones: “Tenemos el honor de ser la primera compañía que implementó una App en Caución”

—**AA:** La tecnología avanza todos los días y estamos viendo de lanzar una aplicación para otro tipo de garantía; apuntar o reforzar el marketing digital, viendo cómo trabajan el resto de las empresas y teniendo en cuenta cómo se puede segmentar a quién va dirigido el mensaje y el tipo de clientes a quien se le quiere enviar información. Estamos en ese camino...

—**GV:** Creo que el objetivo de este año es mejorar aún más el servicio al cliente, aumentando la velocidad de respuesta pero sin descuidar el riesgo. La verdad es que hoy tenemos implementado un sistema de suscripción que es bastante ágil y que, mediante la capacitación continua del personal y la segmentación de los negocios, posibilita que la suscripción se vaya delegando en todo el personal de la compañía, por lo

que cualquiera está en condiciones de dar una respuesta inmediata ante un requerimiento de póliza (obviamente dentro de su límite autorizado y de la complejidad de la operación). Esto da mucha confianza y velocidad al PAS porque no habla con gente que no tiene conocimiento del negocio, sino que todos están capacitados. La verdad es que este sistema nos ha dado mucho rédito en 2017 y lo vamos a seguir apuntalando y profundizando en este año.

—**HR:** El hecho es que el 2017 fue un buen año. Se han incorporado PAS a nuestra cartera que ya eran conocidos nuestros. Arrancamos el 2018 convencidos que vamos a incorporar más PAS a nuestra red, ya que el 30% de crecimiento al que apuntamos va a estar fijado en estos PAS que vamos a tratar de vincular. ■

---