Universidad de Navarra

DG-1384
0-302-070

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

AGF UNION-FENIX (B)

Jaume Llopis salía del despacho de Antoine Jeancourt-Galignani aliviado, el presidente del grupo AGF le había aprobado el plan de reestructuración de la compañía deseándole buena suerte, y le había asegurado su apoyo en el proceso de reestructuración y fusión de La Unión y El Fénix Español con AGF Seguros. Mientras salía de las oficinas centrales de AGF en París, pensó en que lo más difícil empezaba ahora; el plasmar en un papel un plan de reestructuración era relativamente fácil, lo difícil era implementarlo con éxito.

El proceso de fusión

El proceso de fusión fue aprobado en la junta general de accionistas de junio de 1994. Este proceso se realizó paralelamente al plan de reestructuración de la compañía.

Misión, valores y objetivos

El primer paso fue definir una misión que explicase claramente cuál era la naturaleza y propósito de la nueva empresa. El proceso dio como resultado la siguiente misión para la nueva compañía AGF Unión-Fénix:

«Lograr un crecimiento rentable a través de la vinculación y satisfacción de los clientes, mediadores y colaboradores directos.»

Caso preparado por los Asistentes de Investigación Alfred Prada e Izabela Kordecka, bajo la supervisión del Profesor Jaume Llopis, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Junio de 2002.

Copyright © 2002, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, diríjase a IESE PUBLISHING a través de www.iesep.com, o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP C/ Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com.
No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 19/7/02

Esta definición implicaba, en primer lugar, que la satisfacción de los clientes y la rentabilidad para los accionistas era el objetivo final de todas las actividades. En segundo lugar, que la satisfacción de las redes de distribución y de los empleados era inseparable del cumplimiento de la misión. Y por último, que la austeridad y el rigor en la gestión eran básicos para generar una cultura de control de costes que ayudase a cumplir la misión, pues cualquier pérdida de recursos originada por actividades erróneas o improductivas, repercutía negativamente en el precio que soportaban los clientes finales, así como en el beneficio de los accionistas.

Asimismo, hubo que definir los valores corporativos, que pondrían de manifiesto la manera de hacer y actuar de la compañía en cualquier decisión a tomar:

- Calidad: que implicaba satisfacer y vincular a los clientes, entendiendo sus necesidades, para darles una respuesta rápida y eficaz.
- Compromiso: que suponía firmeza en el esfuerzo personal y personas comprometidas que vinculasen sus intereses con el éxito de la empresa.
- Participación: que significaba sumar e integrar lo mejor de cada uno en el equipo, y todo ello en un clima de respeto, potenciando y aprovechando los talentos de cada uno.
- Profesionalidad: que era prestigio personal, automotivación, deseo de aprender, formación permanente, flexibilidad, gusto por las cosas bien hechas...

Y ya como último paso, la compañía estableció los siguientes objetivos corporativos en la formulación de la estrategia:

- Obtener un beneficio neto sobre primas superior al 3%.
- Crecer por encima de la media del sector.
- Mejorar la venta cruzada, superando la media de dos productos por cliente.
- Contar con unos 1.500 mediadores profesionales y exclusivos.

Uno de los aspectos más discutidos en el proceso de fusión fueron las marcas a utilizar; el equipo directivo francés pretendía eliminar la marca La Unión y El Fénix Español. Tras duras discusiones se consiguió mantener el criterio del equipo, contrario a la eliminación de dicha marca. La compañía fusionada pasó a denominarse AGF Unión-Fénix, manteniéndose ambas marcas.

Estrategia a seguir

Cuando Jaume Llopis se incorporó a AGF Unión-Fénix se encontró con una estructura y organización tremendamente piramidal y jerarquizada. Fue necesario un cambio en la estructura de la compañía para facilitar la consecución de los objetivos marcados. La compañía se fraccionó en once unidades de negocios con contenidos y responsabilidades diversas (véase **Anexo 1**). Al frente de cada una de ellas había un responsable que sentía su unidad como su propio negocio, y en ellas trabajaban varias

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post

personas que se sintieron involucradas porque experimentaron que su actitud y trabajo eran decisivos para la buena marcha de la compañía.

Para desburocratizar la compañía se hizo ver a los directivos de que era preciso estar más cerca del mercado y de las personas de la organización. Jaume Llopis consiguió el compromiso de los quince directivos de mayor rango de trabajar durante una semana en cualquiera de las setenta sucursales de la compañía desempeñando tareas como: cumplimentar pólizas, tramitar siniestros, visitar clientes, etc.

Esto trajo consigo dos efectos: por una parte, los ejecutivos reconocían que había sido una experiencia muy positiva, ya que la cercanía al mercado les había permitido adquirir nuevos conocimientos sobre la compañía y los clientes. Por otra parte, el tener a los directivos trabajando codo a codo con los empleados de las sucursales provocó un aumento de la moral y motivación de los mismos.

Al mismo tiempo se constituyeron cinco «task forces»[1] para eliminar individualismos y resolver atascos generados por problemas entre distintos departamentos. Las «task forces» dependían directamente del director general, para así poder tomar decisiones drásticas de una manera rápida. Las «task forces» constituidas tenían por objetivo: reducir la siniestralidad y los gastos generales, simplificar la estructura y adecuar la plantilla, recuperar saldos pendientes y fidelizar a los clientes.

Respecto a la «task force» de siniestralidad, los objetivos fueron identificar, incitar y supervisar cualquier acción que pudiera mejorar el ratio S/P (siniestros/primas), que debía ser inferior al 70% para los ramos de no vida, apoyándose en todos los servicios de la empresa. Para ello se vigilaron los S/P de cada agente, suprimiendo a los peores en la revisión anual.

Respecto a la «task force» de gastos generales, los objetivos eran identificar, incitar y supervisar cualquier acción que pudiera reducir los gastos generales, apoyándose en todos los servicios de la empresa. Para ello se diseñaron cuatro grandes acciones: reducción de la plantilla, ocupación óptima de las oficinas, fusión informática y difusión de una cultura de ahorro entre la gente vinculada a la compañía.

La «task force» de simplificación de estructura y adecuación de la plantilla tenía como objetivo reducir la plantilla en unas 600 personas, para adaptarla a las necesidades y objetivos del plan de negocio. Esta reducción se llevó a cabo de la manera menos traumática posible, gracias a la correcta comunicación del proceso y al método escogido, que fueron jubilaciones anticipadas con el 90% del sueldo.

La «task force» de recuperación de saldos pendientes buscaba recuperar los más de 48 millones de euros pendientes de cobro que estaban en manos de los agentes. Estos demoraban el pago de las primas porque obtenían más dinero con los intereses de esas cantidades que con las comisiones. En aquella época, los tipos de interés estaban al 12%, y las comisiones eran de un 5%. Como los pagos no se exigían, los agentes

[1] La diferencia entre una «task force» y un comité es que la primera persigue objetivos concretos en un período de tiempo determinado. Su composición es de personas de distinto rango en la organización. El comité, en cambio, tiende a la ineficacia y a la burocracia, al ser por tiempo indefinido y tocar temas diversos sin objetivos concretos.

Abstract for promotional use only. Full version available at www.iesepublishing.com

Do Not Copy or Post