

## **AVATA HISPANIA: DESCUBRIMIENTO DE OPORTUNIDADES POR ACCIDENTE**

Mariano Nieto Antolín (mariano.nieto@unileon.es)

Nuria González Álvarez (nuria.gonzalez@unileon.es)

Universidad de León

### **Introducción: Descubriendo de una oportunidad de negocio por accidente**

Jamás se podría haber imaginado Alejandro Rancho que el viaje que se disponía a realizar con su compañera en aquella tarde de julio de 1996 iba a cambiar su vida para siempre. Alejandro era un motero experimentado que regresaba a Santander (España) donde trabajaba en esa época desde Madrid después de haber asistido como espectador a una carrera en el circuito del Jarama. En un acceso a la autovía Nacional I a la altura de Aranda de Duero (Burgos, España) se vieron involucrados en un grave accidente de tráfico y como consecuencia de las lesiones que sufrieron tuvieron que pasar una larga temporada hospitalizados. Lamentablemente, a pesar de las innumerables pruebas médicas e intervenciones quirúrgicas que les practicaron durante más de tres años, ambos fueron declarados con incapacidad permanente. Sin embargo, las secuelas del accidente no fue lo peor de este suceso, lo más doloroso fue el trato recibido por parte de su compañía aseguradora "*Sin lugar a dudas esta fue la peor experiencia de mi vida*" afirma Alejandro.

En efecto, "*a partir de nuestro accidente conocimos el lado más amargo de la relación con las Compañías de Seguros: se negaban a adelantarnos los gastos médicos y nos ofrecían como indemnización cantidades ridículas que habían pactado con la compañía contraria, esperando mientras se acumulaban las facturas*". Después de cambiar varias veces de abogado, múltiples negociaciones entre las partes y varios juicios la sentencia final fue favorable. Durante este largo proceso, que se prolongó durante más de cinco años, Alejandro y su pareja aprendieron mucho del sector donde operan las empresas aseguradoras y muy especialmente las del ramo de automoción. Comprobaron que, con frecuencia, existe un conflicto de intereses entre los agentes que intervienen de parte de las compañías aseguradoras (peritos, abogados,...) que suelen resolverse con acuerdos que perjudican los intereses de los asegurados. Tener el convencimiento de que la razón les amparaba les dio fuerzas para perseverar en sus reclamaciones frente a su compañía de seguros y finalmente la ley les dio la razón. "*Aguantamos, llegamos a juicio y les dimos una lección que hoy por hoy seguimos dando a las aseguradoras con los casos de nuestros clientes*", recuerda Alejandro.

Este éxito les llevo a plantearse la posibilidad de impulsar una asociación para ayudar a personas en situaciones similares a la suya. Después de dar varias vueltas al tema pensaron que quizás una mejor opción podría ser crear una empresa con el mismo objetivo que, además, les permitiría ganarse la vida. La experiencia que habían acumulado después de varios años de mantener relaciones con Compañías aseguradoras y sus abogados, los hospitales y los médicos especialistas en lesiones derivadas de accidentes de tráfico les daba un conocimiento del sector que muy pocos tenían. Además, ellos eran de los pocos que eran conscientes, por haberlo experimentado en carne propia, del conflicto de intereses que se producen en el sector y que, frecuentemente, provocan situaciones de indefensión en muchos asegurados. Esta experiencia les daba una perspectiva del sector potencialmente valiosa. El conocimiento que habían adquirido representaba una oportunidad que podrían aprovechar para poner en marcha una empresa dedicada a defender los intereses del asegurado/accidentado.

Por otro lado, con su discapacidad difícilmente podrían haber encontrado un empleo acorde con sus conocimientos. Efectivamente, eran conscientes de que el mercado de trabajo discrimina a las personas que tienen algún tipo de discapacidad. Esto también les dio otra idea para configurar su proyecto de negocio con una característica que les permitiese diferenciarse aun más del resto de empresas que operaban en el sector. Por ello decidieron establecer un criterio de discriminación positiva en el proceso de selección del personal en su empresa para contratar preferentemente a discapacitados. Como señala Alejandro Rancho: *“el reto consiste en aprovechar las capacidades, habitualmente infrautilizadas, de los discapacitados”*. Este compromiso se ha mantenido y en la actualidad más del 90% de la plantilla de AVATA HISPANIA tiene algún tipo de discapacidad.

### **La creación de AVATA HISPANIA: Definición y desarrollo de un nuevo modelo de negocio**

En junio de 2002 Alejandro y su pareja después de invertir gran parte de la indemnización obtenida, abrieron la primera de las oficinas de AVATA (Ayuda a Víctimas de Accidente de Tráfico y Asegurados) HISPANIA en León. Como recoge en su página web AVATA HISPANIA nació con el propósito de *“defender los derechos del asegurado víctima de un siniestro frente a las propias compañías aseguradoras con el objetivo de conseguir la máxima indemnización posible y asegurar la total rehabilitación del accidentado”*.

Desde entonces los servicios que ofrece AVATA se dirigen a los accidentados que tienen algún problema con su aseguradora. Sus clientes están asegurados en otras compañías de seguros y suelen recurrir a los servicios que ofrece AVATA después de haber sufrido un accidente para reclamar las indemnizaciones que contempla la legislación. AVATA ofrece a sus clientes un servicio integral que comienza con una asesoría jurídica gratuita inicialmente sin ningún compromiso. En el caso de llegar a un acuerdo, se formaliza un contrato por el cual AVATA se hace cargo de todos los gastos médicos hasta su total recuperación incluida la asistencia sanitaria privada, sin tener que adelantar el asegurado ninguna cantidad. Los

servicios incluyen la defensa jurídica y la negociación de la indemnización justa en nombre del asegurado ante los responsables del siniestro. En concreto, los servicios que presta la empresa a sus clientes son de dos tipos:

- Asesoría jurídica, negociación y tramitación:
  - Cálculo de indemnizaciones: realización de un estudio de viabilidad y apoyo para obtener la indemnización más favorable al asegurado sin tener que adelantar dinero.
  - Tramitación y negociación de cualquier tipo de siniestro y defensa de cualquier incidencia con la aseguradora, llegando a un acuerdo amistoso para dar una solución lo más justa y rápida posible.
  - En caso de que la tramitación por vía amistosa no sea posible, el equipo de abogados y procuradores tramitará el caso hasta su finalización.
- Servicios médicos y de rehabilitación:
  - El departamento de gestión se encarga de proporcionar la asistencia sanitaria y médica desde el primer día hasta su total recuperación, sin necesidad de tener que pagar por adelantado dichos gastos.
  - Posibilidad de una segunda opinión médica.
  - Servicio de transporte sanitario con vehículos especializados, según las necesidades, previa consulta y prescripción de un especialista.
  - Servicio de recuperación o la estabilización de las lesiones en centros especializados, previa consulta y prescripción de un especialista.
- Repatriación a terceros países.
- Adecuación de vivienda tras una incapacidad por accidente.

Para desarrollar sus actividades la empresa cuenta en plantilla fija o contrata los servicios de diferentes profesionales: Abogados, Procuradores, Asesores laborales, Peritos de daños materiales, Peritos médicos, Psicólogos, Fisioterapeutas, Osteópatas, Médicos de distintas especialidades, Negociadores, Coordinadores, etc. Por sus servicios AVATA ingresa el 10% de las indemnizaciones que consiguen de las aseguradoras para sus clientes. Este ingreso está supeditado a que el resultado de la negociación con la Compañía aseguradora o, en su caso, la sentencia del proceso judicial sea favorable a los intereses del asegurado. Esta filosofía de compartir riesgos con los clientes la resumen con el lema “*no cobramos sino cobras*”.

Una vez detectada la oportunidad de negocio y antes de poner en marcha el negocio analizaron las características del entorno donde iban a desarrollar sus actividades. Encontraron que en Castilla y León no existía ninguna empresa con un modelo de negocio similar al suyo. En algunas provincias de otras comunidades operaba una asociación (Stop Accidente) y una empresa (Indemnización Directa) pero por sus características no era un competidor directo. Los bufetes de abogados tradicionales prestaban servicios que podrían calificarse de sustitutivos aunque no iguales a los de AVATA HISPANIA. Los servicios que ofrece esta empresa a sus clientes incluyen la asistencia sanitaria privada y la posibilidad de adelantarle los gastos que ésta genere hasta su recuperación para posteriormente reclamar la

indemnización que le corresponde, mientras que los bufetes de abogados únicamente ofrecen la reclamación de la indemnización. Por otro lado, los abogados de las Compañía Aseguradoras, no pueden considerarse competencia directa, ya que trabajan para la propia compañía que tiene que indemnizar al cliente, y como es evidente defienden los derechos de la compañía entrando en un conflicto de intereses con los derechos del accidentado.

En los primeros meses de vida AVATA fue seleccionando proveedores y estableciendo acuerdos de cooperación con los que prestaban los mejores servicios: (a) abogados especializados en cada rama del Derecho, y específicamente formados para la reclamación en accidentes de tráfico, (b) profesionales sanitarios de todo tipo (traumatólogos, cirujanos, psicólogos) y profesionales de la fisioterapia y la rehabilitación, mediante acuerdos individuales o conciertos con clínicas y hospitales, y (c) prestatarios de otros servicios necesarios para la rehabilitación (transporte adaptado, ortopedia, ayuda de tercera persona, eliminación de barreras arquitectónicas, etc.)

Inicialmente podría pensarse que entrar con un nuevo modelo de negocio en un sector maduro como el del seguro era una tarea imposible. El sector está controlado por grandes empresas implantadas en todo el territorio nacional y existen importantes barreras de entrada. La mayor parte de las ventajas competitivas de las empresas aseguradoras se derivan del aprovechamiento de las economías de escala. Para competir parece necesario contar con una tupida red comercial de corredores de seguros, tener un reconocimiento de marca y una reputación consolidada, ejercer un gran poder de negociación con proveedores (talleres de reparación, médicos y hospitales, etc). Competir contra las grandes aseguradoras empezando desde cero parecía una tarea que conduciría necesariamente al fracaso. Pero como afirmaba Peter Drucker y le gusta recordar al fundador de AVATA *“Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente”*.

A los dos años de la inauguración de la sede central en León AVATA inició su expansión territorial por provincias próximas. En 2004 se abrió la primera delegación de Valladolid. A partir de entonces han creado nuevas oficinas bajo la modalidad de delegaciones propias o franquicias en Ponferrada (2005), Burgos (2006), Oviedo (2006), A Coruña (2007), Salamanca (2007), Palencia (2008), Santander (2009) y Madrid (2010), tal y como puede apreciarse en el Anexo 1. Desde la apertura de la primera franquicia hasta el año 2007, la oficina central de la empresa era la encargada de proporcionar información a todas las franquicias que se iban incorporando al grupo (realización de manuales, desarrollo del programa de gestión, formación inicial y continuada, etc..). Fue a partir del año 2007, con la incorporación de tres franquicias al grupo en un mismo año, cuando la empresa decide externalizar los servicios propios de una central de franquicias creando una nueva empresa **Innovación Empresarial y Franquicias – IEF** cuyo propósito es impulsar el desarrollo de las franquicias encargándose de proporcionar soporte a todas las franquicias del Grupo así como de la expansión del grupo mediante el desarrollo de nuevas franquicias o delegaciones. En la actualidad, AVATA HISPANA cuenta con una plantilla de 42 personas y han gestionado casos de cerca de 9000 clientes. En los Anexos 1 y 2 puede verse la evolución temporal de la plantilla y el volumen de negocio por delegaciones.

El éxito de la empresa fue reconocido en 2009 en la persona de su fundador Alejandro Rancho cuando recibió el Premio Autónomo del año en 2009 otorgado por ATA Asociación de Trabajadores Autónomos. Adicionalmente, el modelo de negocio de AVATA HISPANIA ha sido imitado por otros emprendedores, algunos de ellos antiguos colaboradores de la empresa que han puesto en marcha iniciativas similares aprovechando el conocimiento del sector adquirido en AVATA.

Es conveniente resaltar que todos estos modelos de negocio tienen en común una característica que posiblemente sea la que explica gran parte de su éxito: la proximidad al cliente. La mayoría de estas empresas son de carácter local o regional y, a diferencia de las grandes empresas aseguradoras, prestan a sus clientes un servicio más “cálido” y personalizado. Estas compañías conocen perfectamente el contexto donde se desenvuelven sus clientes y mantienen estrechas relaciones con los agentes implicados en los servicios que ofrecen: talleres de reparación, peritos de las empresas aseguradoras, centros hospitalarios, profesionales médicos, abogados, procuradores, etc. Los clientes de AVATA HISPANIA y del resto de empresas similares valoran la posibilidad de tener contacto directo con la empresa que les está asesorando legalmente y exigen que la asistencia sanitaria y que las reparaciones de los daños se realicen en lugares próximos a su lugar de residencia.

Sin embargo, la principal característica que diferencia a AVATA HISPANIA de sus competidores es el carácter social que ha tenido la empresa desde sus orígenes. Por un lado, como se ha mencionado anteriormente, más del 90% de los empleados de AVATA tiene alguna discapacidad. Esta práctica de Responsabilidad Social Corporativa es un pilar fundamental de su estrategia que le proporciona potenciales fuentes de ventaja competitiva. Adicionalmente ha puesto en marcha acciones sociales en defensa de las víctimas de accidentes y de sus familiares, sobre todo para aquellos donde las consecuencias hayan sido más graves dejando a las personas en condiciones desfavorecidas o de exclusión social. Con este fin, en Junio de 2010 constituyeron la **Fundación AVATA de Ayuda al Accidentado**. El objetivo en la Fundación es fundamentalmente asistencial, dirigiendo sus actuaciones a la atención médica y material, el asesoramiento, la rehabilitación y la integración de las víctimas de accidentes de tráfico, especialmente si de ellos se deriva una discapacidad en cualquier grado o una situación o riesgo de exclusión por razones físicas. Persigue cubrir las carencias que puedan existir en la atención a los accidentados, tanto a nivel médico como jurídico, psicológico o económico, y tender puentes entre el accidentado y la Administración para mejorar los plazos de respuesta ante las solicitudes que se le puedan plantear. Se ha previsto poner en marcha campañas de información, sensibilización y prevención en el ámbito de los accidentes de tráfico, y ofrecer asesoramiento integral a las personas que hayan sufrido un siniestro y a sus familiares en la difícil tarea de adaptarse a la nueva situación, si del accidente se deriva una discapacidad o el fallecimiento de un familiar.

## **Epílogo: Decisiones de cara al futuro**

En la actualidad, Alejandro Rancho, fundador y propietario de AVATA tiene ante sí grandes retos a resolver. En primer lugar, tiene que enfrentarse a la competencia cada vez más intensa en el sector de las indemnizaciones por accidentes de tráfico. En este sentido, aunque cada vez son más las empresas que deciden entrar en este sector, Alejandro se muestra relativamente tranquilo. Así, el fundador de AVATA confía en mantener el carácter localista de sus delegaciones así como su especialización en tratar indemnizaciones por accidentes de tráfico. En palabras de su fundador, cada delegación de AVATA conoce perfectamente el entorno en el que se desenvuelve su actividad manteniendo relaciones cercanas con los profesionales locales (talleres de reparación, peritos, médicos, etc...). De esta forma, AVATA considera que su ámbito de actuación local y la especialización en accidentes de tráfico son aspectos que van a permitirle mantener su ventaja competitiva y constituyen la principal baza para hacer frente a la aparición de nuevos competidores de mayor tamaño y de ámbito nacional pero que poseen un menor grado de especialización (Ej. Légalitas).

En segundo lugar, la dirección de AVATA debe decidir sobre las alternativas de crecimiento de su negocio principal, sin perder de vista sus aspectos diferenciadores. En este caso, una posible alternativa que se plantean es el desarrollo de estrategias de expansión que le permitan aumentar su cuota de participación en el mercado actual mediante campañas de publicidad protagonizadas por víctimas de accidentes de tráfico así como la apertura de 25 nuevas delegaciones o franquicias en el plazo de 3 años, principalmente en la zona Centro, Levante y Andalucía. Finalmente, la empresa también está pensando en desarrollar nuevos productos que le ayuden a aumentar la fidelización de los clientes (abonos anuales que ofrecerían a los clientes servicios tales como consulta telefónica, consulta en despacho, auditoría de seguros y ahorro en tarifa en caso de siniestro). En cuanto a las posibilidades de crecimiento a través de la entrada en nuevos negocios, la empresa pretende introducirse en nuevas líneas de negocio diferenciadas como la asesoría fiscal, contable y laboral y los servicios de publicidad.

Otro aspecto importante sobre el que reflexionar son las prácticas de responsabilidad social llevadas a cabo por la empresa centradas en la contratación exclusiva de trabajadores discapacitados. En este sentido, la empresa considera que aunque esta práctica de discriminación positiva les proporciona un rasgo distintivo frente a sus principales competidores y le permite obtener ciertos beneficios fiscales, no está exenta de inconvenientes. Así, el principal inconveniente radica en la dificultad para encontrar trabajadores con alguna discapacidad pero que posean un cierto grado de formación especializada. Firmar acuerdos con universidades y/o centros de formación que le permitiese seleccionar e incorporar a su plantilla personas discapacitadas con un determinado nivel de formación ayudaría a paliar este inconveniente.

Finalmente, en estos momentos, la empresa también debe afrontar una decisión importante: potenciar la oficina de Madrid convirtiéndola en el centro operativo de la empresa lo que permitiría a AVATA acceder a un mercado con mayor volumen de clientes pero con el inconveniente que supone el traslado a Madrid de los servicios centrales de la empresa (mayores costes, traslado de empleados,..).

## **Referencias**

Drucker, P. (1985): *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row, New York

## Anexos

### Anexo 1. Red de delegaciones de AVATA Hispana



**Anexo 2. Plantilla de AVATA HISPANIA**

<b>EMPLEADOS</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
LEÓN	1	1	3	8	12	14	17	17	17
VALLADOLID	0	0	0	1	2	2	3	3	3
BILBAO	0	0	0	1	1	1	1	1	1
PONFERRADA	0	0	0	0	0	0	0	3	3
BURGOS	0	0	0	0	1	1	1	1	3
OVIEDO	0	0	0	0	0	2	4	3	3
CORUÑA	0	0	0	0	0	1	4	3	3
SALAMANCA	0	0	0	0	0	0	4	4	4
PALENCIA	0	0	0	0	0	0	1	2	3
SANTANDER	0	0	0	0	0	0	0	1	2
MADRID	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>16</b>	<b>21</b>	<b>35</b>	<b>38</b>	<b>42</b>

**Anexo 3. Clientes de AVATA HISPANIA**

<b>Nº DE CLIENTES</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>TOTALES</b>
<b>LEÓN</b>	62	212	326	466	617	634	630	602	630	4179
<b>VALLADOLID</b>	0	0	16	75	109	157	164	178	227	926
<b>BILBAO</b>	0	0	0	107	148	153	194	249	176	1027
<b>PONFERRADA</b>	0	0	0	19	57	77	80	90	100	423
<b>BURGOS</b>	0	0	0	0	24	33	40	96	126	319
<b>OVIEDO</b>	0	0	0	0	15	22	91	137	196	461
<b>CORUÑA</b>	0	0	0	0	0	30	143	146	212	531
<b>SALAMANCA</b>	0	0	0	0	0	29	189	251	196	665
<b>PALENCIA</b>	0	0	0	0	0	0	10	53	142	205
<b>SANTANDER</b>	0	0	0	0	0	0	0	24	79	103
<b>MADRID</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	25	25
										<b>8864</b>