

**151**

**La Gestión de intangibles**

Una Propuesta para la Mejora de la eficiencia  
en el Sector Asegurador Español

Estudio realizado por: Salvador Obregón Gomá  
Tutor: Carles Grau Algueró

Tesis del Master en Dirección de Entidades  
Aseguradoras y Financieras

Curso 2011/2012

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de  
Guy Carpenter & Cia., S.A.



Esta tesis es propiedad del autor. No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente. El contenido de este documento es de exclusiva responsabilidad del autor, quien declara que no ha incurrido en plagio y que la totalidad de referencias a otros autores han sido expresadas en el texto.

## Presentación

Estamos sumidos en una crisis de consecuencias todavía incalculables para el régimen financiero mundial. Es aún más acuciante en España y en los países mediterráneos de Europa occidental hasta el punto de provocar serias reestructuraciones de sectores de actividad y un empobrecimiento general. Las compañías de seguros españolas han podido de momento salvarse en su mayoría de la reestructuración gracias a su solvencia y a su regulación, pero eso no significa que el sector en general haya quedado inmune. La caída de algunas grandes compañías internacionales como AIG, luego rescatada, o algunas desinversiones de compañías extranjeras en España lo demuestran.

Evidentemente crisis siempre las ha habido y las seguirá habiendo en el futuro. Los motivos que las explican son muchos pero esta vez parece ser que tienen que ver más con el propio modelo económico y financiero por el cual nos regimos. Muchas industrias, que hasta ahora nos parecían casi intocables, por ejemplo los bancos, han acabado sucumbiendo por su exposición a riesgos desproporcionados relacionados con el ladrillo y los activos tóxicos que se han demostrado inasumibles.

La percepción que tenemos los propios profesionales de seguros es que nuestro negocio, tan cercano y tan dependiente de los mercados financieros, no puede quedar al margen. El sector no puede quedarse mirándose el ombligo y confiar únicamente en su bastida de solvencia, necesita dar respuesta a los cambios. De forma continua postergamos los cambios en nuestro modelo de funcionamiento aunque lo disfracemos con remiendos clásicos. Un modelo que parece acabado. Los futuros requerimientos de solvencia limitarán más nuestra capacidad y por eso necesitamos ser más eficientes y livianos en nuestras estructuras. Nos hace falta una revolución, como la hicieron otras industrias para poder subsistir.

El mundo del seguro parece ajeno a lo cotidiano y los estudios demuestran que los ciudadanos apenas diferencian unas compañías de otras. Nuestro empeño en vender el precio por delante de otras muchas cosas no nos ayuda. Debemos re-situar que es aquello importante para que nuestras compañías tengan éxito a largo plazo.

Desde estas preocupaciones nace el presente trabajo ¿Cómo podemos generar un mayor valor? ¿Cómo podemos diferenciarnos? ¿Cómo podemos en definitiva ser más eficientes y competitivos? Consideramos que las respuestas deben buscarse en nuestra estrategia empresarial y en la importancia que debemos darle a los intangibles y a los valores. Otros sectores, como el tecnológico o la banca, nos dan lecciones constantemente de la importancia actual de los mismos en su estrategia comercial o en la gestión de las personas. Debemos tomar buena nota de ello porque, como veremos, de ello depende la supervivencia de muchas compañías del sector.

La gestión de los intangibles y del capital intelectual en la empresa puede ayudar significativamente a tener control de nuestras capacidades más importan-

tes, a gestionar mejor nuestra relación con los clientes, a controlar nuestros recursos y, en definitiva, a ser más eficientes y competitivos.

En los últimos años hemos situado al cliente en el centro de nuestra empresa sin darnos cuenta que si no damos un paso más allá y no le hacemos copartícipe de nuestros valores no tendremos éxito. Precisamente porque lo hemos incluido en nuestra organización debemos también ser más transparentes y nuestros valores deben de ser los suyos. Debemos abrirnos a una sociedad más informada y más exigente.

Existe todavía un desafío mayor y es con nuestras organizaciones, con la innovación y el conocimiento. Sin innovación no hay futuro posible. Y este futuro es imposible si no contamos con un personal comprometido. Nuestras estrategias deben de poder establecer metas de eficiencia, sumando no solo lo tangible, sino todo aquello que nos hace únicos y que aporta valor a nuestras empresas y que parece invisible pero que se materializa en el ser y saber hacer de la empresa.

La finalidad última de este trabajo es apreciar la necesidad de ser consecuentes, de basar nuestra estrategia (en todos sus campos de aplicación) en los mismos valores que nuestros clientes y nuestros socios. Esta es la revolución que nos espera: no venderemos productos, pólizas, precios... sino soluciones y valores. La cultura de nuestra empresa, incluidas nuestras capacidades y nuestros trabajadores, debe de estar acorde con esta estrategia sino fracasaremos.

## **Agradecimientos**

En primer lugar quiero agradecer a José Luis Pérez Torres haberme brindado la oportunidad de realizar el Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras por la Universidad de Barcelona. A diferencia de la mayoría de mis compañeros la idea de realización del master partió de una elección personal y me ha conllevado un enorme esfuerzo, pero agradezco infinitamente haberla tomado. El prestigio del profesorado, el profundo conocimiento adquirido sobre el sector y la experiencia que ha supuesto a nivel personal y profesional no tiene precio.

Quiero dar las gracias al profesorado, todos ellos grandes profesionales, por su entrega, su paciencia y por su disponibilidad. En especial, quiero agradecer el quehacer de mi tutor, Carles Grau, por adaptar sus clases a lo intangible, por inspirarme y orientar este trabajo.

En tercer lugar a mis compañeros del master de los que he aprendido mucho, y con los cuales me he divertido mucho también, son y serán un referente de sabiduría para mí.

En lo personal, quiero reconocer la inestimable ayuda de mi hermano Isidre, por su entrega y su exigencia al corregirme y reorientar el enfoque de algunas partes de este trabajo. Su ayuda ha sido inestimable para dar coherencia a mis ideas.

Finalmente un agradecimiento a mis amigos por su apoyo incondicional y a mi

familia, sobre todo a mi tío Salvador, por permitirme allanar su casa y pudiera vivir en Barcelona para realizar este master.

## **Dedicatoria**

A mis padres, Robert y María del Carme, que me dan cada día lecciones de honradez, generosidad, sacrificio y amor al trabajo.

A mis tíos, Salvador, Antonia y Ramona que siempre se han volcado con sus sobrinos.

A Lucho, por enseñarme lo que significa la bondad y la humildad.



## Resumen

Este trabajo nace de la preocupación por los efectos de la crisis económica y de la certeza de una nueva regulación en el sector asegurador español. Estas dos fuerzas van a provocar cambios sustantivos que requieren un enfoque estratégico transformador y no una mera adaptación de prácticas de gestión.

En este sentido, engarza con el planteamiento del Master en Dirección de entidades aseguradoras y financieras en el sentido de proporcionar al sector un perfil profesional con capacidades de visión estratégica y de dirección del cambio.

La aportación principal del trabajo consiste en la formulación y aplicación de un modelo de análisis y de gestión del capital intelectual específicamente dirigido a las compañías aseguradoras.

El trabajo comienza con una breve descripción de las características principales del sector asegurador español en el entorno de crisis económica y de nueva regulación. Ambos factores impactan sobre la competitividad de las compañías y plantean los desafíos de incorporar una gestión de riesgos mucho más estricta y de ganar eficiencia.

El siguiente apartado aborda el reto de la eficiencia y analiza y presenta las 15 estrategias que se han demostrado más determinantes en el logro de eficiencia en un estudio empírico a nivel europeo realizado en empresas aseguradoras y en entidades financieras. Algunas de estas estrategias ha sido objeto de desarrollo en los modelos de gestión del sector. Sin embargo, a nuestro parecer, la estrategia relativa a una cultura corporativa basada en la conciencia de coste y en la consecución de la eficiencia y la rentabilidad, no ha estado debidamente desarrollada.

El núcleo del trabajo pasa a ser el análisis de la cultura organizativa, no sólo desde una perspectiva teórica, sino eminentemente aplicada. Para ello se recurre a la Gestión de intangibles como enfoque que permite que la cultura organizativa sea medible, valorizable y gestionable. En este sentido el modelo de capital intelectual de Edvinsson y Malone es un referente. Hemos considerado que este modelo adolece de ciertas limitaciones en su aplicación en el sector asegurador actual y por ello hemos desarrollado un modelo propio basado en el análisis de 4 tipos de capital: estructural, emprendedor, humano y relacional. Algunas dimensiones de estos tipos de capital se han analizado con más profundidad en el contexto específico del sector asegurador con el fin de valorizar su idoneidad y aplicabilidad, y también su potencialidad para la identificación de estrategias de cambio.

A continuación, dichas estrategias se ponen en relación con las 15 estrategias más eficientes lo que permite advertir posibles concreciones que permitan operativizar el cambio necesario que requiere el sector asegurador español.

Finalmente, se presenta brevemente una referencia a la dirección por valores como modelo fundamental para el abordaje de la dirección estratégica y de la gestión del cambio.

## Resum

Aquest treball neix de la preocupació pels efectes de la crisi econòmica i de la certesa d'una nova regulació del sector assegurador espanyol. Aquestes dues forces provocaran canvis substantius que demanden un enfocament estratègic transformador i no una mera adaptació de pràctiques de gestió a l'ús.

En aquest sentit, enllaça amb el plantejament del Màster en Direcció d'Entitats Asseguradores i Financeres en el sentit de proporcionar al sector un perfil professional amb capacitats de visió estratègica i direcció del canvi.

L'aportació principal d'aquest treball consisteix en la formalització i l'aplicació d'un model d'anàlisi i gestió del capital intel·lectual específicament dirigit a les companyies asseguradores.

El treball comença amb una breu descripció de les característiques principals del sector assegurador espanyol en l'entorn de la crisi econòmica i de nova regulació. Aquests dos factors tindran un impacte en la competitivitat de les companyies i plantejaran el desafiament d'incorporar una gestió de riscos molt més estricta i de guanyar eficiència.

L'apartat següent aborda el repte que suposa l'eficiència i analitza i presenta les 15 estratègies que s'han demostrat més determinants per aconseguir l'eficiència en un estudi empíric a nivell europeu realitzat en empreses asseguradores i entitats financeres. Algunes d'aquestes estratègies han estat objecte de desenvolupament en els models de gestió del sector. Tanmateix, segons la nostra opinió, l'estratègia relativa a una cultura corporativa basada en la consciència del cost i en la consecució de l'eficiència i de la rendibilitat no ha estat prou desenvolupada.

El nucli del treball passa a ser l'anàlisi de la cultura corporativa, no tan sols des d'una perspectiva teòrica, sinó eminentment aplicada. Per això es recorre a la Gestió dels Intangibles com un enfocament que permet que la cultura organitzativa sigui mesurable, valoritzable i gestionable. En aquest sentit el model de capital intel·lectual d'Edvinsson i Malone és un referent. Hem considerat que aquest model pateix de certes limitacions en la seva aplicació en el sector assegurador actual i per aquest motiu hem desenvolupat un model propi fonamentat en l'anàlisi de quatre tipus de capital: estructural, emprenedor, humà i relacional. Algunes dimensions d'aquesta tipologia de capitals s'han analitzat amb més profunditat en el context específic del sector assegurador amb la finalitat de valoritzar la seva idoneïtat i aplicabilitat, i també la seva potencialitat per a poder identificar estratègies de canvi.

A continuació, les esmentades estratègies es posen en relació amb les 15 estratègies més eficients i això permet advertir possibles concrecions que perme-



tin operativitzar el canvi necessari que requereix el sector assegurador espanyol.

Finalment, es presenta breument una referència a la Direcció per Valors com a model fonamental per a l'abordatge de la direcció estratègica i de la gestió del canvi.

## Summary

This study is the result of the concern about the effects of the economic crisis and the forecast of a new regulation in the Spanish insurance sector. These two forces will cause substantive changes that require a renewed strategic approach and not a mere adaptation of current management practices.

In this sense, it is linked with the approach of the Master in Insurance and Financial Companies Management which provides to the Insurance Sector professional profiles with capabilities in strategic vision and change management.

The main contribution of this study is the formulation and development of an analysis and management model of Intellectual Capital specifically addressed to Insurance Companies.

The structure of this study consists of, in first place, a brief description of the main features of Spanish Insurance Industry regarding the economic crisis and new regulation trends. Both factors will have a heavy impact on the competitiveness of companies and pose the challenges of introducing a much more stringent risk management and attaining more efficiency.

The following section is focused to the challenge of efficiency and analyses and presents 15 strategies that have been proven more determinants in the achievement of efficiency in an empirical study carried out in European Insurance Companies and Financial Institutions. Some of The above mentioned strategies have been already developed in management models in sector. However, in our opinion, a strategy regarding corporate culture based in the awareness of costs and the achievement of efficiency and profitability has not been properly developed.

The main chapter of the study consists of the analysis of the Corporate Culture, not only as a theoretical prospect, but also eminently applied. Therefore we turn to the Intangible's Management as an approach for measuring, assessing and managing the organizational culture. In this sense the model of Intellectual Capital of Edvinsson and Malone is a referent. However, we have considered that this model owns some limitations in its application in the current Insurance Sector. So, we have developed an own model well founded in the analysis of four types of capital: Structural, Entrepreneur, Human and Relational. Some dimensions of this typology of capitals have been deeply analyzed in the specific context of Insurance Sector with the purpose to consider the appropriateness and applicability of the model, and also its potentiality in order to identify required strategies of change.

Afterwards, the mentioned strategies are crossed with the 15 more efficient strategies. This allows identifying operative practices required for implementing the change that the Spanish Insurance Sector needs.

Finally, it presents in brief a reference to the Management by Values as a fundamental model for driving the strategic and change management.

# Índice

<b>1. Presentación del problema</b>	<b>13</b>
<b>Primera Parte: La eficiencia en las compañías aseguradoras españolas</b>	
2. El Mercado Asegurador Español ante la crisis. Oportunidades y desafíos	15
3. ¿Cómo son las compañías líderes? ¿Cómo son de eficientes? ¿Qué podemos aprender?	29
3.1. Estudio sobre las compañías aseguradoras eficientes	30
3.2. Estudio sobre la eficiencia en la banca. Lecciones para las aseguradoras	36
3.3. Estrategias para facilitar la eficiencia.	39
<b>Segunda Parte: La cultura de las compañías españolas A través del modelo de capital intelectual.</b>	
4. La eficiencia y la cultura aseguradora española	41
5. La cultura en la empresa	43
5.1. Estrategia. Recursos y capacidades	45
5.2. Conocimiento organizacional e Innovación	47
5.3. Los valores	48
6. Los Intangibles y el Capital intelectual	53
6.1. Características de los intangibles	54
6.2. Clasificación: Activos y recursos intangibles	56
6.3. El modelo de capital intelectual	58
7. Un modelo de capital intelectual para la realidad aseguradora.	63
8. Una aproximación al tratamiento de los intangibles en el sector	71
8.1. Capital humano	71
8.2. Capital aprendizaje	77
8.3. Capital Innovación	80
8.4. Capital estructural	85
8.5. Capital relacional	88
9. Situación del sector frente a las principales estrategias Para facilitar la eficiencia	93

### **Tercera Parte: Conclusiones. Una propuesta de valor**

10. Conclusiones: Promover el cambio	99
11. La dirección por valores	105
12. Bibliografía	109
El autor	113
Cuadernos de Dirección Aseguradora	115

# **La gestión de intangibles**

## **Una Propuesta para la Mejora de la eficiencia en el Sector Asegurador Español**

### **1. Presentación del problema**

La presente tesis tiene como finalidad acercarse al tema de la gestión de los intangibles desde la perspectiva del sector asegurador español y paneuropeo.

La principal hipótesis que sustentamos es la necesidad de demostrar la importancia decisiva que los intangibles y la gestión del capital intelectual tiene para las compañías de seguros de cara al futuro, desde el prisma del cambio de la cultura organizativa. La gestión de intangibles se sitúa como una herramienta competitiva decisiva, como un requerimiento imprescindible para cumplir con los parámetros del proyecto de Solvencia II y a la vez, como una importante baza para el logro de mayores índices de eficiencia en las organizaciones y consecuentemente de altos índices de calidad.

Los cambios legislativos y normativos, la difícil situación económica o la nueva realidad de las redes sociales y del marketing hacen que tengamos que centrar nuestra mirada en los aspectos más cualitativos de nuestras empresas si queremos crecer e incluso sobrevivir. Así es, los nuevos requerimientos de capitales que impondrá Solvencia II junto con la menor capacidad financiera causada por la crisis de la deuda a nivel europeo, nos debe impulsar a centrar nuestros esfuerzos en alcanzar una mayor eficiencia en nuestras organizaciones. La pregunta que pretende resolver nuestro trabajo es ¿Cómo podemos conseguirlo?

Nos situamos en un escenario incierto, en un mercado muy competitivo donde las necesidades y las demandas de nuestros clientes están en proceso de cambio constante.

El sector asegurador español hasta hace pocos años no había prestado la suficiente importancia a sus clientes y aunque podemos ver una tendencia a resituar al cliente en el centro de su actividad, las compañías de seguros españolas en general, con algunas excepciones, responde de forma sorprendentemente lenta a los cambios y su nivel de adaptabilidad es escaso. Debemos preguntarnos qué podemos hacer para corregirlo. Sin duda la respuesta se encuentra en nuestras estructuras. Nuestras empresas, sean grandes o pequeñas, son tremendamente pesadas en su gestión y la cultura que impregna está basada en el inmovilismo, la escasa innovación y, de forma alarmante, la falta de motivación, de ilusión y de compromiso por parte de las personas que las integran. Esto requiere un nuevo enfoque en el liderazgo de las organizaciones y en la gestión de los valores que compartimos de forma completamente diferente. No podemos caer en la falacia de creer que nuestros clientes nos van a

ver como algo distinto de lo que somos. En consecuencia debemos desviar nuestra mirada a aquello que nos debe diferenciar: lo intangible.

La gestión de los intangibles y del capital intelectual debe erigirse como un objetivo básico de nuestra estrategia. Porque más allá de cómo gestionamos los riesgos y de nuestra solvencia, somos un grupo de profesionales ofreciendo a otras personas algo completamente intangible como es una promesa. La promesa de que vamos a dar a nuestro asegurado una solución a su problema. Lo intangible se sitúa entonces como una ventaja competitiva que no podemos despreciar. Precisamente la banca, las compañías de seguros líderes del mercado y también aquellas que aunque más pequeñas se sitúan en el ranking de eficiencia a nivel europeo se caracterizan por incluir lo intangible en sus estrategias.

De la misma forma también debemos remarcar que bajo el paraguas del proyecto de Solvencia II, los intangibles son una herramienta decisiva para la mitigación de riesgos, especialmente aquellos referentes al riesgo operacional. Así en él se establecen aspectos como la reputación, el control operativo o las personas.

El trabajo se organiza, desde una perspectiva académica, en 3 partes. La primera encaminada a situarnos ante la realidad del sector. Con la ayuda de diferentes estudios internacionales y nacionales veremos las principales características de las empresas líderes y también de las más eficientes a nivel europeo y español, las compararemos con la banca, e identificaremos gracias a ello estrategias que han resultado relevantes para promover la eficiencia en el sector.

En segundo lugar realizaremos una aproximación a los intangibles y al capital intelectual desde una perspectiva cultural: su conceptualización y clasificación, así como su principal modelo de aplicación.

Pretendemos explorar un modelo propio adaptado a la realidad aseguradora que nos permitirá realizar una aproximación al tratamiento de algunos aspectos intangibles en el sector asegurador español. A través de este análisis, basado en diferentes estudios, acabaremos contrastando la situación del sector en relación a las medidas propuestas previamente para la mejora de la eficiencia.

Finalmente, en la recta final se esbozará un modelo para implementar el cambio y algunas ideas para favorecer la mejora de eficiencia y el cambio cultural en las entidades aseguradoras españolas.

# Primera Parte: La eficiencia en las empresas Aseguradoras Españolas

## 2. El mercado asegurador español ante la crisis. Oportunidades y desafíos del sector

*En este apartado se da cuenta del entorno en que se mueve el sector asegurador en España con la finalidad de identificar las oportunidades y los desafíos a que se enfrenta próximamente.*

*En primer lugar se menciona la nueva legislación llamada Solvencia II, un nuevo marco de regulación para el sector que implica importantes cambios para la provisión del capital y también para la organización de las empresas.*

*En segundo lugar se hace hincapié en la situación económica de crisis y sus efectos en términos de vulnerabilidad por efecto de la exposición a activos financieros en deuda soberana, de variación de la demanda como consecuencia de la caída de la actividad y de la percepción de inseguridad derivada de la crisis, y de efecto de los bajos tipos de interés. También se apunta la perspectiva de nuevas regulaciones en el sector.*

*Después se procede a caracterizar el sector asegurador español en términos de número de empresas, cuota de mercado, presencia de capital extranjero, penetración y competencia de empresas extranjeras e internacionalización de las compañías españolas.*

*Y en cuarto y último se da cuenta de la actividad de este sector en términos de densidad y penetración del mercado asegurador, volumen de primas, canales de distribución, gastos de adquisición/gestión, ratios de siniestralidad y ratios operacionales.*

Los mercados financieros, los gobiernos y los clientes demandan mas niveles de seguridad, transparencia y eficacia al sector. La adaptación a un entorno económico cada vez más cambiante y la creciente incertidumbre ha llevado a que los supervisores y las propias compañías buscasen mayor seguridad a través de nuevos enfoques de solvencia, la supervisión y la introducción de la gerencia empresarial de riesgos y su control. Esto supone un profundo replanteamiento del actual marco normativo y la necesidad por parte de las compañías de adoptar los recursos necesarios para su adecuado cumplimiento.

La Comisión Europea aprobó en 1999 un Plan de Acción en materia de Servicios Financieros que impulso la obligación de las aseguradoras de constituir un margen de solvencia suficiente. Posteriormente la Comisión Europea se propuso mejorar el sistema lanzando el proyecto de Solvencia I, que entró en vigor en 2004. Este proyecto mostró que el margen de Solvencia obligatorio no era el único parámetro importante para determinar la situación financiera global de una aseguradora, sino que también se deben comprobar otros aspectos finan-

cieros. Por este motivo se inició Solvencia II, que aparte de obligar a que las aseguradoras constituyan reservas financieras de acuerdo con los niveles de riesgo asumidos, también aspira a mejorar la dirección, el control interno de las compañías y su transparencia. Sin embargo se han producido ya sucesivos retrasos en su implantación.

Solvencia II pretende proteger al asegurado y garantizar los recursos basa en tres pilares fundamentales:

- Pilar I: Medida de recursos propios: activos, pasivos y capital.
- Pilar II: Proceso de Supervisión.
- Pilar III: Requerimientos de transparencia mediante la divulgación de información al mercado.

Esta nueva regulación implica además la adopción de medidas de mitigación y control de riesgos. Entre estos podemos hallar de tipo financiero u otros de tipo operacional. Las compañías deberán adaptar sus sistemas y estructuras a fin de conocer y gestionar mejor los riesgos inherentes al negocio.

En otro orden cosas, las dificultades en el escenario económico mundial han ido *in crescendo* durante los últimos años. Siguiendo el último estudio SIGMA<sup>1</sup> el año 2011 fue un año especialmente duro caracterizado por la agravación de la situación económica, la sucesión de costosas catástrofes naturales (como los ocurridos en Japón, Nueva Zelanda o Australia) y los bajos tipos de interés en los mercados (con la consiguiente caída de rentabilidades de los activos financieros aunque permitiendo el control del volumen de pasivos y facilitando el acceso al crédito para nuevas inversiones).

*Las compañías aseguradoras europeas deben hacer frente a la débil situación económica, la crisis de la deuda soberana, los bajos tipos de interés y los próximos cambios regulatorios*

Pese a ello, nos encontramos en un momento de desaceleración de la economía a nivel mundial. Europa, y muy gravosamente España, se encuentran sumidas en una profunda recesión debido a la crisis de la deuda soberana en la zona euro. Debemos entender esto como el mayor riesgo que deben afrontar las compañías de seguros para poder mantener la liquidez de sus balances a largo plazo, especialmente derivado de la exposición de sus activos a la banca y a la deuda soberana.

Además de la confluencia de la débil situación macroeconómica y el alto riesgo de la eurozona, de la crisis de deuda soberana y del desafío que supone los bajos tipos de interés, las compañías europeas deben afrontar, como se ha dicho, la perspectiva de nuevos cambios regulatorios (Solvencia II) que requerirán mayores requerimientos de capitales.

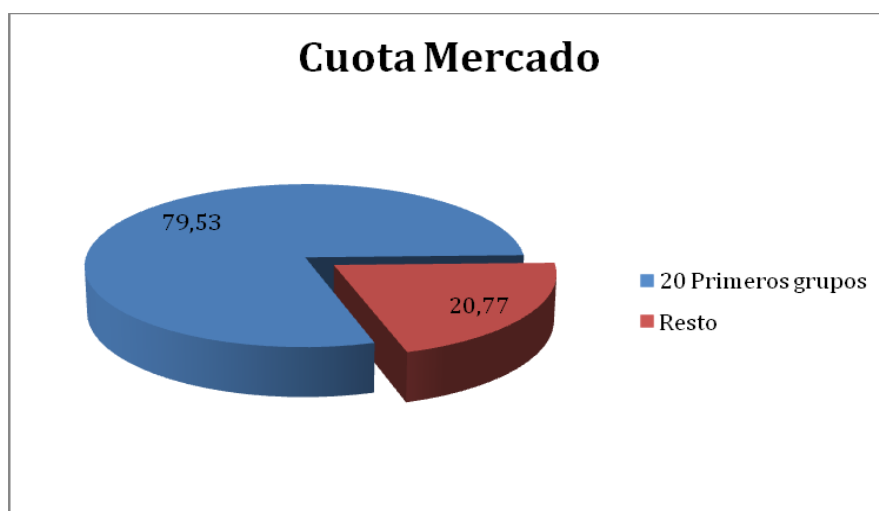
---

<sup>1</sup> Sigma 3/2012 El Seguro Mundial en 2011: El ramo no-vida se prepara para el despegue. Compañía Suiza de Reaseguros, 2012. Puede consultarse en [http://media.swissre.com/documents/sigma\\_3\\_12\\_es.pdf](http://media.swissre.com/documents/sigma_3_12_es.pdf)



Estos requerimientos pueden reclamar un redimensionamiento del sector que propicie una mayor concentración del sector a lo largo de los próximos años.

De hecho, el mercado español de seguros se considera un mercado maduro, significativamente competitivo en todas las líneas de negocio, con un gran número de compañías pero con una elevada concentración: solo 20 empresas se reparten la mayor parte del pastel (79,53%) según los datos actualizados por Iacea<sup>2</sup> a 23 de julio de 2012 (Ilustración 1).



**Ilustración 1: Cuota de Mercado de los principales grupos aseguradores**  
Fuente: Idea

El peso del sector español en relación al producto interior bruto al cierre de 2011 representaba el 5,69% del producto interior bruto<sup>3</sup>. En el sector actúan un gran número de entidades y profesionales. A 31 de diciembre de 2011 se encontraban operativas 279 entidades aseguradoras (tabla 1), que ocupa a más de 50.000 personas, 38. En cuanto a la mediación actúan 88.297 agentes exclusivos, 163 agentes vinculados y un total de 3.025 corredores.

Durante los últimos años han ido reduciéndose paulatinamente el número de entidades operativas, aunque el que corresponde a entidades españolas con participadas con capital extranjero se ha mantenido estable

<sup>2</sup> ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras y Fondos de Pensiones), fue fundada el 1 de febrero de 1963. ICEA tiene encomendada la función de Servicio de Estudios del Sector Asegurador Español, siendo el organismo encargado de realizar y publicar todas las estadísticas sectoriales.

<sup>3</sup> Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. Seguros y fondos de Pensiones: Informe 2011. Puede consultarse en [http://www.dgsfp.meh.es/sector/documentos/Informes\\_2011/InformeSeguros2011.pdf](http://www.dgsfp.meh.es/sector/documentos/Informes_2011/InformeSeguros2011.pdf)

**Tabla 1: Evolución Entidades Aseguradoras Españolas / Fuente: DGSFP**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Entidades Operativas	298	297	296	294	287	279
Entidades con Participación Capital Extranjero	45	46	48	49	48	49
Porcentaje Capital extranjero respecto al capital Total del sector	27,64%	22,49%	22,25%	21,66%	21,06%	21,57%*

\*Datos Provisionales septiembre 2012

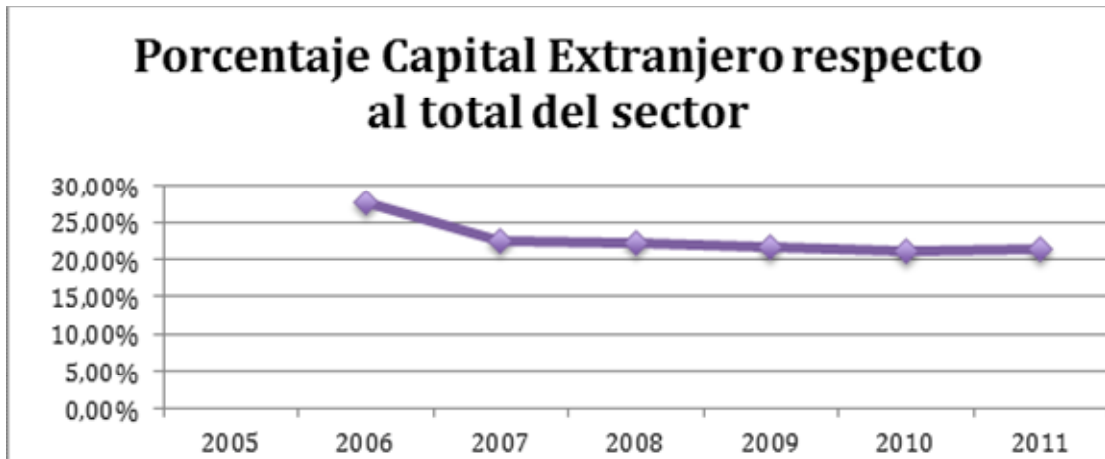
En el año 2011 el capital extranjero representó el 21,57% del capital total del sector (ilustración 2). Como vemos en la tabla anterior la concentración del sector se va produciendo de forma lenta pero clara, aunque mas incisivamente desde el inicio de la crisis.



**Ilustración 2: Evolución Entidades españolas según capital predominante / Fuente: DGSFP**

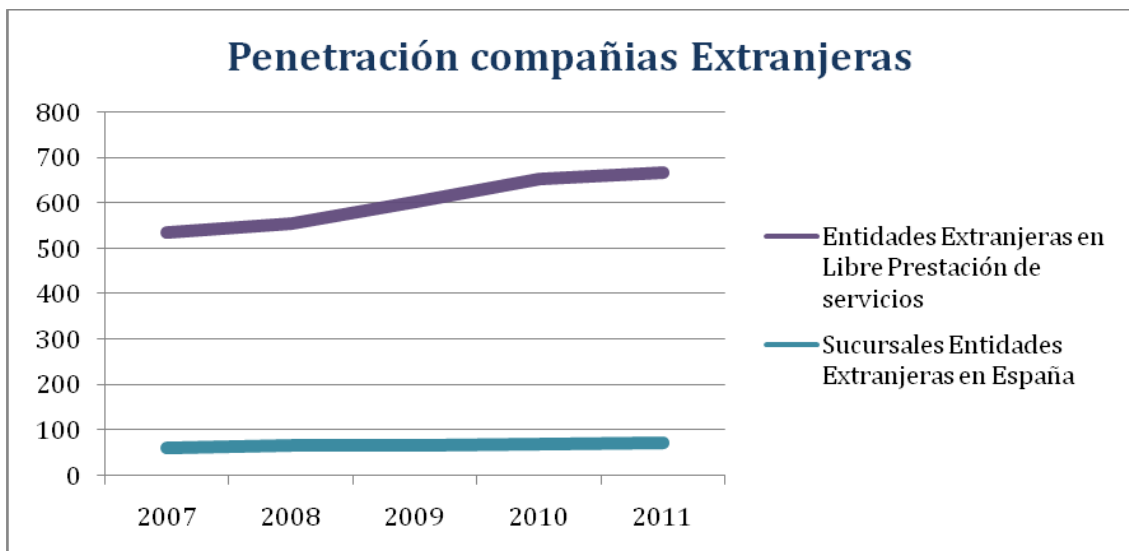
Es destacable según los datos de la DGSFP<sup>4</sup> que durante el 2011 fueron 31 las entidades intervinientes en operaciones societarias como pueden ser operaciones de fusión o cesión de cartera y 37 el año anterior. Especialmente afectadas fueron las entidades relacionadas con la banca, expuestas a los movimientos de reestructuración de este sector.

<sup>4</sup> Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. Seguros y fondos de Pensiones. Op.cit.



**Ilustración 3: Evolución del capital extranjero / Fuente: DGSFP**

Además es notable reseñar la penetración cada vez mayor de entidades extranjeras, especialmente del espacio económico europeo. Estas entidades pueden operar con sucursal en España u operar en libre prestación de servicios (LPS). Así pues si en 2007 estaban establecidas 60 sucursales, en 2011 representaban 73. En cuanto a empresas en LPS el incremento ha sido todavía mayor, pasando de 471 en 2001 a un total de 667 en 2011. Esto todavía acentúa más si cabe la atomización del sector de seguros español.



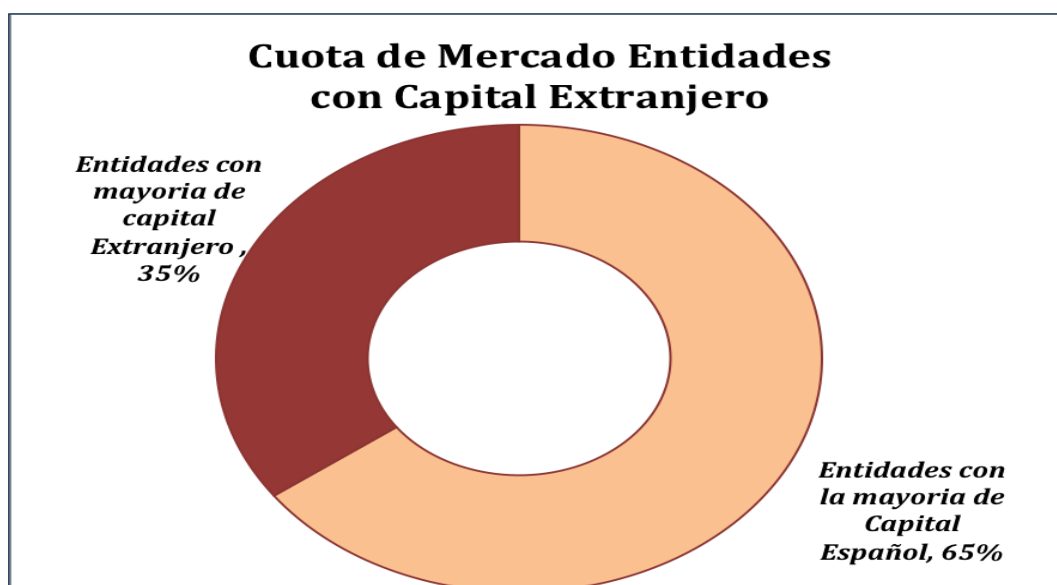
**Ilustración 4: Evolución Penetración entidades extranjeras en España / Fuente: DGSFP**

No todas estas entidades se encuentran operativas y cabría preguntarse si representan las compañías extranjeras una amenaza seria para las entidades aseguradoras españolas. Observando la cuota que representan en el mercado nos podemos hacer una representación de la situación tanto de las grandes compañías como de las de menor tamaño.

En los últimos años los grandes grupos españoles han ido arañando mercado a las grandes compañías extranjeras sin embargo es evidente la fragmentación y la pequeña dimensión del resto de entidades españolas. Deberán hacer grandes esfuerzos para no ser devoradas por el mercado

Si tomamos en referencia el ranking total del sector por grupos y entidades podemos observar que las grandes empresas con mayoría de capital español se encuentran situadas en los primeros puestos. No obstante hay una lucha atroz en las primeras 20 posiciones, que representan, como habíamos indicado al inicio, casi el 80 % de la cuota de mercado.

Las compañías extranjeras situadas entre estas 20 representan aproximadamente el 30 % (35% en el total del sector), mientras que las compañías con capital español constituyen casi el 50% (65 % del total del sector). De esto se deduce que en los últimos años los grandes grupos españoles han ido arañando mercado a las compañías extranjeras (poseían el 35 % de cuota de los 20 primeros puestos en 2008). Ver ilustración 5.



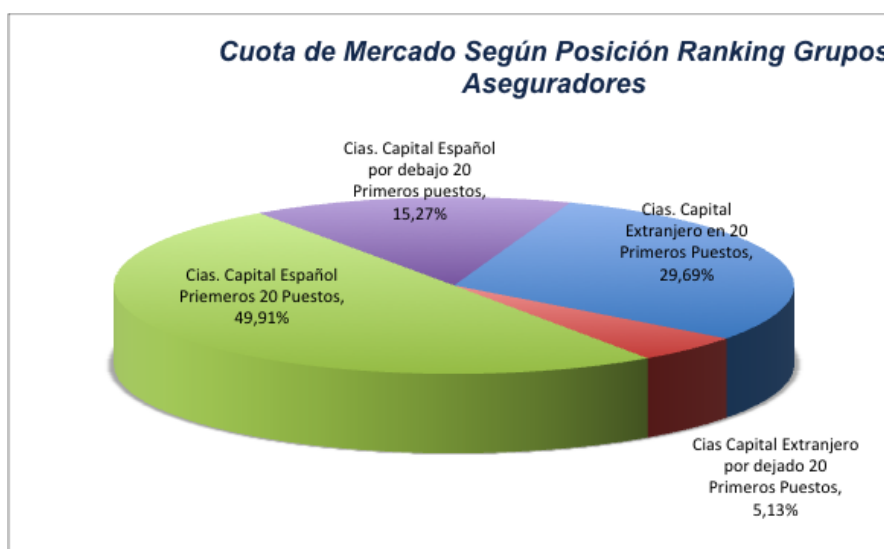
**Ilustración 5: Cuota de Mercado Entidades con capital extranjero**  
Elaboración propia a partir de datos de Icea

Es muy significativo que de las 97 entidades o grupos que aparecen el ranking (96,1% de cuota del mercado) el 15 % sean entidades españolas y solo el 5 % extranjeras. Esto nos da una idea de la fragmentación de las compañías españolas y de su dimensión. Son estas, las más pequeñas, las que más esfuerzos deberán hacer para no ser devoradas por los grandes grupos.

Puede ser contradictorio con la relativa calma de las compañías españolas para salir afuera. En 2011 se mantenían 35 sucursales y 57 compañías españolas en libre prestación de servicios en el espacio económico europeo (tabla 2). No obstante debemos señalar que estas pocas entidades duplicaron, entre 2008 y 2009, el volumen de primas de seguro directo y aceptado en otros estados del espacio económico europeo<sup>5</sup>.

**Tabla 2: Evolución de entidades españolas en el Espacio Económico Europeo (E.E.E) / Fuente: DGSFP**

	2007	2008	2009	2010	2011
Entidades Españolas con sucursales en el Espacio Económico Europeo (E.E.E.)	36	36	34	35	35
Entidades Españolas en Libre Prestación Servicios en E.E.E	52	63	62	56	57



**Ilustración 6: Cuota de Mercado según posición ranking y tipo de capital predominante/ Elaboración propia a partir de datos Icea**

La internacionalización debe aprovecharse como un colchón ante la crisis interna y a la vez puede crear oportunidades, como ha ocurrido en otros secto-

<sup>5</sup> Fundación Mapfre. El mercado de seguros en 2010. Julio 2011. Puede consultarse en <http://www.mapfre.com/ccm/content/documentos/fundacion/cs-seguro/infomes/El-mercado-espanyol-de-seguro-en-2010.pdf>

res<sup>6</sup>. Sin duda estos datos son una señal para las compañías españolas miren afuera y no se dejen comer por los competidores foráneos.

**Tabla 3: Volumen Primas Seguro directo y aceptado Obtenido por Entidades españolas en E.E.E (Fuente: DGSFP)**

	2009	2010	Δ%
<i>Entidades Españolas en otros estados del E.E.E</i>	<b>1756*</b>	<b>2.150*</b>	<b>22,4%</b>
<i>Entidades de otros estados de E.E.E en España</i>	<b>4080*</b>	<b>4.442*</b>	<b>8,9%</b>
<i>*Millones €</i>			

Parece que las compañías españolas van tomando consciencia. Podemos observar en la tabla adjunta que el volumen de primas de seguro directo y aceptado que las compañías españolas obtuvieron en otros países del espacio económico europeo han incrementado exponencialmente en 2010, especialmente aquellas con derecho de establecimiento. Esto nos puede dar a entender el gran trabajo de las compañías españolas está a la altura de los grandes grupos europeos. Aun así estamos lejos en primas alcanzadas por entidades de otros estados en nuestro país.

La internacionalización debe aprovecharse como un colchón ante la crisis interna y a la vez puede crear oportunidades, como ha ocurrido en otros sectores. Cinco grandes grupos españoles tienen inversiones directas en el exterior, especialmente en América latina donde algunos se han podido situar como grupos líderes.

Dentro de los ranking de los mayores grupos europeos solo Mapfre, situada en sexto lugar en el ranking de los mayores aseguradores europeos de no vida, puede competir afuera a la altura de otros grandes grupos paneuropeos.

Cinco grupos españoles tienen inversiones directas en el exterior, siendo dos de banca seguros: BBVA, Santander, Mapfre, CESCE y Catalana Occidente que opera con su sociedad Atradius. El principal destino de sus inversiones es América Latina.

De este modo algunos se han podido situar como grupos líderes en esa zona. Mapfre encabeza la lista (tabla 4) habiendo conseguido un 7,4 % de cuota de mercado en 2010, número 1 en no vida, con unos ingresos por prima que se han duplicado respecto 2009, alcanzando los 6.705 millones de € en total. San-

<sup>6</sup> Fundación de la Innovación Bankinter. Compartir en tiempo de cambios: Nuevas reglas y el papel de la innovación, 2009. Puede consultarse en [http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local\\_Spain/PDF/Accenture\\_FTF\\_Competi\\_rTiempos\\_Cambio\\_Re\\_sEj.pdf](http://www.accenture.com/SiteCollectionDocuments/Local_Spain/PDF/Accenture_FTF_Competi_rTiempos_Cambio_Re_sEj.pdf)

tander se situó como la tercera multinacional aseguradora en América, con una cuota de 3,6%, alcanzando en el ranking el número 5 en vida y el 20 en no vida. BBVA se posicionó en 2010 el puesto 12 en vida y 22 de no vida, pero quedó fuera de los 10 primeros grupos multinacionales aunque en 2009 ocupaba el octavo lugar con una cuota de 1.7%.

**Tabla 4: Evolución Posición y cuota de Mercado Entidades Españolas en Latinoamérica (Fuente: Mapfre )**

	Mapfre		Santander		Bbva	
	2009	2010	2009	2010	2009	2010
Posición Total	3	2	7	6	15	19
Cuota Total	5,7%	7,4%	3,1%	3,6%	1,7%	1,3%
Posición No Vida	1	1	28	20	23	22
Cuota No Vida	7,9%	10,5%	-	1,1%	0,9%	0,9
Posición Vida	10	6	5	5	11	12
Cuota Vida	2,8%	4,1%	6%	6,3%	2,7%	1,7%

Es significativo que dos bancos protagonicen la aventura inversora exterior junto Mapfre y no otras compañías del sector. Debemos tomar buena nota de ello y, tal como veremos luego, aprender de ello.

Como vemos la competencia entre los grupos españoles y foráneos se enroca y se agrava con la introducción de cada vez más actores, como la nuevas figuras de las agencias de suscripción y la mayor complejidad de la situación de la mediación en España que no es ajena a los movimientos de concentración al amparo de la nueva regularización que exige una mayor profesionalización.

Otro aspecto importante que va a tener efecto en el sector es la entrada en vigor de Basilea III<sup>7</sup> que penalizará a las entidades financieras con filiales de seguros por lo que deberemos estar atentos a los movimientos en banca-seguros.

En definitiva pues nos encontramos un sector maduro, altamente competitivo, con un creciente número de actores y con grandes desafíos.

Por lo que se refiere a la actividad del sector asegurador, la densidad y penetración del seguro es inferior que en otros países del norte de Europa. En España es especialmente bajo el nivel de los seguros de no-vida, superando solo a países como Grecia, Chipre o Portugal.

En España, según los datos del último informe de la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones (DGSFP)<sup>8</sup>, las primas totales del sector se recu-

<sup>7</sup> Basilea III penalizará las entidades que tengan filiales aseguradoras. En caso de disponer una participación superior al 10% deberán reducir esta completamente en su capital básico y participaciones preferentes (Tier 1)

<sup>8</sup> Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. Seguros y fondos de Pensiones: Informe 2011. Puede consultarse en [http://www.dgsfp.meh.es/sector/documentos/Informes\\_2011/InformeSeguros2011.pdf](http://www.dgsfp.meh.es/sector/documentos/Informes_2011/InformeSeguros2011.pdf)

peraron de una debacle producida el 2010 y crecieron, respecto de este año, un 4,58%.

En este crecimiento sin embargo se observa un estancamiento en los ramos de no-vida (0,7%) y un crecimiento espectacular del ramo de vida (subió un 8,96%). Se interpreta que este ramo se ha beneficiado de la búsqueda de seguridad por parte de los inversores más conservadores desplazando los productos bancarios específicamente dirigidos a este público (tabla 5).

**Tabla 5: Evolución Primas Devengadas Brutas (Fuente: DGSFP)**

	2007	2008	2009	2010	2011
Total Sector	55.775	60.225	61.298	58.375	61.045
Variación total	3.43 %	7,98%	1,78%	-4,77%	4,58%
Total Vida	23.783	27.448	29.197	27.400	29.856
Variación Vida	1.36%	15,41%	6,37%	-6,15%	8,96%
Total No Vida	31.992	32.777	32.101	30.973	31.189
Variación No Vida	5,02%	2,45%	-2,06%	-3,51%	0,70%

*Respecto al mismo periodo del año anterior, de enero a junio de 2012 el volumen de primas del seguro directo ha caído un 5,15 %.*

En contraposición a este escenario, en los mercados avanzados el volumen total de primas ha decrecido un 1.1%. Vida concretamente 2.3%, aunque se agrava en los mercados de Europa occidental con una caída que alcanza hasta el 9.8%.

Sin embargo, el panorama para los próximos años es sombrío debido a la presumible permanencia de los bajos tipos y su baja rentabilidad, a los riesgos en la zona euro, a la reestructuración bancaria y al retraimiento del consumo. De hecho, en Europa occidental las primas de los ramos no-vida ha crecido escasamente un 0,7% y en España sigue una tendencia bajista que probablemente se acentúe durante el 2012. Los últimos datos de Icea<sup>9</sup>, así lo demuestran: respecto al mismo periodo del año anterior, de enero a junio de 2012 el volumen estimado de primas del sector se reducido en un 8,40% en los ramos de vida y

<sup>9</sup> Icea. Primas y otros datos: Enero a Junio 2012. Puede consultarse en [http://www.icea.es/es-es/informaciondelseguro/paginas/visor.aspx?url=http%3a%2f%2fwww.icea.es%2fes-es%2finformaciondelseguro%2falmacenedatos%2fevolucion+del+sector%2f2012%2f2t12%2fprimas\\_6m12.xls&mp:romMenu=%2fes-es%2fpaginas%2fhome.aspx&mp:UriVolver=%2fes-es%2fpaginas%2fhome.aspx](http://www.icea.es/es-es/informaciondelseguro/paginas/visor.aspx?url=http%3a%2f%2fwww.icea.es%2fes-es%2finformaciondelseguro%2falmacenedatos%2fevolucion+del+sector%2f2012%2f2t12%2fprimas_6m12.xls&mp:romMenu=%2fes-es%2fpaginas%2fhome.aspx&mp:UriVolver=%2fes-es%2fpaginas%2fhome.aspx)



un 2,28 en no-vida. La caída del volumen de primas del seguro directo ha caído un 5,15 %.

**Tabla 6: Volumen Primas y Crecimiento (Fuente: Icea)**

Ramos	Volumen Estimado Primas para el total del sector		
	Enero a Junio 2011	Enero a Junio 2012	(%) Crecimiento
<b>Vida</b>	14.902	13.750	-8,40%
<b>No vida</b>	16.807	16.424	-2,28%
<b>Total Seguro Directo</b>	31.708	30.075	-5,15%

La crisis económica puede explicar esta significativa disminución. La caída de la actividad industrial puede ser un factor determinante, pero también se puede explicar por la caída en la venta de vehículos o la tendencia de los consumidores a asegurarse con coberturas básicas. No obstante hay algunas excepciones como el aumento en el ramo de salud o de los Planes de previsión asegurada que se explican por la coyuntura económica y el miedo al futuro en los momentos de crisis.

A diferencia de otros mercados, en los cuales los aseguradores se han orientado a actualizar las primas, en el nuestro, con una gran competencia y una feroz orientación al precio, ha implicado una disminución constante de precios en algunos casos o la creación de proveedores alternativos de bajo coste en otros, añadiendo más competencia si cabe, y el incremento significativo de los gastos de adquisición para la captación de clientes.

*A diferencia de otros mercados, el nuestro tiene una feroz orientación al precio, que no ha dejado de ajustarse en el los últimos años y ha provocado la creación de proveedores alternativos de bajo coste, así como un aumento de los gastos de adquisición.*

Este tipo de costes se mantienen altos en nuestro país puesto que los corredores y los agentes siguen siendo el principal canal de distribución en los seguros de no-vida.

Por lo que respecta a los canales de distribución, hay que tener en cuenta el desarrollo y el peso del sector bancario que ha dado lugar a experiencias de "joint ventures" pero que hacen muy dependiente el sector asegurador de la incertidumbre de la reestructuración que pueda padecer el sector bancario. Por otra parte, el surgimiento de nuevos canales de distribución en otros países, como por ejemplo en Brasil donde se han expandido en sectores como farmacias, gasolineras,... pueden darnos indicación que todavía hay mucho campo por innovar.

*El ratio operacional (total de gastos operativos/Incremento de Primas) que refleja la eficiencia en la gestión de los gastos rutinarios, se mantiene estable, alrededor del 8,2 % desde el 2008, siendo uno de los mas bajos a nivel europeo pero queda lejos del esfuerzo realizado en mercados como el francés o el holandés.*

Según el *WorldInsurance Report2012*<sup>10</sup> el ratio de siniestralidad ha descendido 2,6 puntos de porcentaje, explicándose por la caída de la actividad industrial y la bajada de la frecuencia de siniestralidad en auto.

Por otro lado el ratio operacional (total de gastos operativos/Incremento de primas) que refleja la eficiencia en la gestión de los gastos rutinarios, se mantiene estable, alrededor del 8,2 % desde el 2008, siendo uno de los más bajos a nivel europeo. La inversión realizada en dicho año permitió un salto de este ratio de 1,6 puntos respecto 2007, pero queda lejos del esfuerzo realizado en mercados como el francés o el holandés donde las compañías han realizado un enorme es-

fuerzo reduciendo el porcentaje en más de 3 puntos respecto 2010. Sin embargo existe el peligro de que la disminución en el número de primas que se está experimentando haga pensar en las compañías la necesidad de reducir los gastos mediante la disminución de nuevas inversiones destinadas a la mejora de la eficiencia. A nuestro entender esto sería un gravísimo error.

Estas reflexiones, extraídas del *informe de Capgemini& EFMA*, son el presagio de lo que nos espera:

- una próxima fase de concentración del sector causada principalmente por la presión del mercado,
- la sensibilidad de los consumidores españoles al precio,
- los requerimientos de capital que implicará Solvencia II.

Si bien las compañías españolas se caracterizan por el conservadurismo cuando eligen sus inversiones no pueden ser ajenas a la crisis de confianza de la deuda, los bajos tipos de interés y al vaivén de los mercados en retraimiento. Incluso la Dirección General de Seguros y fondos de pensiones (DGSFP) se ha

*...nos espera: una próxima fase de concentración del sector causada principalmente por la presión del mercado, la sensibilidad de los consumidores españoles al precio, y a los requerimientos de capital que implicará Solvencia II.*

*No tenemos mas opción que plantearnos la importancia que tiene la mejora de la eficiencia y la reducción de costes como un paso clave para poder salir indemnes de esta crisis y de encarar nuestras empresas de cara al futuro.*

planteado en algún momento relajar la regulación para que las compañías puedan incluir en sus cálculos de capital algunos activos con menores niveles de ranking.

Ante estas perspectivas no tenemos más opción que plan-

<sup>10</sup> Capgemini& EFMA.2012 World Insurance Report.Se puede descargar desde <http://www.wir12.com/>

tearnos la importancia que tiene la mejora de la eficiencia y la reducción de costes como un paso clave para poder salir indemnes de esta crisis y de encargar nuestras empresas de cara al futuro.

**Cuadro 1: Desafíos y oportunidades (Fuente: Elaboración propia)**

***Desafíos y Oportunidades***

***Un creciente numero de actores que incrementarán mas si cabe la competencia en el sector y en consecuencia los posibles incrementos en los gastos de adquisición.***

***Los mayores requerimientos de capital promoverán más aun la concentración.***

***Una alta volatilidad de los mercados, los bajos rendimientos con tipos de interés bajo mínimos y el peligro de inestabilidad causado por la crisis de confianza en la deuda soberana de los países de la zona euro.***

***Fin de regímenes fiscales favorables en ciertos países.***

***Alto coste de tiempo y gasto que supone la preparación para Solvencia II y la inversión que supondrá en tecnologías de la información.***

***El peligro que la guerra de precios puesto puede desencadenar riesgos para la solvencia y se desarrolle un mercado blando.***

***La bajada de la actividad industrial y de la demanda.***

***Oportunidades abiertas de la internacionalización y apertura a mercados emergentes.***

A continuación se presenta una matriz DAFO sobre los desafíos que presenta el sector ante los cambios regulatorios y la crisis económica.

Cuadro 2: Matriz DAFO (Fuente: Elaboración propia)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solvencia de las entidades</li> <li>• Experiencia del sector</li> <li>• Distribución multicanal</li> <li>• Oferta generalista, multi-producto y multiramo</li> <li>• Racionalización de los portafolio de productos</li> <li>• Personalización y oferta de productos a medida</li> <li>• Profesionalización del sector</li> <li>• Importancia de los mediadores en la distribución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura al mercado europeo e internacional de las entidades españolas</li> <li>• Nuevas tecnologías e internet</li> <li>• La crisis mejora la calidad de servicio</li> <li>• Innovación en productos</li> <li>• Nuevas tendencias Marketing</li> <li>• Mayor transparencia que supone solvencia II</li> <li>• Cambios demográficos</li> <li>• Concentración sector</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Canal venta directa por internet poco desarrollado</li> <li>• Uso escaso de internet para la comunicación con clientes</li> <li>• Falta de credibilidad y elementos de diferenciación en la comunicación</li> <li>• Percepción negativa por parte de los usuarios</li> <li>• Poca formación aseguradora por parte del público</li> <li>• Infidelidad de los clientes</li> <li>• Estructuras carentes de flexibilidad y capacidad de adaptación</li> <li>• Deficiente estructuración de Solvencia II</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La internacionalización supone competir con grandes grupos extranjeros</li> <li>• Creciente número de actores en el mercado</li> <li>• La crisis favorece guerra precios y competencia</li> <li>• Normativa solvencia II / Basilea III que implica entre otros mayores requerimientos de capital y elevados costes de implementación</li> <li>• Expansión entidades canal directo amenaza a grupos tradicionales</li> <li>• Incremento de los gastos de adquisición</li> <li>• Situación económica</li> <li>• Bajada de la actividad industrial y de la demanda</li> </ul>

### 3. Cómo son las compañías líderes? ¿Cómo son de eficientes? ¿Qué podemos aprender?

¿Qué hacen las compañías líderes para serlo? ¿Son realmente eficientes? Estas son preguntas que un directivo de una compañía de seguro se haría, intentando alcanzar la fórmula secreta que lleve al éxito su organización. Lo más desafortunado del asunto es que no existen recetas imbatibles y únicas. Solo una estrategia que sepa adelantarse a los acontecimientos puede ser la más eficaz.

*¿Cómo definir la eficiencia?*

*"significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación  $E=P/R$ , donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados"*

**(Idalberto Chiavenato)**

*"el logro de las metas con la menor cantidad de recursos"*

**(Koontz y Wehrich)**

*"es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado"*

**(Diccionario Real Academia Española)**

La eficiencia se refiere a la capacidad de contar con alguien o con algo para obtener un resultado. En consecuencia se vincula a la utilización de los recursos y capacidades de que dispone la empresa para alcanzar los objetivos que tiene marcados. Se presupone la necesidad de optimizar los recursos con el fin de alcanzar las metas con el menor coste económico y de tiempo posible.

El diccionario Mapfre define eficiencia como "la utilización

de los recursos disponibles, minimizando su empleo y logrando el efecto que se desea o espera, o con los mismos recursos obtener un mayor resultado".

Así como en el sector bancario existe un índice de referencia para determinar la eficiencia de la entidad, esto no es de esta forma en el sector asegurador español. No existe una fórmula prescrita a nivel sectorial y cada compañía estima diferentes índices para definir sus niveles de eficiencia.

Un índice de referencia podría ser el ROA (*return on assets*) que son los beneficios netos expresados como porcentaje de los activos totales medios. Mide la rentabilidad a través de la eficiencia en la utilización de los activos. Naturalmente este no puede explicar todo el alcance de una compañía.

El ROE (*return on equity*) que son los resultados antes de impuestos divididos por los recursos propios, parece un índice más completo. Mide la rentabilidad expresando el grado de eficiencia con el que se han invertido los recursos propios. En una compañía de seguros, beneficios netos de la explotación divididos por el excedente ajustado. Muestra la tasa de retorno que está obteniendo la compañía de seguros sobre su capital y su excedente comprometido para gestionar el negocio de seguros y las inversiones realizadas. Sin embargo estos

ratios son parciales y no explican tampoco la complejidad de una compañía aseguradora, deben de ponerse en relación con otros aspectos de la compañía: ratios de gastos de gestión interna o operativos versus importe de primas, resultado técnico versus ratio combinado, ratios operacionales,...

Podríamos pensar que solo mediante las operaciones de adquisición, fusión o cesión de cartera, así como la celebración de acuerdos comerciales y de distribución, son el único camino para crecer. Sin desdeñar su importancia, como es lógico, diferentes estudios nos pueden aproximar a considerar muchos otros factores que más probablemente han ayudado a las compañías líderes a situarse en los principales puestos de los rankings. Sin embargo, no parece claro que la búsqueda de la eficiencia haya sido un objetivo claro hasta ahora en todas ellas.

*En próximo apartado se identifican factores estratégicos clave que se han demostrado relevantes en la eficiencia de compañías aseguradoras y en entidades bancarias europeas y españolas. Junto a los desafíos y oportunidades que se han examinado en el punto anterior permitirá la elaboración de una matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) del sector asegurador español y a la vez plantear 15 medidas que pueden ayudar a promover la eficiencia.*

### **3.1. Estudio sobre compañías aseguradoras eficientes**

Un estudio de la consultora Arthur D. Little<sup>11</sup> nos ayuda a enfocar nuestra atención en la búsqueda de una cultura de la eficiencia como un elemento clave para la sostenibilidad de las compañías a largo plazo. A partir de la comparación de los ratios de gastos netos (NER<sup>12</sup> en inglés) de las compañías europeas con medias más bajas, durante el periodo 2005-2007, conforma una visión general sobre aquellas estrategias que ayudan a las entidades a ser más eficientes. El ratio de gastos netos no es la única manera de juzgar la sostenibilidad pero si es sumamente importante y además nos da un índice de la libertad de maniobra que poseen las empresas. El ratio pone en relación cuánto gasta la compañía por cada euro que recibe de primas entrantes.

---

<sup>11</sup> Arthur D. Little. Sleeker by Design: Archiving cost-efficiency in European Insurance Market, 2008 Puede consultarse en [http://www.adlittle.nl/uploads/tx\\_extthoughtleadership/ADL\\_Sleeker\\_by\\_Design.pdf](http://www.adlittle.nl/uploads/tx_extthoughtleadership/ADL_Sleeker_by_Design.pdf)

<sup>12</sup> Net Expense Ratio (NER) = Net Operational Cost (Acquisition cost + Administration Cost) / Net Premium Earned (After Reinsurance and unearned premiums).



Figure 3. Insurances ranked by average cost ratios 2005-2007

Rank	Insurance company	Country	NER %	Rank	Insurance company	Country	NER %		
Above <sup>1</sup>	1	Macif Assurances	France	14.23	Below <sup>1</sup>	26	Açoreana Seguros	Portugal	25.83
	2	Topdanmark	Denmark	14.44		27	Generali Group	Italy	27.02
	3	Trygg-Hansa	Sweden	15.72		28	R+V Allgemeine Versicherung AG	Germany	27.08
	4	TrygVesta	Denmark	17.06		29	Vienna Insurance Group	Austria	27.35
	5	RBS Insurance <sup>3</sup>	UK	17.55		30	Allianz	Germany	27.52
	6	Folksam Sak	Sweden	17.69		31	Eureko Group	The Netherlands	27.52
	7	If Skadeförsäkring	Sweden	17.85		32	Oberösterreichische Versicherung	Austria	27.57
	8	Ethias <sup>3</sup>	Belgium	18.56		33	Zurich	Switzerland	27.91
	9	GMF Assurances	France	18.81		34	Groupama	France	28.45
	10	Gjensidige	Norway	19.41		35	AXA	France	28.52
	11	Länsförsäkringar Sak	Sweden	19.78		36	Fidelidade Mundial	Portugal	28.61
	12	Sparebank1	Norway	20.61		37	RSA	UK	29.03
	13	Fondiaria SAI	Italy	20.70		38	Donau Versicherung	Austria	30.26
	14	NFU Mutual	UK	20.79		39	Baloise Group	Switzerland	30.45
	15	Codan Forsikring	Denmark	21.00		40	KBC Verzekering <sup>2</sup>	Belgium	30.83
	16	Talanx Group	Germany	21.24		41	Império Bonança	Portugal	31.12
	17	Ceser Seguros	Spain	21.28		42	Gothaer Versicherungen	Germany	31.44
	18	Pohjola	Finland	21.36		43	Tranquilidade	Portugal	31.72
	19	Cattolica Assicurazioni	Italy	21.95		44	CNP Assurances	France	32.57
	20	Taipola General	Finland	22.33		45	ING-Group	The Netherlands	32.95
	21	Mapfre Seguros	Spain	22.48		46	Ergo Insurance Group	Germany	33.23
	22	Unipol Insurance	Italy	22.62		47	Aviva	UK	34.43
	23	Allianz S.p.A.	Italy	23.63		48	UNIQA Versicherungen AG	Austria	35.60
	24	Toro Assicurazioni	Italy	24.40		49	Helvetia	Switzerland	35.67
	25	Die Mobiliar	Switzerland	24.93		50	Fortis Insurance <sup>3</sup>	Belgium	35.79

Note: <sup>1</sup>Versus average (25.18%) <sup>2</sup>2006 & 2005 figures only

<sup>3</sup>As this report goes into print the insurance arm of RBS is for sale as a result of financial difficulties mainly in the banking side of the group. The Belgian state is trying to save Ethias Group as the company suffer from severe losses from its large shareholdings in troubled bank Dexia. Fortis was sold in parts during the autumn of 2008 as the banking arm of the group collapsed.

Source: Annual Reports, Arthur D. Little analysis

#### Ilustración 7: Ranking Entidades Aseguradoras (Fuente: Arthur D. Little, 2008)

El estudio revela que las compañías nórdicas, especialmente las escandinavas, son las más eficientes, posicionándose 6 entidades en el top 10. Se trata de países con pocos actores, con un mercado maduro y con alta penetración del seguro que permiten la economía de escala.

En los años 90 el sector se embarcó invirtiendo en la reingeniería de los procesos, adaptándolos al negocio e incorporar el uso intensivo de la tecnología para la mejora de los canales de distribución o en automatización de procesos. Una de las compañías insignias de ese cambio fue Skandia como luego veremos. La performance de estas compañías se basa en estructuras descentralizadas y planas que les permite dar una respuesta rápida a los cambios del mercado, con canales de comunicación ágiles y una consciencia muy arraigada de la cultura del coste. Otro aspecto importante a destacar es la alta penetración de internet en la población que ha posibilitado una distribución eficiente y barata, así como altos índices de satisfacción en la atención al cliente.

En contraste, los actores del arco mediterráneo con más éxito se han caracterizado por otro tipo de estrategias adaptadas a sus mercados. Por un lado han fundamentado la distribución en el canal de agentes y corredores en su mayoría, sustituyendo costosas oficinas propias, o en otros canales, como la banca-seguros, tan decisiva en España. Los procesos de concentración han sido una estrategia fundamental en un mercado maduro pero muy fragmentado. Algunas compañías han realizado esfuerzos en construir organizaciones más planas y en la automatización de procesos pero todavía queda mucho camino por hacer

en cuanto a inversión en tecnologías de la información, productividad o contención de coste.

Podemos identificar algunos hábitos que se identifican con las compañías más eficientes:

Hábitos Compañías eficientes:

- **Eficiencia en la distribución y el servicio de atención al cliente**
- **Política retributiva variable**
- **Funciones de soporte y expertas centralizadas**
- **Mejora de procesos y servicio de atención al cliente basado en internet**
- **Internet como canal esencial de distribución**
- **Organización descentralizada**
- **Toma de decisiones rápidas cercanas al mercado**
- **Responsabilidad en la contención de gastos a lo largo de toda las áreas y toda la organización**
- **Cultura de *benchmarking***

**Cuadro 3: Hábitos Compañías Eficientes (Fuente: Arthur D. Little, 2008)**

### **1. *La eficiencia en la distribución***

- Abriéndose a la distribución multicanal pero posibilitando la mayor personalización posible.
- Servicio a atención al cliente eficiente, minimizando el número de personal envuelto en cada contacto y permitiendo la mayor autonomía posible en la toma de decisiones.
- Alta cualificación y formación en todos los aspectos del negocio.
- Un avanzado sistema de soporte a la decisión y de los sistemas de información al servicio de los empleados.

### **2. *Política retributiva variable basada en la compensación y los beneficios***

- Una política salarial variable, en cada uno de los órganos de la empresa y no solo orientado a las ventas. Introducción de sistemas de medición funcional.
- Un sistema de bonificaciones que ayuda a la retención del talento.
- Posibilidad de compra de participaciones que implique a toda a los empleados en la mejora de beneficios y de la eficiencia.



### 3. **Funciones de soporte centralizadas.**

- Economía de escala. Centralización de ciertas funciones permite ahorros significativos.
- Una mayor racionalización y descentralización de recursos. Políticas de contención de costes y monitorización permanente de los gastos, asegurando que estos crezcan en proporción con las primas
- Intercambio de conocimiento incluyendo la concentración del personal experto y especialista con tal de estimular el intercambio de ideas y su expansión en la organización de forma ágil, base para una cultura basada en la creatividad y la innovación.

### 4. **Tecnologías de la información e internet**

- Mejora de los procesos internos y de los sistemas de información que permita una toma de decisiones más informada y correcta, al igual que permita una cada vez mayor automatización de procesos.
- Servicio de cliente basado en internet. creando portales y abriéndose a la interactividad, posibilitando al cliente que se informe y resuelva sus dudas sin intermediación, pudiendo así reducir el personal humano destinado a soporte y mejorando la experiencia del cliente y sus niveles de satisfacción. Crear programas de fidelización de clientes.

5. **Internet como canal de distribución** esencial para las ventas de productos sencillos de consumo masivo, reduciendo los gastos de personal asociado.

6. Una **organización descentralizada** que tienda tomar decisiones de forma rápida y eficaz, así como sea capaz de desarrollar una cultura concienciada por los costes.

7. Procesos **de toma de decisiones ágiles**, cercanos al mercado, que deje a la alta dirección centrarse en las decisiones estratégicas y no en las cuestiones propias del día a día.

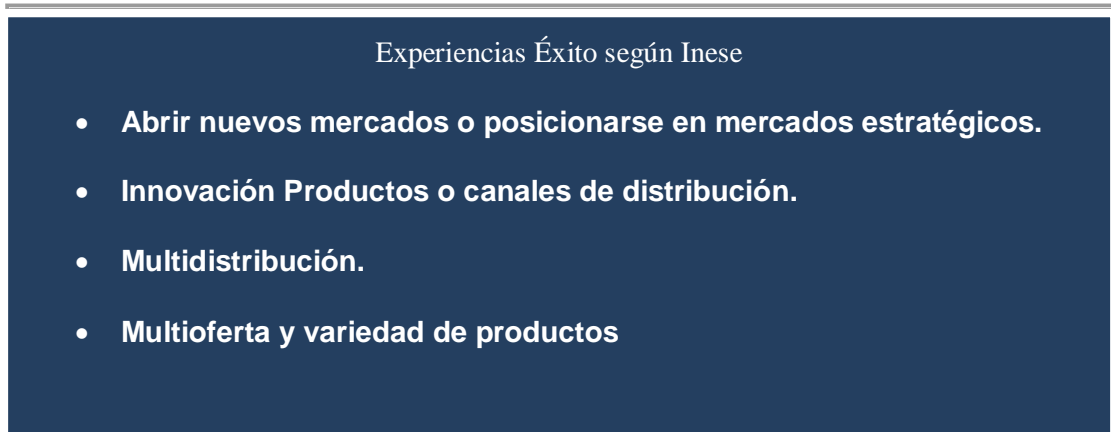
8. Expandir la **responsabilidad de la contención de gastos a lo largo de toda la organización**, ligando con la remuneración de las áreas.

9. **Creación de una cultura de benchmarking** a lo largo y ancho de la organización que ayude a identificar las mejores practicas y promueva la cultura de la eficiencia en todos los niveles de mando.

No deja de ser paradójico, sin embargo, que ninguna de las filiales de los mayores grupos europeos de 2010 se situara en los primeros 15 puestos de ranking de las más eficientes según el estudio de Arthur D. Little. Puede explicarse

porque sus experiencias de crecimiento se han basado en la construcción de alianzas y en diferentes factores.

En esta dirección nos hacemos eco de un reciente **estudio de Inese<sup>13</sup> sobre las experiencias de éxito de los diez mayores grupos aseguradores paneuropeos** que resisten al contexto económico europeo adverso gracias a una política basada en su sólida solvencia.



**Cuadro 4: Experiencias de éxito (Fuente: inese)**

El estudio establece algunos factores de éxito en sus estrategias:

- Ser pioneros en nuevos mercados.
- Innovar ya sea a nivel de productos, de canales o geográficamente pudiéndose de este modo diferenciarse, ser más dinámicos y proactivos.
- Posicionarse en mercados de nicho en algunos casos.
- Centrarse en alguna región específica.
- Multidistribución, sin descartar la preferencia por un canal preciso.
- Banca-seguros como canal primordial en muchos países europeos como en España. Tendencia a acuerdos estratégicos o *joint-ventures*.
- Multioferta y variedad de productos. Pero también la especialización puede ser clave para ganar aún más cuota de mercado y distinguirse de la competencia.
- El aspecto cultural. La gran mayoría de las compañías de éxito tiene una cultura empresarial que se adapta a toda Europa o a la zona geográfica concreta de expansión.

---

<sup>13</sup>Inese. Experiencias de éxito: aseguradoras paneuropeas, mayo 2012.

Si analizamos las **estrategias seguidas por los grupos líderes en nuestro país en 2011**<sup>14</sup> podemos esbozar las siguientes líneas:

- La **Política de productos** que la mayoría propone es una oferta generalista, con productos modulares, multiramo y mutiproducto. La diversificación y el lanzamiento continuo de productos novedosos. Se orientan tanto a clientes particulares como profesionales.
- En cuanto a la **calidad del servicio** se esfuerzan en mejorar el nivel de atención y en una cada vez mayor posibilidad de personalización del servicio. La oferta de servicios añadidos cada vez más extensa, destinada tanto a clientes como a mediadores.
- **Estrategias de precios** que puede ir desde la adaptabilidad por la competencia a ser un elemento de diferenciación. Sin embargo parece claro que la mayoría mantienen una estrategia enfocada a la competencia y a reducir márgenes para no perder clientes, aplicado descuentos cuando se contratan varios productos por ejemplo. En este sentido muchos grupos tradicionales se lanzan a la venta directa que les permite proponer una oferta “*low cost*”. No obstante hay grupos que empiezan a abandonar la política de precios bajos para salvaguardar la solvencia y la rentabilidad.
- Diversificación en los **canales de distribución**, aunque privilegiando la mediación y abriéndose cada vez más a la venta directa.
- El aumento constante de los gastos en **publicidad y comunicación**, incluso a pesar de la crisis. La utilización de varios medios y soportes de comunicación, la renovación continua de las campañas publicitarias y, de forma decisiva, la imagen como elemento de transmisión de los valores de la marca.

Las estrategias de los mayores grupos aseguradores españoles, de los cuales una buena parte son multinacionales, dista poco de lo dicho anteriormente. Solo dos compañías españolas pudieron situarse en el ranking de las más eficientes de Arthur D. Little siendo el mejor puesto alcanzado el número 17. Resulta contradictorio con la posición que en cambio ocupaba la banca española respecto sus niveles de eficiencia. En un estudio comparativo análogo del anterior, Arthur D. Little<sup>15</sup> estableció un ranking de las entidades financieras más eficientes a nivel europeo y un banco español se situó en primer puesto y otros tres más en el top 10. ¿Cuáles son las características que pueden diferenciar los bancos y las aseguradoras en nuestro país en lo relativo a sus estrategias? ¿Pueden aprender algo las aseguradoras?

---

<sup>14</sup> Inese. Estrategia de los grupos líderes. Abril, 2011.

<sup>15</sup> Arthur D. Little. Value in Focus: Achieving cost-efficiency in the European Banking Sector, 2008. Puede consultarse en [http://www.adlittle.com/downloads/tx\\_adlreports/ADL\\_Value\\_in\\_Focus.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_Value_in_Focus.pdf)

## Hábitos entidades financieras Eficientes

- **Cultura corporativa.** Cultura orientada a la eficiencia y reducción de costes.
- **Fuerte inversión tecnológica.** Automatización de procesos y rápida distribución de la información.
- **Estructura organizacional plana** con canales de comunicación directos.
- **Organización descentralizada** respecto a la toma de decisiones.
- **Enfoque en la búsqueda de la rentabilidad del negocio** y la reducción de actividades que no generen valor.
- **Marcación de objetivos y retribución ligados a ratios de rentabilidad y la eficiencia.**
- **Obligación de presentación de planes de viabilidad para el reparto de recursos.**
- **Motivación, formación y desarrollo profesional de los empleados.**

Cuadro 5: Hábitos Entidades financieras eficientes (Fuente: Arthur D. Little, 2008)

### 3.2. Estudio sobre la eficiencia en la Banca. Lecciones para las aseguradoras.

Las mejoras en la eficiencia del sector bancario español han ido de la mano de la transformación del sector durante las últimas décadas. En los años 70, la crisis bancaria llevó a la restructuración del sector y a la reforma del Banco de España. Una nueva regulación y la exigencia de nuevas condiciones propiciaron la consolidación del sector permitiendo una

economía de escala y el incremento de los beneficios. Posteriormente, siguiendo la desregularización del sector financiero, la banca extranjera penetró en el mercado a mitad de los 70, forzando a los bancos españoles a empezar a mejorar su eficiencia antes que en muchos otros países. De este modo invirtieron en tecnología permitiéndoles crecer con menos personal. Su estrategia se fundamentó en tres puntos esenciales según el informe de Arthur D. Little<sup>16</sup>:

*En comparación con las compañías aseguradoras, que se sitúan en puestos medios, la banca española se encuentra entre las más eficientes a nivel europeo.*

- **Fuerte inversión tecnológica** con la finalidad de mejorar la atención al cliente como la eficiencia interna.
- Una muy extendida obligación de presentar **planes de negocio por parte del área comercial** convirtiéndose en una herramienta básica para asegurar el uso adecuado de los recursos.
- **Motivación y desarrollo profesional de los empleados** mediante una política retributiva asociada al logro y una extensa formación.

<sup>16</sup> Arthur D. Little, ibidem.

Si analizamos de forma global las estrategias desarrolladas por parte de la banca europea, podremos adivinar algunos aspectos que han diferido hasta hace poco de las compañías de seguros, especialmente en España. Veámoslas:

1. **Cultura corporativa:** Inclusión de la conciencia del coste de forma profunda en la estrategia de la empresa y aplicada a lo largo y ancho de ella.
  - Prioridad estratégica de la búsqueda de la eficiencia y la reducción de costes.
  - Motivar la introducción de una cultura orientada a la eficiencia en la organización, como por ejemplo ligando retribuciones a la consecución de objetivos de eficiencia o reducción de costes.
2. **Tecnologías de la información y la comunicación**
  - Alto grado de automatización de procedimientos.
  - Mejora de la rapidez en la distribución de la información
  - El mantenimiento de gastos y mejor control de su distribución.
3. **Estructura organizacional**
  - Una estructura plana, con canales de comunicación directos y que reduzca la burocracia.
  - Funciones de soporte compartidas, como recursos humanos o tecnología u otras áreas expertas, centralizadas.
  - Organización descentralizada respecto a las decisiones que atañen al negocio, lo más cercanas posibles al mercado.
4. **Enfoque en la reducción de costes**
  - Enfocarse en la reducción de costes pero desde la perspectiva de la rentabilidad.
  - Reducción de actividades improductivas o que no generen valor.
5. **La marcación de objetivos explícitos**, ligados a la rentabilidad, los ratios de eficiencia o la reducción de costes, puede ayudar a motivar al personal de la empresa y hacerle partícipe mayormente en la gestión de la misma, y no solo centrándose en las ventas.

Las diferencias son claras. Las compañías aseguradoras han centrado su interés en conservar su solvencia y en restringir la innovación en básicamente 4 factores: Productos, precios, promoción y distribución.

La banca, en cambio, ha prestado una suma importancia también a otros aspectos como la eficacia y la productividad. Es decir han situado lo intangible en sus estrategias de crecimiento de forma implícita. Algunas compañías aseguradoras han prestado importancia a estos temas pero lo han hecho de forma tardía y en ocasiones a medias. La inversión tecnológica, la construcción de una imagen corporativa o la mejora de la eficacia organizacional deben ser una prioridad en todas las organizaciones.

Por lo tanto ¿Qué podemos aprender unos de otros? En la tabla siguiente identificamos aquellas estrategias que pueden ayudar más decisivamente a las compañías aseguradoras españolas en su camino de la eficiencia.

Figure 1: Banks ranked by average cost-income ratio 2004-2006

Rank	Bank	Country	CIR %	Rank	Bank	Country	CIR %		
Above*	1	Banco Popular	Spain	37,8	Below*	24	San Paolo IMI	Italy	59,4
	2	Kaupthing	Iceland	39,3		25	Jyske Bank	Denmark	59,9
	3	Sv. Handelsbanken	Sweden	42,1		26	Barclays PLC	UK	60,0
	4	Glitnir	Iceland	43,7		27	Zürcher Kantonalbank	Switzerland	60,3
	5	HBOS	UK	44,7		28	Raiffeisenbanken International	Austria	60,5
	6	RBS	UK	45,0		29	Bank Austria Creditanstalt	Austria	61,2
	7	BBVA	Spain	46,4		30	Banca Intesa	Italy	61,4
	8	HSBC	UK	51,4		31	BNP Paribas	France	61,7
	9	Lloyds TSB	UK	51,5		32	SNS Bank	Netherlands	61,8
	10	Caja Madrid	Spain	51,7		33	Capitalia	Italy	62,3
	11	Swedbank	Sweden	51,7		34	Erste Bank	Austria	62,3
	12	Dexia	Belgium	52,7		35	Credit Mutuel	France	62,3
	13	Sampo Group	Finland	53,1		36	SEB	Sweden	62,5
	14	Danske Bank	Denmark	53,7		37	Société Générale	France	64,0
	15	DnB Nor	Norway	54,0		38	EFG International	Switzerland	64,6
	16	Nordea	Sweden	55,8		39	Caixa Geral de Depositos	Portugal	65,0
	17	OP Bank	Finland	55,8		40	ING Bank	Netherlands	65,8
	18	Raiffeisenbanken Switzerland	Switzerland	55,9		41	Commerzbank	Germany	65,9
	19	UBI Banca	Italy	56,4		42	Credit Agricole	France	67,1
	20	Banco Santander	Spain	57,6		43	Rabobank	Netherlands	67,4
	21	KBC Bank	Belgium	58,5		44	HVB Group	Germany	67,6
	22	Banco Sabadell	Spain	58,8		45	Fortis Bank	Belgium	68,4
	23	Unicredit Group	Italy	58,8		46	Credit Suisse	Switzerland	70,6
				47	UBS	Switzerland	70,9		
				48	Banco Comercial Portugues	Portugal	71,1		
				49	Deutsche Bank	Germany	74,9		
				50	ABN Amro	Netherlands	76,2		
				51	Dresdner Bank	Germany	85,7		

Source: Annual Reports, Arthur. D Little analysis  
Note: \*Versus average (59,2%)

**Ilustración 8: Ranking Banca por eficiencia (Fuente: Arthur D.Little, 2008)**

### 3.3. Estrategias para facilitar la eficiencia

Analizado el sector, observamos que presenta grandes desafíos que es necesario abordar desde la elección por la eficiencia en las organizaciones. Los estudios presentados revelan estrategias y prácticas que pueden ayudar a luchar contra la crisis. Hemos extraído las que a nuestro juicio más pueden ayudar a mejorar la eficiencia en las compañías y, en consecuencia, ganar ventaja competitiva.

<b>15 ESTRATEGIAS PARA FACILITAR LA EFICIENCIA</b>	
<b>1. Desarrollo de la cultura corporativa que maque como prioridades estratégicas la reducción de costes y la eficiencia al mismo tiempo que busque la rentabilidad. Marcación de objetivos específicos de reducción de costes.</b>	<b>7. Alto grado de automatización de procesos.</b>
<b>2. Innovación en la distribución: Multicanalidad y personalización.</b>	<b>8. Sistemas avanzados de toma de decisiones y de distribución de la información al servicio de los empleados.</b>
<b>3. Servicio de atención al cliente eficiente, minimizando el número de contactos, altamente cualificado y autónomo.</b>	<b>9. Organización descentralizada que posibilite la toma de decisiones rápidas, cercanas al mercado.</b>
<b>4. Política retributiva variable, basada en compensación y beneficios, funcional, no solo ligada a las ventas sino también a objetivos de reducción de costes y al logro de la eficiencia. Bonificaciones y participaciones destinadas a la retención del talento y la implicación en el desarrollo de la empresa.</b>	<b>10. Cultura de “benchmarking” promocionando la adopción de las mejores prácticas, orientada a la eficiencia y a considerar la responsabilidad de los costes a lo largo y ancho de la organización.</b>
<b>5. Funciones de soporte y “expertise” centralizadas. Descentralización y monitorización constante de los recursos y de los costes.</b>	<b>11. Política de productos diversificada, modular, multiproducto y multiramo.</b>
<b>6. Cultura orientada a la creatividad y a la innovación, fomentando el intercambio del conocimiento.</b>	<b>12. Posicionarse en mercados nicho y abrirse a nuevos mercados o periodizar áreas geográficas cercanas culturalmente.</b>
<b>Fuerte inversión tecnológica. Las tecnologías e internet como plataforma de distribución y como herramienta esencial de atención directa al cliente.</b>	<b>13. Alta inversión en publicidad y comunicación. Desarrollar una imagen y valores de la marca.</b>
	<b>14. Motivación y desarrollo profesional mediante una formación extensiva, la cualificación y gestión del talento.</b>

Cuadro 6: 15 Estrategias para la eficiencia (Fuente: Elaboración propia)





## Segunda Parte: La cultura de las Entidades Españolas a través de un modelo de capital intelectual

### 4. Eficiencia y cultura aseguradora española

*La eficiencia no es un elemento baladí como hemos visto en la primera parte del estudio. Se hace necesario averiguar si las compañías aseguradoras de nuestro país tienen la capacidad para aprovechar las oportunidades que el mercado y las nuevas regulaciones les pueden aportar para realizar los cambios necesarios para mejorar su competitividad.*

*Tras haber identificado aquellas estrategias que pueden ayudar a las compañías del sector a ser más eficientes, nos vemos obligados a centrar nuestra mirada en aquellos aspectos que a nuestro entender dificultan el camino de la eficiencia en el sector asegurador español. No pretendemos ser exhaustivos. Basta fijarse en aquello esencial: la cultura empresarial de la mayoría de las empresas aseguradoras españolas.*

El primer paso para poder implantar la eficiencia como un objetivo básico en la estrategia es considerarlo como un valor en sí mismo. Esto que resulta tan sencillo y tan complicado a la vez, es la esencia para poder adaptar las estructuras y transformar la cultura. Sin la firme adopción de una cultura orientada a la eficacia no podremos allanar el cambio.

Definición de eficiencia: óptima utilización de los recursos disponibles para la obtención de resultados deseados.

Lo que resulta equívoco en esta definición es el término resultados. Desde una visión restrictiva asimilaríamos resultado a los resultados económicos de la compañía reflejados en su balance y en su cuenta de resultados. Una visión más amplia lleva a contemplar dentro del concepto de resultados a muchas otras consideraciones que en los modelos de gestión de la excelencia se sintetizan en la satisfacción de las partes interesadas.

Desde esta perspectiva, los resultados económicos se limitan a los intereses de accionistas y profesionales financieros. Ciertamente este aspecto es clave, pero no constituye el único componente del concepto de resultados desde una perspectiva amplia que también incluiría a los clientes, a los propios profesionales y a la sociedad en general. Los objetivos de resultado de cada uno de estos componentes deben estar fijados en los planes de negocio de cada compañía.

Por tanto, resultará revelador que esos planes de negocio, planes estratégicos, o dimensiones de la gestión, contemplen aspectos e indicadores relacionados con las diferentes dimensiones del concepto de resultados. En muchos casos, estas dimensiones se agrupan bajo el concepto de balance social.

La presencia de estas dimensiones de resultado advierte de una conciencia de “valor” de la compañía, que va más allá de lo que declaran sus cuentas de resultados. Hay unos aspectos que llamamos intangibles cuya presencia aporta valor a la compañía y debe ser percibida como una variable decisiva por todas las partes interesadas, incluidos los accionistas.

La Alta Dirección debe ser el motor y a la vez la inspiración para mover la organización, con una estrategia clara y definida, bajo el paraguas de una cultura cohesionada e ilusionante para los miembros que la componen.

La cultura organizativa, sus estructuras y su funcionamiento son la parte esencial de la vida de cualquier de empresa. Al igual que en un organismo vivo si cualquiera de sus órganos vitales falla se resienten el resto. Por este motivo se debe prestar mucha atención a aquello que puede perjudicar la salud de las empresas.

*Parece necesario acercarse al concepto de cultura empresarial y a los componentes que mas pueden influir en las entidades aseguradoras. Los órganos vitales de éstas son sus trabajadores y las capacidades y conocimientos que comparten. Junto ellos los recursos que ayudan a conseguir los logros y los valores que se configuran como la espina dorsal de la estrategia empresarial.*

*No solo es útil conocer la cultura. También resulta indispensable poder medirla en parámetros de calidad y del valor que aporta para la empresa. La aceptación de la existencia de lo intangible en las organizaciones nos permitirá adentrarnos en el modelo de capital intelectual, que ha permitido medir el valor en las organizaciones de lo cultural y poder gestionarlo.*

*Se plantea un modelo propio que ayudará a analizar el tratamiento de los intangibles dentro del sector asegurador español para contrastarlo con las medidas más eficientes.*

## 5. La cultura en la empresa

Si se compara a dos empresas del mismo sector, con el mismo tamaño e ingresos, siempre se verán diferentes. Ese factor diferencial es su cultura. El término cultura se maneja cada vez con más frecuencia pero es difícil de definir y comprender su extensión, puesto parece que lo abarca todo. Si se puede avanzar que es un concepto clave en los procesos de innovación y, en especial, en la gestión del cambio.

La cultura de una empresa se percibe a menudo como la explicación fundamental de lo que ocurre en esa empresa y por eso es esencial conocer los aspectos que la componen. Habitualmente estos rasgos culturales se concretan en el marco de una misión de empresa, donde se indican las orientaciones fundamentales de la misma. La vinculación entre misión y cultura son tan fuertes que pueden confundirse ambos conceptos.

*La cultura es un conjunto de creencias, costumbres, valores y pre-  
sunciones básicas, que un grupo ha desarrollado mientras aprendía a resolver sus problemas de adaptación al entorno y de integración interna, las cuales han ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas, y por tanto ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y resolver los problemas colectivos.*

*E.h.Shein*

La definición del término cultura es muy difícil debido fundamentalmente al carácter globalizador de su concepto, se han usado metáforas como que es el cemento que aglomera la empresa. La cultura corporativa es una estructura de las creencias y valores de la empresa, que se manifiesta en diversos hitos o momentos importantes de su historia y que perdura en el comportamiento diario de sus miembros a través de un sistema de códigos y representaciones.

La cultura constituye, de hecho una estructura inmaterial de socialización, es decir, es el patrón o ideal de empresa con el que se debe identificar el nuevo empleado. Una persona estricta, de convicciones y valores radicalmente conservadoras, difícilmente podría llegar a integrarse en una organización que escenificase lo contrario.

Para conocer la cultura de una empresa, Thevenet ha desarrollado un proceso llamado auditoria de cultura que consta de dos funciones:

- *Localizar los materiales identificativos de la cultura* a partir del análisis de regularidades y coherencias internas dentro de la empresa. Se usan técnicas conocidas como entrevistas, análisis documental, grupos de discusión, observación.

- *Extraer los grandes rasgos que identifican una cultura.* Se elabora una hipótesis y se analiza a nivel directivo. Las informaciones se recogen en un esquema de componentes de la cultura de la empresa:
  - **Los fundadores:** origen social, principios fundamentales.
  - **La Historia:** la evolución de la empresa y las personas que han participado, las estructuras, grandes fechas.
  - **El Oficio:** imagen sobre el oficio, sobre el saber hacer, las formas de hacer.
  - **Los valores declarados y aparentes**
  - **Los signos:** comportamientos habituales de la empresa.
  - **Los símbolos:** los ritos y logotipos.

El concepto de cultura como sistema estructurado de creencia, valores, códigos y representaciones se materializa en la misión de la empresa, como un sistema que orienta la actividad aunque enclavado en unos valores culturales.

La cultura recoge elementos tan cotidianos como la forma en que se toman las decisiones, los estilos de liderazgo, los valores aceptados, el grado de definición de las normas y la flexibilidad en su aplicación, las relaciones dentro de la empresa, la predisposición a asumir riesgos y aceptar errores, la iniciativa e innovación demostradas, etcétera. Es decir, la cultura es lo que transmiten los comportamientos de las personas que integran la empresa.

Lo que es significativo es entender su importancia y su impacto en la cuenta de resultados. Por un lado porque es el elemento esencial para los procesos de cambio, tan habituales en un mundo tan incierto como el actual. Y en segundo lugar porque un modelo u otro empujará a una organización y las personas que la componen a ser más o menos competitivas.

La cultura confiere a la empresa una cierta continuidad, permite construirse una identidad y por consiguiente la identificación por parte de las personas que la componen. De esta manera la mayoría de las personas de la empresa actúan y se espera que actúen del mismo modo, lo que incrementa la cohesión, genera eficiencia y confianza por parte de sus miembros.

Por este motivo una cultura promovida por la dirección mejora la eficiencia: una cultura promovida desde la misión de la compañía genera unos valores compartidos que motiva, cohesiona, fideliza, ilusiona al personal y en consecuencia mejora su eficiencia.

De esta manera, queda claro que conocer la naturaleza de la propia cultura, los comportamientos y valores por los que se rigen las personas que constituyen la empresa, así como los mecanismos que ponen en marcha esa peculiar manera de ser de una compañía, se plantea como una cuestión necesaria para promover cualquier proceso de cambio e innovación en la empresa. Esto es especialmente relevante en momentos que la necesidad obliga a promover cambios,

el cambio cultural.

## 5.1. Estrategia. Recursos y capacidades

La estrategia es el nudo unificador, lo que da coherencia a las acciones y decisiones de una organización, la estrategia juega un papel esencial para obtener una ventaja competitiva y en la consecución del éxito.

En los últimos años de la década de los ochenta e inicios de los noventa, el centro de interés del análisis de la ventaja competitiva paso a centrarse de elecciones dependientes de su posición en el mercado hacia los aspectos internos de la empresa bajo una concepción basada en los recursos y de capacidades organizativas, ayudando a fijarse en la importancia de la innovación y el papel central de los procesos internos en la empresa. Esta teoría fue denominada *Teoría de los recursos y capacidades*. En síntesis hace hincapié que las ventajas competitivas sostenibles de una empresa se deben fundamentalmente a los recursos y capacidades que dispone. Gracias a su correcto engranaje es posible el éxito.

Es conocido que el entorno puede influir mucho en los resultados de una empresa, pero dado que las condiciones externas teóricamente deben ser iguales para todas las empresas que operan en un mercado, la justificación de los distintos resultados obtenidos se explica por las condiciones internas de cada una de ellas.

Figura 1: Estrategias (Fuente: Elaboración propia)



El primer punto para la formulación de la estrategia debe ser una declaración de misión que defina el negocio al que se dedica una empresa. Lo normal es que el negocio se defina en términos del mercado atendido por la empresa: ¿Quiénes son nuestros clientes? ¿Cuáles de sus necesidades buscamos satisfacer? Pero en un mundo tan cambiante e incierto como el de hoy una orientación externa no otorga referencias estables para formular una estrategia a largo

plazo; los recursos y capacidades de la empresa pueden ser una base mucho más sólida para establecer su identidad.

Una definición de la empresa en términos de lo que es capaz de hacer puede ofrecer un soporte más firme y duradero para la estrategia que una definición sobre las necesidades que se pretende satisfacer. Del mismo modo esta perspectiva puede ofrecer una ventaja ante los competidores y en definitiva generar más valor con menos coste.

Es útil realizar una distinción entre recursos y capacidades. Entendemos por recursos o activos físicos de una empresa, el stock de factores disponibles y controlables por la empresa para desarrollar una determinada estrategia competitiva y se pueden distinguir entre recursos financieros, físicos, humanos, tecnológicos o de reputación.

Por su parte, las capacidades son un conjunto de conocimientos y habilidades, e incluso tecnologías, que surgen del aprendizaje colectivo de la organización, consecuencia de la combinación de recursos, de la creación de rutinas organizativas, que se desarrollan por intercambio de información con base en el capital humano de la empresa.

Ambos términos están interrelacionados pues será imposible acumular las capacidades necesarias para poner en práctica la estrategia competitiva si se dificulta el acceso a estos recursos.

Las capacidades son las que incrementan la productividad y la eficacia de la empresa, son la principal fuente de su ventaja competitiva. Se caracterizan por su fungibilidad, cuanto más se utilizan más se perfeccionan y más valor ganan, mientras que en los recursos se conoce su valor de antemano y tienden a depreciarse, incluso pueden agotarse.

La principal desventaja para identificar los recursos es que el sistema de información y de gestión provee una visión parcial y distorsionada de los recursos empresariales, pues el balance contable ignora algunos recursos como las habilidades de las personas.

Es esencial identificar las capacidades *esenciales o nucleares* (“*core competences*”) para distinguir las capacidades que son fundamentales para el resultado de la empresa de otras que no lo son. Para identificarlas es necesario que su valor sea convenientemente percibido por el cliente y que le ofrezca a éste un notable valor, que permita a la empresa diferenciarse de sus competidores y que pueda ser aplicada a lo largo y ancho de la compañía. Las *capacidades esenciales o nucleares* estarían compuestas por:

- Capacidades Tecnológicas, que no sólo incluyen el dominio tecnológico

Figura 2 Engranaje (Fuente: Elaboración propia)



propriadamente dicho, sino también todos los elementos del saber y de la experiencia acumulados por la empresa (“*KnowKnow*”; “*KnowWhy*”; “*KnowHow*”)

- Capacidades Personales, concernientes a las actitudes, aptitudes y habilidades de los miembros de la organización;
- Capacidades Organizativas, propias de los procesos de la organización.

Tan importante como identificar y categorizar los recursos y las capacidades es relacionarlos con la rentabilidad, es decir valorar su potencial para la generación de beneficios. Tres son los aspectos a considerar:

- El alcance que tienen. O sea, su posible escasez o relevancia.
- El nivel que permite su mantenimiento desde parámetros de duración, movilidad y posibilidad de replicación.
- La posibilidad que la competencia se apropie de ellos.

La relación entre estrategia y recursos y capacidades tiene que ver no sólo con el diseño de estrategias para explotar las fortalezas de los recursos, sino también con las inversiones necesarias para mantener, desarrollar y extender los recursos y capacidades de la empresa, para asegurar su futuro a largo plazo.

Se requiere una dirección estratégica comprometida en términos de las capacidades que al fin y al cabo formarán las bases de las futuras ventajas competitivas de la empresa.

Para mantener y perfeccionar la ventaja competitiva requiere dedicarle una gran importancia al aprendizaje de la organización para reponer y actualizar su base de conocimientos, lograr un proceso permanente de innovación, así como establecer alianzas estratégicas para acceder a los activos y capacidades creados por otras empresas. Su importancia es tal que se considera la única fuente de ventaja competitiva duradera.

## **5.2. Conocimiento Organizacional e Innovación**

El conocimiento, o más bien la creación del conocimiento organizacional ha sido la más importante fuente de la ventaja de las empresas japonesas frente a las americanas en muchas décadas. Posiblemente en un futuro próximo, la única ventaja competitiva sostenible será la capacidad para aprender más rápido que los competidores. Actualmente se habla de la "organización que aprende" o de la "organización inteligente" para referirse a este tipo de empresas innovadoras.

La capacidad de adaptación y anticipación se han convertido en un elemento competitivo para las empresas, impulsados por las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's). Por esto la capacidad de aprendizaje individual y organizacional, la utilización de lo que se sabe y la capacidad de aprender cosas nuevas son claves de éxito organizacional. Esto permite el mejoramiento conti-

nuo y la generación y aceptación del cambio hacia organizaciones inteligentes, adaptables y, por tanto, competentes.

***"inventar un nuevo conocimiento no es una actividad especial... es la manera en que funcionan la empresas, en la que todos son trabajadores del conocimiento"***

***Ikujiro Nonaka***

Dicho proceso de aprendizaje en una organización consiste en generar los conocimientos, transformarlos internamente y difundirlos hacia el exterior. De este modo facilitará la adquisición posterior de conocimientos exógenos, trayendo consigo la generación de nuevos conocimientos, para volver a repetir el ciclo.

Aprender significa innovar pues el saber adquirido tiene que aplicarse en la práctica. Pero hay que concebir la innovación como una capacidad sostenible y clave, en el marco de la estrategia empresarial. Una cultura innovadora refuerza la capacidad de la empresa para asimilar conocimientos de afuera. Como veremos posteriormente las compañías aseguradoras españolas se caracterizan por su endogamia y por ser reacias a asimilar experiencias de otros sectores.

Todos estos procesos de gestión del conocimiento, aprendizaje e innovación permiten explotar todas las potencialidades de los recursos y capacidades que posee la empresa. Si no bastan los existentes, desarrollar otros es primordial para mantener la ventaja competitiva.

Esta concepción de la empresa es congruente con un enfoque de los recursos humanos cercanos a la gestión del talento y a la gestión de las competencias de los miembros de la organización.

### **5.3. Los valores**

Los valores constituyen el componente esencial de la cultura organizativa, y a menudo son reconocidos como factores de diferenciación y éxito empresa. Los valores y las creencias, constituyen el corazón o núcleo vital de la cultura o personalidad de una empresa. Una cosa es lo que verdaderamente se piensa, otra, lo que se hace y otra lo que se dice que se piensa y lo que se aparenta.

Los valores son estructuras mentales, pero, sin embargo, pueden llegar a ser lo más significativo en una organización, cuando los valores son compartidos y cuando se traducen a nivel de acción y comportamiento, se convierten en algo muy poderoso y permiten alcanzar metas individuales y organizacionales con mayor eficacia.

Los valores constituyen los pilares de la cultura corporativa; son el sustento de las normas y reglas de conducta de la empresa y sirven como elemento de integración y cohesión, posicionándose coherentemente a las estructuras y acciones de la organización.

Se constituyen en reglas del juego, principios o guías para la acción; elecciones estratégicas de formas de pensar y actuar para conseguir lo que más nos im-



porta, dando sentido a los objetivos y a las instrucciones en la interacción. Son, en fin, palabras intermediarias entre la conciencia y la acción y que se concretan en objetivos, hábitos y conductas observables.

Una clasificación de los valores distingue entre los terminales y los instrumentales.

Los valores finales o terminales se refieren a los estados finales de la existencia. Se trata de las metas que una persona quisiera conseguir a lo largo de su vida, o para el mundo o para su empresa.

Los valores son una “predisposición para actuar en un determinado sentido, dan sentido a los objetivos y a las instrucciones, ordenan el caos y la incertidumbre y cuando son compartidos se consigue la situación ideal, y generan cohesión y eficiencia productiva”

ShimonDolan

Representan objetivos y son también llamados valores de meta. S. García y S. Dolan (2003) incluyen aquí los valores personales (Éxito, felicidad, trabajo, realización personal, entre otros) y los valores ético-sociales: justicia social, supervivencia del planeta, por ejemplo.

Los valores instrumentales (también llamados conductuales o comportamentales) son los modos preferibles de comportarse o los medios para conseguir los valores terminales. Entre estos valores S.García y S.Dolan

incluyen los valores ético-morales (honestidad, responsabilidad, solidaridad, confianza, cooperación) y los valores de competencia (cultura, flexibilidad, dinero, lógica, iniciativa, etc.).

En otras palabras, los valores terminales es lo que se desea, y los instrumentales, la forma en que se consigue lo que se desea. En la empresa los primeros están más relacionados con la misión organizacional mientras que los instrumentales con la visión.

Por otro lado debe distinguirse los valores reales o de uso de aquellos deseables o expuestos. Los primeros representan los signos externos de las empresas, pero no necesariamente, y en muchas ocasiones de forma habitual, deben coincidir con los valores reales de su cultura. La incoherencia o conflicto entre lo que se dice que se hace y lo que se actúa, es fuente de confusión y genera una brecha en los cimientos de la empresa causando cinismo y falta de compromiso entre los grupos interesados.

Los valores organizacionales son sistemas de creencias distintivas o fundamentales que una organización se plantea y que unifican e inspiran a la gente como resultado de la experiencia y el aprendizaje común, visualizándose en actitudes y determinando el comportamiento ante ciertas situaciones.

Se ha demostrado la importancia que tienen los estos valores éticos corporativos para el compromiso organizacional. En 1982 por Thomas J. Peters y Robert H. Waterman Jr. examinaron las características de numerosas empresas exitosas, en busca de atributos en común que pudieran ser transferibles y utilizables por otras. Aunque varias de las empresas analizadas ya no existen o han perdido su ventaja competitiva, los ocho principios se han sostenido válidos.

dos con el paso del tiempo:

- Predisposición para la acción.
- Acercamiento al Cliente.
- Autonomía y espíritu empresarial.
- Productividad gracias al personal
- Dirección mediante valores en la práctica diaria.
- Basadas en lo que saben hacer verdaderamente bien
- Estructura simple y ágil
- Flexibilidad con rigor

Por todo esto, la atención al nivel nuclear o implícito de la organización, sus creencias y valores, tiene un lugar preponderante en las empresas de hoy. Un comportamiento organizacional basado en valores ya no es una elección: en el entorno actual es una necesidad para la supervivencia.

Según S. García y S. Dolan la formación de los valores organizacionales depende de múltiples variables:

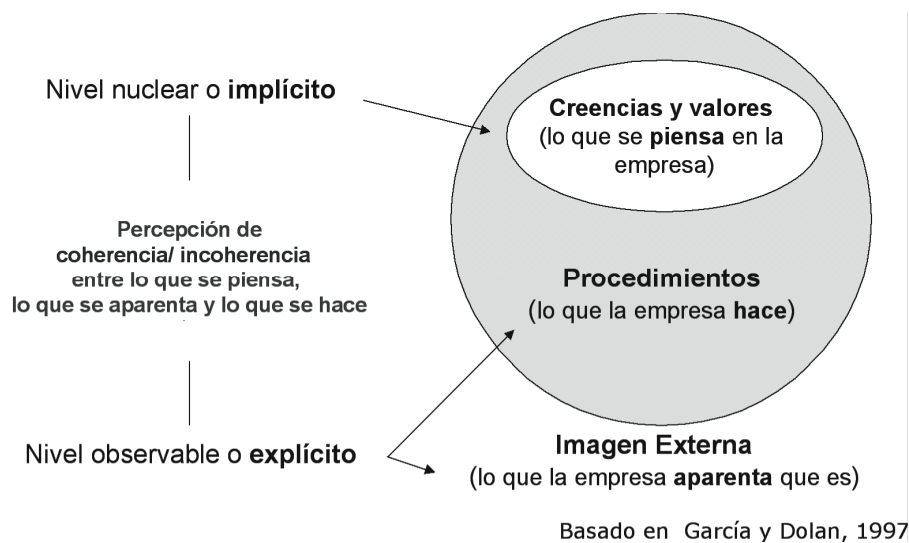
1. creencias y valores del fundador
2. las creencias y valores de la dirección actual
3. las creencias y valores de los empleados
4. la formación e influencia de consultores
5. la normativa legal existente
6. las “reglas de juego” del mercado
7. los valores sociales de cada momento histórico□
8. la tradición cultural de cada sociedad
9. los resultados de la empresa

Es atendiendo a estos factores como se puede entender en su dimensión más amplia el tema de valores dentro de una organización y su impacto en el ambiente y rendimiento de una empresa.

La cultura organizacional describe el sistema de valores compartido (lo que es importante) y creencias (cómo son las cosas), para crear normas de comportamiento (la forma en que deben hacerse las cosas dentro de la empresa), a fin de guiar las actividades de los miembros de la organización.

García y Dolan consideran que el elemento fundamental entre los niveles implícito y explícito de la cultura organizacional es la coherencia que hace que aspectos observables o físicos y lo que no lo son o no son materiales, como creencias y valores, estén alineados, teniendo un impacto directo en los resultados a través del desempeño organizacional en general. Esta coherencia se debe reflejar en la toma de decisiones.

*Los valores, los recursos inmateriales, las capacidades, el conocimiento aprendido, entre otros, dibujan el contenido de la cultura de una empresa de forma determinante. La estrategia de la empresa no puede dejar de lado estos aspectos y los modelos de dirección deben de reconocer lo evidente: que hay más de lo que se ve a simple vista.*



**Ilustración 9: Niveles constituyentes de la cultura (Fuente: Marha, 2008)**

*Reconocer esto es aceptar que más allá del capital económico y financiero, las empresas se configuran añadiendo a la suma un capital que parece invisible a primera vista pero que es determinante para medir, operativizar y gestionar la cultura y que trasfiere explicitad a los valores compartidos: el capital intelectual.*



## 6. Los intangibles y el capital intelectual

Dentro de la literatura de Administración de Empresas, los conceptos de Aprendizaje Organizativo, Gestión del Conocimiento, Capital Intelectual o Gestión de intangibles se han convertido en el centro de interés. A pesar de que se ha hablado mucho ya de ello constituye todavía un campo de investigación novedoso, y complejo. Fueron gestados a principios de los años noventa en países como Suecia y Estados Unidos.

Actualmente se acepta el conocimiento como pilar básico de la ventaja competitiva en las sociedades desarrolladas y tecnológicamente avanzadas. En este nuevo contexto socioeconómico la riqueza de las empresas ya no se entiende relacionado con la eficiencia en los activos materiales; al contrario, como ya hemos dicho anteriormente, en la actualidad, el mercado percibe el valor de las empresas relacionándolo con otros componentes: los activos intangibles.

H. Itami propuso en 1987 la distinción entre recursos tangibles e intangibles para explicar los flujos de información que dan ventaja competitiva a la empresa.

Los recursos tangibles son concretos, transferibles y fáciles de identificar y de evaluar. Comprenden básicamente los activos físicos, materiales y financieros que forman parte del balance contable de la empresa tales como, el capital, las fábricas, las máquinas, las materias primas y los terrenos.

Tradicionalmente los activos tangibles constituían el activo máspreciado de las empresas. El antecedente más inmediato de lo que llamamos capital intangible empezó a conocerse en el siglo XIX como el fondo de comercio. Este elemento trataba de justificar una diferencia, a veces enorme, entre el todo y la suma de las partes de la empresa. Hoy en día se le identifica con aspectos como la infidelidad de los empleados o clientes, las relaciones con proveedores, etc.

Los recursos intangibles por el contrario son más difíciles de transferir ya que su valor es difícil de determinar y de medir. Los recursos intangibles no son físicos, están fundamentados en la información y el conocimiento. Están teniendo una importancia creciente para la empresa como sustento de su ventaja competitiva, ya que sus características específicas les hacen tener un fuerte potencial diferenciador respecto de los competidores

Comprenden entre otros el conocimiento, las habilidades, las relaciones, la motivación, la cultura, la tecnología y las competencias. Factores como la imagen de la empresa, el conocimiento tecnológico, el capital humano, la estructura organizativa, la marca o las relaciones con proveedores y clientes son variables con un peso cada vez mayor en la explicación del éxito empresarial.

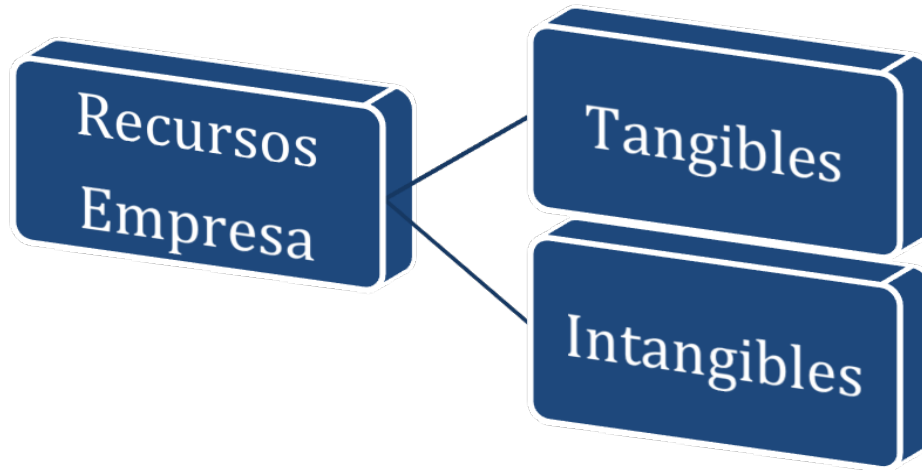


Figura 3: Recursos empresa (Fuente: Elaboración propia)

## 6.1. Características de los intangibles

1. **Invisibilidad.** Al estar basados en la información y el conocimiento, no tienen soporte físico, lo cual incrementa la dificultad de su tratamiento.
2. **Dificultad de cuantificación y medición.** Esta dificultad se incrementa al estar basados muchos de ellos en conocimiento de tipo tácito.
3. **Falta de aparición en los estados contables.** Los estados financieros proporcionados por la contabilidad solo recogen los activos tangibles generalmente. El principio de prudencia contable aconseja no incorporar los intangibles en los balances de situación para no alterar inadecuadamente el valor de la empresa, debido precisamente a las dificultades de cuantificación y valoración. Solo en momentos concretos de la empresa, por ejemplo, en procesos de venta o fusión empresarial, aparece recogido el valor de los intangibles a través de la consideración del *goodwill* Fondo de Comercio. La no incorporación de los activos intangibles a los estados contables explica las diferencias entre el valor contable y el valor de mercado de las empresas.
4. **Difícilmente transferibles. Insustituibles en algunos casos.**
5. **Apreciación por el uso.** No merman su valor, sino al contrario. Pueden ser utilizados en multitud de actividades al mismo tiempo.
6. **Inexistencia de mercado** de compra-venta de intangibles.
7. **Lentitud de acumulación.** Se construyen a lo largo del tiempo a partir de un proceso único e irrepetible, puesto que se fundamentan en la historia y la experiencia de la empresa, hasta constituir todo un potencial.

8. **Falta de definición de los derechos de propiedad.** Son poco transparentes y su imitación puede muy costosa o imposible en algunos casos.
9. **Valor de liquidación nulo.** Algunos intangibles pueden no tener un valor en caso de desaparición de la empresa.
10. **Generan importantes sinergias.** La mayoría de los intangibles están basados en contratos tácitos y el valor de uno depende estrechamente de otros.

Con la llegada de la nueva economía de conocimiento, a diferencia de épocas anteriores, las organizaciones modernas, ya no dependían únicamente de esos activos para valorarlas. Los analistas financieros no basaban sus decisiones sobre datos financieros, sino que había un algo más. De esta forma se constató de la existencia de un vacío contable, de un abismo entre la historia que cuentan los balances y el día a día de la organización, entre el valor real, que cotizaba en los mercados, y el que figuraba en los libros de la empresa.

ACTIVO	PASIVO
Activo intangible	Fondo de comercio
Activo fijo	Pasivo intangible
Activo circulante	Fondos propios
	Deudas a terceros

**Tabla 7: Balance de los intangibles (Fuente: Elaboración propia)**

## 6.2. Clasificación: Activos y recursos intangibles

Como se ha dicho se distingue entre recursos tangibles e intangibles. Los recursos tangibles abarcan los recursos físicos y financieros, mientras que los intangibles comprenden cosas tan dispares como los recursos humanos, el valor de una marca comercial, las patentes, la reputación, las relaciones con los clientes y proveedores, la cultura empresarial o la tecnología, por citar a algunos. Cada vez mayor importancia y efectividad en la creación de valor y competitividad para la empresa, en relación con los activos tangibles.

La clasificación de los intangibles no es nada fácil, depende de los criterios seleccionados o de la disciplina desde la cual se elabore dicha. Los intangibles se conciben tanto como un recurso como una capacidad a desarrollar en las empresas. De esta concepción han nacido diferentes modelos que han equiparado los intangibles como un modo de capital más junto el capital social o financiero. A partir de esta perspectiva se han listado multitud de clasificaciones.

Por otro lado, gracias al desarrollo y peso creciente de lo intangible en la economía, la normativa contable ha tenido que adaptarse a esta realidad y poco a poco se han introducido elementos intangibles en la contabilidad de las empresas.

Con la aprobación del nuevo Plan General Contable español (Ley 16/2007), la normativa contable española ha introducido con fuerza la valoración de activos intangibles que ha supuesto adoptar las normas de valoración de intangibles que se establecen en las Normas internacionales de Contabilidad (NIC), lo que determina la necesidad de valorar los intangibles de las empresas con más frecuencia que con la anterior normativa. Por otro lado, el nuevo PGC ha ampliado en gran medida los activos y los recursos para los que se debe establecer un precio de mercado.

Tal como recoge la NIC 38, norma internacional de contabilidad relativa a los intangibles, un activo intangible se reconocerá si se

- Es identificable, es decir, es susceptible de ser separado o escindido de la entidad o, aun no siendo separable, surge de derechos contractuales u otros derechos legales.
- Se puede tener control sobre el mismo. Es probable que los beneficios futuros que le han sido atribuidos fluyan a la entidad porque la empresa tenga el control efectivo de dicho activo y de los flujos de caja que genera.
- El coste del activo puede ser valorado de forma fiable o depende de variables que se pueden medir.

Las empresas deberán analizar hasta qué punto los gastos susceptibles de generar ventajas competitivas a la empresa o destinados a generarlas, ya sea en forma de nuevos canales, nuevos conocimientos o nuevas relaciones, cumplen con la definición de activo y con los criterios de reconocimiento contable.



En segundo lugar, una vez determinada la idoneidad del reconocimiento de un recurso intangible como activo, se deben establecer los siguientes puntos:

- El momento en el que se produce la valoración.
- El tipo de activo.
- El origen del activo.
- La existencia de un mercado activo para dicho intangible.

De esta manera, la empresa podrá ajustar la valoración de los activos intangibles a los métodos de valoración permitidos por la nueva normativa contable española e internacional.

<h1>Intangibles</h1>	
<b>Activos</b>	<b>Recursos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artísticos</li> <li>• Propiedad Intelectual</li> <li>• Diseños</li> <li>• Marcas</li> <li>• Nombres, Dominios</li> <li>• Contratos</li> <li>• Relacionados con clientes / proveedores</li> <li>• Tecnología, Bases de Datos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital Humano</li> <li>• Capital Estructural</li> <li>• Sistemas, filosofía organizacional</li> <li>• Capacidad de innovación</li> <li>• Procesos</li> <li>• Relaciones con los clientes</li> <li>• Índices de Satisfacción y Calidad</li> <li>• Reputación Corporativa</li> <li>• Responsabilidad Social Corporativa</li> </ul>

**Cuadro 7: Clasificación intangibles (Fuente: Elaboración propia)**

De esta manera los intangibles se dividen en activos y recursos. Los activos o pasivos intangibles se encuadran en la normativa y se pueden evaluar con criterios económico-financieros pero no así otro tipo de recursos, que aunque pueden ser evaluables en términos monetarios no lo pueden ser todavía con criterios de contabilidad financiera. Esto ha generado diferentes modelos para poder darles valor y medirlos.

La gestión de estos recursos y activos intangibles es una tarea difícil, lleva aparejada dificultades y obstáculos. Pero estos recursos tienen un alto potencial de diferenciación, muy valorado por los clientes, y fidelizan no solo a los clientes sino también a los empleados u otros grupos de interés por su capacidad de generar empatía y la atracción emocional que implican.

Puede ser que en momentos de crisis como el que vivimos las empresas no consideren una prioridad la gestión de intangibles pero sería un gran error desestimar su importancia. Precisamente son más importantes que nunca porque

se relacionan con la construcción de la identidad, con los valores y la imagen que la empresa tiene de sí misma y transmite al exterior. Pongamos el ejemplo de la reputación o de la marca que son gran activo en momentos de crisis por su representatividad y distinción ante la competencia.

Estas ideas han dado paso a la consideración de la categoría de activos intangibles como un elemento clave para determinar el valor de una empresa. El conocimiento profundo de la organización se ha convertido en un recurso estratégico por sí mismo.

### 6.3. El Modelo de Capital intelectual

Los activos intangibles o capital intelectual se configuran como un elemento de ventaja competitiva en las empresas y diferentes autores han buscado la forma de poder explicarlos, medirlos, en definitiva que pudieran ser comprensibles y valorables. Las definiciones, clasificaciones y modelos propuestos son tan variados como el número de autores que los han tratado. Pero no obstante todos parten del modelo que de capital intelectual propuesto por Leif Edvinsson y Michael S. Malone.

En 1991 Skandia, compañía de seguros y activos financieros creó que primer departamento corporativo de capital intelectual a la cabeza de Leif Edvinsson con el objetivo de desarrollar nuevos instrumentos de medición y de esta forma visualizar el capital intelectual como un complemento más del balance general.

*Capital Intelectual es la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado*

Edvinsson consideraba que era absurdo y paradójico que las empresas que más invertían en capital humano e informática, veían más deteriorado sus balances y el valor como tal de la compañía, a su juicio era necesario un mejor método de medición de valor puesto que este tipo de inversiones son las que hacen más competitiva una organización.

Edvinsson y su equipo empezaron a definir el capital intelectual bajo 3 preceptos fundamentales:

- el capital intelectual es complementario de la información financiera;
- el capital intelectual es capital no financiero y representa la brecha entre el valor de mercado y el valor en libros;
- el capital intelectual es una partida del pasivo, no del activo ya que teóricamente se toma prestado ese conocimiento de los clientes, los empleados etc. y se debe tratar de la misma manera como el capital accionario.

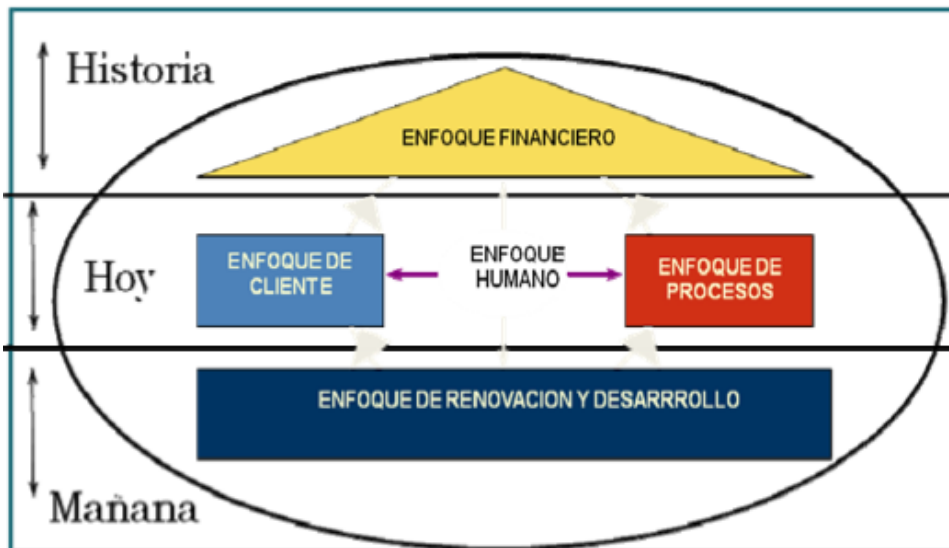
El siguiente paso fue definir el capital intelectual bajo la visión de Skandia de acuerdo a los conceptos mencionados anteriormente: **“Capital Intelectual es**

***la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que dan a Skandia una ventaja competitiva en el mercado***". Su valor radica en que esos activos intangibles se puedan convertir en rendimientos financieros para la compañía.

En mayo de 1995 Skandia publicó el primer informe sobre capital intelectual como suplemento al informe financiero de su filial financiera Skandia AFS. En la base del modelo Skandia está la idea de que el verdadero valor del rendimiento de una empresa está en su capacidad de crear valor sostenible persiguiendo una visión del negocio y su estrategia resultante. Partiendo de esa estrategia se puede determinar ciertos factores de éxito que es preciso maximizar. Estos factores se pueden agrupar en cuatro áreas de enfoque y una quinta esencial que englobaba a las demás:

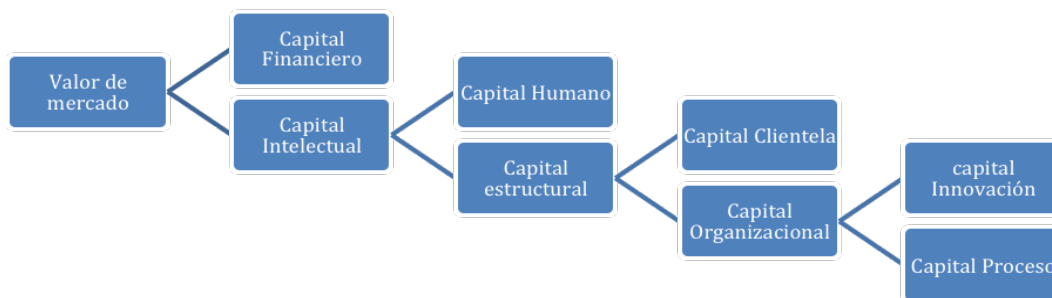
1. Foco Financiero: Conocimiento y análisis de los aspectos financieros como la Rentabilidad y el crecimiento.
2. Foco del cliente: Identificación de las necesidades de los clientes.
3. Foco de Procesos: analiza los procesos para crear servicios y productos para los clientes.
4. Foco de la renovación y del desarrollo: Analiza las acciones a desarrollar para garantizar el crecimiento y rentabilidad.
5. Foco Humano: Es la principal área de este modelo, se puede decir que es el corazón de la organización, donde el objetivo fundamental es generar el mejor ambiente laboral para los empleados y colaboradores, donde estos se encuentren satisfechos para que así mismo generen resultados óptimos.

Combinando estos cinco factores se creó un nuevo modelo de presentar informes que Skandia llamó el *navegador* y que da una descripción sistemática de la capacidad de la empresa para transformar capital intelectual en capital financiero. Más que un instrumento para accionistas el Navegador y los indicadores que contiene se concebían como una ayuda en la gestión de la empresa. Debía servir de instrumento para la gestión de la empresa a partir de los indicadores propuestos y la posibilidad de reducir los datos recopilados en pocos meta-índices que sirvieran para analizar rápidamente la fortaleza del capital intelectual en la entidad y pudiera utilizarse para comparar diferentes organizaciones.



**Ilustración 11: Modelo Capital Intelectual (Fuente: Edvinsson y Malone, 2003)**

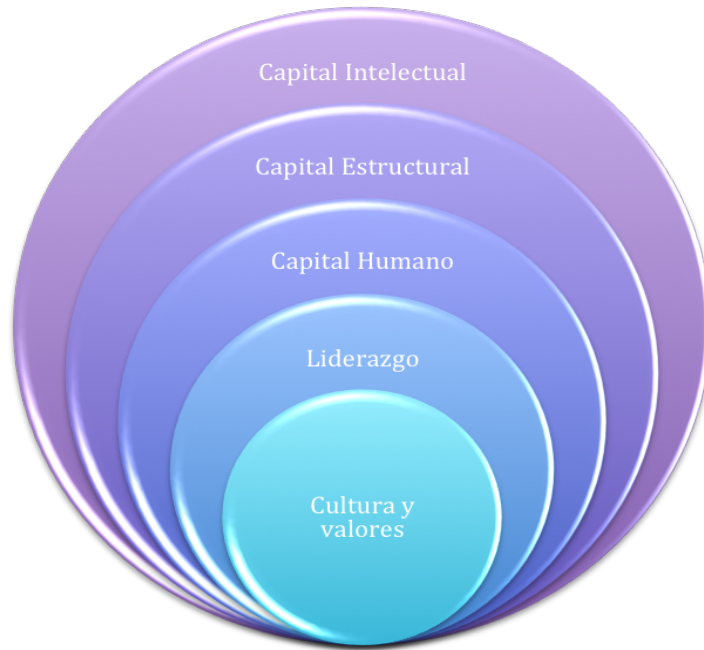
Se pretendía construir un modelo de valoración y medición de intangibles y que además estableciera un esquema de valor:



**Figura 4: Esquema de valor (Fuente: Edvinsson y Malone, 2003)**

Leif Edvinsson y Michael S. Malone desarrollaron un modelo de capital intelectual a partir de la experiencia de Skandia o de otras compañías como Dow Chemical y su plataforma de valor. Otros modelos se generaron contemporáneamente, como el “Cuadro de Mando Integral” propuesto por R.Kaplan y D.P.Norton o el “Monitor de activos intangibles” de K.E. Sveiby. Muy significativo fue el desarrollo por parte del Instituto universitario Euroforum Escorial del primer modelo español, el modelo “*Intelect*”, en 1988.

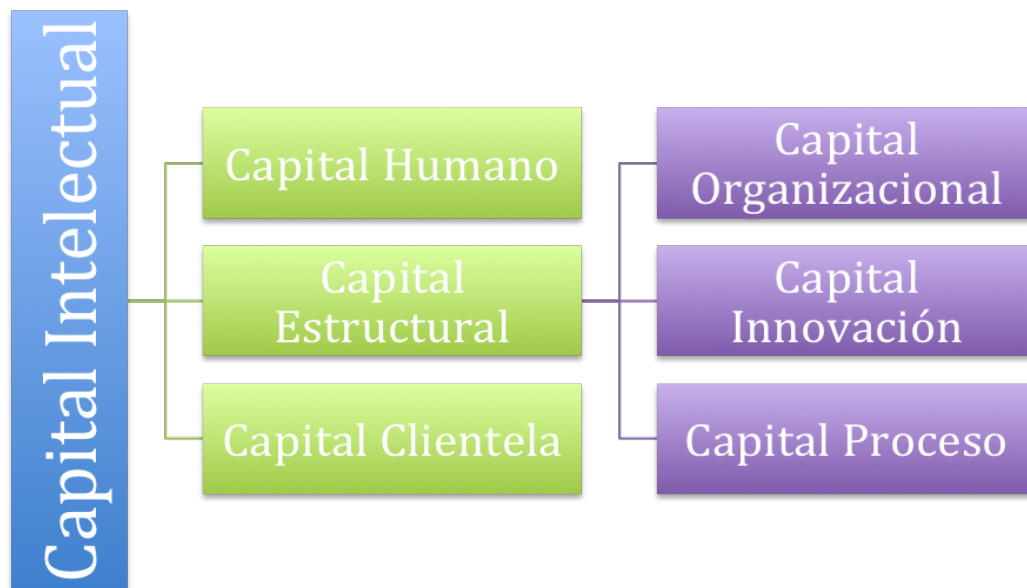
En su famoso libro *El capital Intelectual* se habla de una metáfora que nos permite visualizar mejor qué son los activos intangibles o capital intelectual y cuál es su importancia. Consiste en comparar una organización empresarial con un árbol, en el que hay una parte visible (las frutas o los resultados financieros) y una parte que está oculta (las raíces o el capital intelectual). Si solamente te preocupas por las frutas, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Las empresas que únicamente se concentran en los frutos (los resultados financieros) e ignoran los valores escondidos (el capital intelectual), a largo plazo no subsisten.



**Figura 5: Valor oculto de las organizaciones de Edvinsson y Malone, 2003**

Las raíces del valor oculto de las empresas se encuentra en dos factores: el capital humano y el capital estructural.

El Primero se define como la combinación de conocimientos, habilidades, inventiva y capacidad de los empleados individuales para llevar a cabo la tarea que tienen entre manos. Igualmente los valores de la empresa, su cultura y su filosofía, la creatividad y la inventiva de la organización. Sin embargo la empresa no es propietaria de ese valor.



**Figura 6: Tipología de capitales según el modelo de Edvinsson y Malone, 2003**

En segundo lugar, el capital estructural, propiedad de la empresa, incluye los equipos, la calidad y alcance de los sistemas tecnológicos, documentos, programas, bases de datos, estructura organizacional,...y todo lo que forma parte de la capacidad organizacional y sostiene la actividad. Para poder organizar la gran variedad de factores dentro del capital estructural lo descomponen en capital organizacional, innovación y proceso.

El capital estructural incluye además el capital clientela, las relaciones desarrolladas con los clientes clave, aunque como dicen los mismos autores, su importancia es decisiva para el futuro de una empresa y perfectamente podría configurarse con entidad propia.

Edvinsson y Malone proponen un nuevo balance que incorpore este valor y una ecuación para calcular el Capital Intelectual de la empresa, de modo que se puedan realizar comparaciones entre empresas. Los elementos de esta ecuación se obtienen a partir de indicadores desarrollados para cada uno de los cinco enfoques propuestos por el Navegador de Skandia.:

$$\text{Capital Intellectual Organization} = i C, i = (n/x)$$

Dónde:

C es el valor del capital intelectual en unidades monetarias

i es el coeficiente de eficiencia con que la organización está utilizando dicho capital

n es igual a la suma de los valores decimales de los nueve índices de eficiencia propuestos por estos autores

x es el número de esos índices.

**Cuadro 8: Formula Capital Intelectual (Fuente Edvinsson y Malone, 2003)**

## 7. Un modelo de capital intelectual para la realidad aseguradora

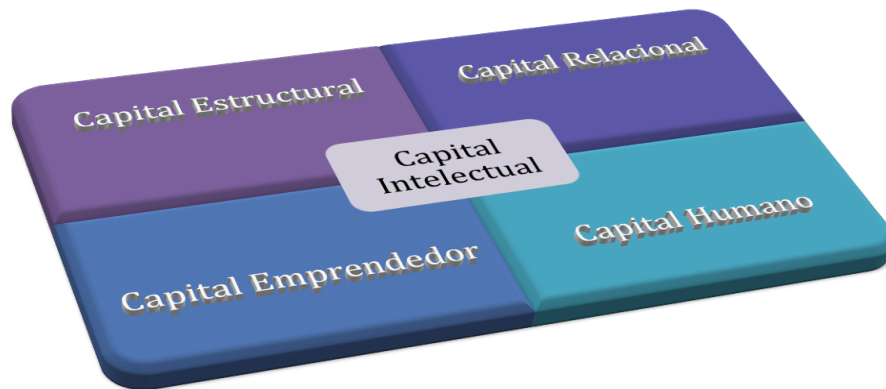
Existen muchos modelos de clasificar y medir los activos que componen el capital intelectual en la empresa. Se ha realizado una aproximación al que propuesto por Edvisson y Malone, porque está basado en la experiencia de una filial financiera, perteneciente a una empresa de seguros, No obstante, aunque sigue siendo novedoso nos interesa acercarnos mejor a la realidad aseguradora actual en nuestro país y poder definir un modelo que pueda acomodarse con las características de sus empresas. Esto permitirá estudiar mejor el tratamiento de algunos aspectos intangibles en ellas.

Evidentemente, el modelo que se propone presenta muchas limitaciones. El alcance de este trabajo no permite su profundización. Se estructura en este caso como un modelo de análisis académico y puramente descriptivo.

De este modo consideramos cuatro clases de capital:

1. Capital Estructural
2. Capital Relacional
3. Capital emprendedor
4. Capital Humano

Figura 7: Modelo propio (Fuente: Elaboración propio)



Veamos una pequeña descripción de cada uno de ellos.

### Capital Estructural:

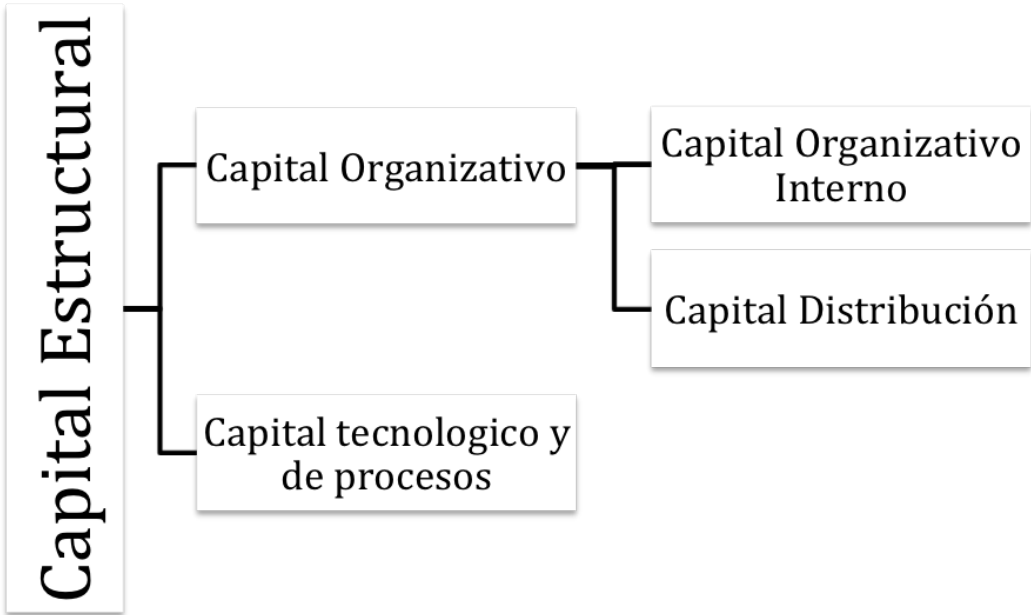
Por capital estructural lo entendemos como los pilares de la edificación, el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que, en un principio, puede estar latente en las personas y equipos de la empresa, es decir aquello que forma parte de su cultura: sus hábitos, sus rutinas, su identidad, la forma que adopta su estructura, etc...

Aquí incluiríamos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa, tales como, sistemas de información y comunicación, los sistemas tecnológicos disponibles, procesos

de trabajo, diferentes sistemas de gestión (ERP, gestión de la calidad, sistemas de gestión del riesgo, bases de datos, herramientas de gestión económica y control interno, etc.).

Dentro del mismo, se hace diferencia entre el **capital tecnológico y de procesos**, capacidad para utilizar el conocimiento y la tecnología, y el **capital organizativo**, conjunto de herramientas y/o métodos para la gestión del conocimiento dentro de la empresa.

Los canales de distribución son determinantes para la organización de muchas compañías de seguros. Algunas se acercan a modelos de división según segmentos de mercado o se especializan por canales de distribución. Se ha considerado conveniente hacer una distinción, sobretodo para aquellas entidades con estructuras de canal de distribución no directo, la mayoría en el sector, entre **capital organizativo interno**, la estructura propia, y la estructura externa configurada por la red externa de agentes por ejemplo o en parte ajena como corresponde con experiencias de joint ventures o banca.seguros, que podemos llamar **capital distribución**, debido a que en ocasiones implica estructuras y forma de hacer muy distintas.



Cuadro 9: Modelo propio - Capital Estructural (Fuente: Elaboración propia)

El capital Estructural es propiedad de la empresa y permanece en la organización cuando las personas que la integran ya no están. Un sólido capital estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Para que se pueda conocer la situación de una empresa con respecto a su capital estructural habrá que analizar la cultura de la empresa, su estructura y modelo de gestión, cuáles son sus principales productos o servicios, su posición respecto al sector, sus procesos, estándares de calidad, sistemas de información y comunicación, canales de difusión externa y la propiedad intelectual de la empresa (condicionados, fichas técnicas de productos, marcas, etc.).

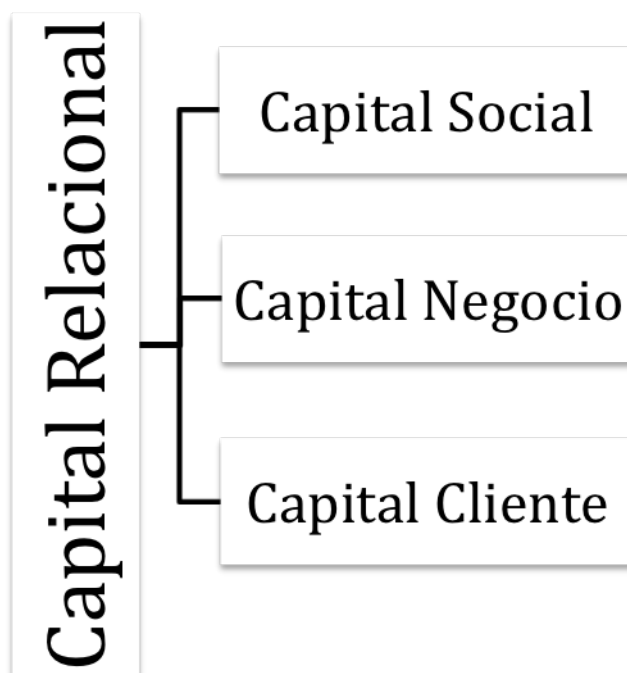


Un aspecto destacable en las compañías aseguradoras será comprobar su capacidad para introducir un modelo integral de gestión de riesgos dentro de su modelo organizativo.

### Capital Relacional:

El capital relacional es el valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad de esta relación se fundamenta en tres ejes.

Por un lado las relaciones que se juegan para ejercer y desarrollar el negocio o **capital negocio**. Es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno como son los proveedores por ejemplo. En el sector asegurador los proveedores de servicios ayudan a añadir valor a su oferta de productos. De vital importancia para las compañías son los agentes y corredores por su estrecha e inseparable colaboración. Aquí forman parte además las alianzas estratégicas. La relación con los competidores, así como con diferentes organismos y entidades del sector o fuera de este se incluyen también. No podemos, finalmente, olvidarnos de los accionistas y otros inversores.



Cuadro 10: Modelo propio - Capital relacional (Fuente: Elaboración propia)

Por otro lado, la empresa de seguros cumple una finalidad social. Parece lógico que revierta parte de lo gana a la sociedad y colabore para la mejora de esta. De este modo podemos hablar de un **capital social** del forman parte las políticas de responsabilidad social empresarial y otras campañas de carácter humanitario o altruista.

En los últimos años se ha incrementado la importancia de enfocar la identidad

corporativa hacia fuera, colocándola como una herramienta esencial para la competitividad. La gestión de marca y la reputación son actualmente vitales para el éxito de los negocios.

La comunicación se configura como la herramienta más eficaz para la transmisión de los valores de la empresa y de forma muy especial en los nuevos medios de comunicación social y las redes de intercambio de información. Ya no es suficiente informar, se debe comunicar.

Por último y no menos importante, la calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa, su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones clave para su éxito y debemos colocarlo en primera línea. **El capital cliente** ha de medir la relación con el cliente, conocerlo, explorar el perfil y los segmentos de mercado.

Este conocimiento ha de permitir aumentar la duración y fidelización del cliente con la empresa, el papel que debe jugar, los recursos y medios que ponemos para llegar al cliente y posteriormente apoyarle. De esta forma, crearemos un conocimiento profundo de sus necesidades para ofrecer los servicios y productos más adecuados e innovadores. El éxito de relación con los cliente debe basarse en la experiencia compartida, satisfactoria y duradera de ambas partes.

Para valorar la situación de la empresa con respecto a su capital relacional, además de conocer su nivel de atracción por parte de los clientes, se debe conocer su base de datos de clientes relevantes, los niveles de satisfacción, la lealtad de los mismos, o los sistemas de apoyo y de comunicación.

Hay que fijarse en los proveedores: tipología y relaciones con ellos, el conocimiento que la empresa tiene de ellos y también de sus potenciales proveedores, análisis de la posibilidad de sustitución de los mismos, garantías de suministro..

En el caso concreto de los seguros el conocimiento de los diferentes canales de distribución, de los agentes y corredores. La capacidad que tienen para aportar valor a nuestro negocio.

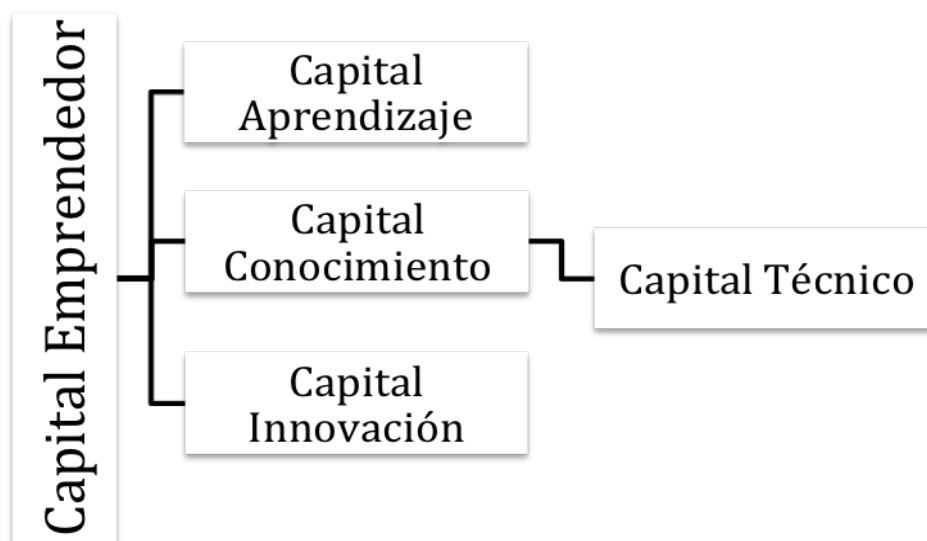
Las políticas y los canales de comunicación empleados, así como las posiciones en ranking o monitores de marca y reputación, empiezan a ser valorados por las empresas y los empleadores.

También se debe conocer a los competidores: tipología, estrategia, etc. A sus clientes: tipología, cuota de mercado, potencialidad de nuevos clientes, la política de la empresa en cuanto a sus clientes. Y al resto de actores con quien se relaciona: relaciones con instituciones, accionistas, inversores, existencia o posibilidad de establecimiento de alianzas, cooperación, etc.

## Capital emprendedor:

Es el núcleo de nuestra exposición y el determinante para implementar la innovación y la gestión del conocimiento en la empresa. Con él nos referimos, en términos generales, al conjunto de políticas organizativas que potencian la recopilación del conocimiento creado en la empresa, la creación de una cultura abierta a las ideas y a la experimentación. Dentro del capital de este podemos distinguir entre el **capital innovación**, que reside en las competencias y actitudes de las personas de la organización que facilitan la búsqueda de soluciones a las necesidades que plantea la empresa y el cliente. Es decir, que viene a expresar el potencial o capacidad innovadora de la empresa.

Cuadro 11: Modelo propio - Capital Emprendedor (Fuente: Elaboración propia)



La complejidad y especificidad del mundo asegurador implica el conocimiento profundo de disciplinas, técnicas y métodos que le son propios, como la matemática actuarial o la gestión de riesgos, así como del entramado legal nacional e internacional, en diferentes ámbitos además. A esto se le debe añadir la constante actualización reguladora del sector.

Así como en otros sectores es capital la protección de la propiedad intelectual, en el sector asegurador es primordial recopilar y conservar la documentación que se genera en forma de contratos, condicionados, políticas y notas técnicas, información estadística, tablas de mortalidad, resoluciones judiciales, etc. Es decir todo aquello que genera la entidad aseguradora en su actividad principal y que sirve como base de datos de la experiencia adquirida. Le podemos llamar el saber hacer o **capital técnico** y se engloba dentro las políticas de preservación, recopilación, categorización del conocimiento en la empresa, el **capital conocimiento**.

Pero todavía faltaría una pata en esta clasificación. Sin transmisión a las nuevas incorporaciones y al resto de la organización no puede haber una com-

preensión de lo que implica el capital intelectual. Si el conocimiento queda enclerrado y no se extiende al resto de la organización esta no puede aprender. La formación se configura como un pilar en la transmisión del saber y del saber hacer de la empresa. Es necesario que se transmita a las nuevas generaciones pero también que ayude a perdurarse en las actuales. **El capital aprendizaje** genera intercambio, fundamental para hacer de puente entre el capital técnico y el capital **innovación**, entre lo actual y lo futuro.

Se puede evaluar el capital emprendedor de una empresa si se analiza y reflexiona sobre su capacidad de innovación, esto es, las acciones desarrolladas para potenciar la innovación, el desarrollo de nuevos productos, la existencia de equipos para innovar en la empresa. Se puede determinar la capacidad imaginativa y creativa localizando las áreas de innovación en la empresa o la formalización de esta actividad.

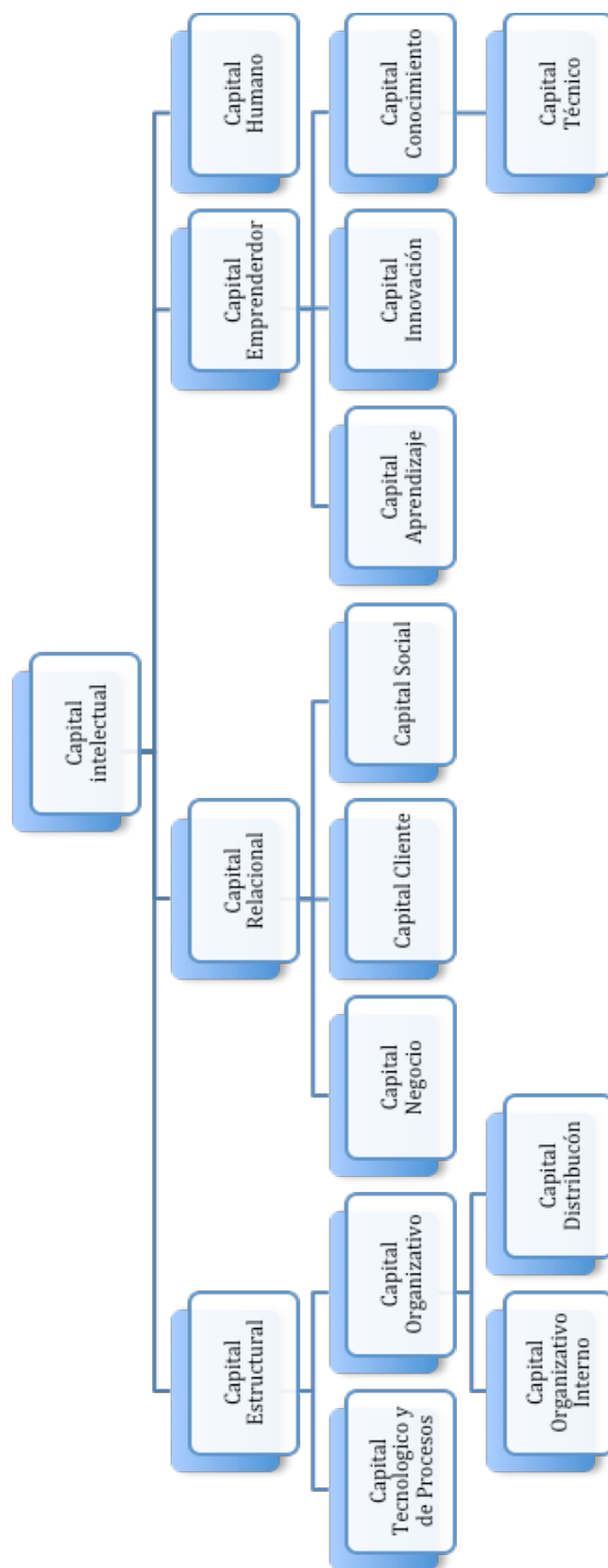
El capital conocimiento se puede fundamentar en el análisis de bases de datos o repositorios, las políticas de gestión documental, los sistemas de información corporativa, etc. En cuanto al capital aprendizaje se puede observar la existencia de equipos de expertos o de comunidades. Respecto a la formación, la calidad de esta, los métodos de medición del retorno de la inversión, su rentabilidad...

## **Capital Humano:**

Lo constituye el conocimiento (explícito o tácito) que poseen las personas y equipos de la organización, el que son capaces de generar en el desarrollo del trabajo individual o grupal, y que es útil para la organización. El capital humano es la base para la generación de otros tipos de capital intelectual. El capital humano no es propiedad de la empresa sino que pertenece a las personas que integran la organización. La gestión del talento se configura como el mayor reto para las empresas en el futuro.

Para averiguar cuál es el capital humano de una organización habrá que analizar el organigrama de la empresa, la distribución de la plantilla, la política de recursos humanos, la formación, los sistemas de comunicación interna que fomentan el intercambio de ideas, las herramientas de medición de la satisfacción interna y resultados de la misma, la actitud y aptitudes del personal, entre otros aspectos.

### Modelo propio de capital intelectual



Cuadro 12: Modelo Propio Capital Intelectual (Fuente: Elaboración propia)



## **8. Una aproximación al tratamiento de los Intangibles en el sector**

*El presente capítulo pretende analizar algunos aspectos del tratamiento de los intangibles en el sector asegurador español a partir de las categorías presentadas en el modelo anterior.*

*La finalidad es observar las limitaciones que presenta el sector respecto a la gestión de los intangibles, bajo el parámetro del modelo de capital intelectual. Se pretende hacer un análisis general de algunos aspectos intangibles que se consideran más actuales y a la vez determinantes en la cultura aseguradora española: las políticas de personal y de formación, el estado de la innovación, la nueva dimensión que implica la gestión de riesgos, así como apuntes a la marca, la reputación y las políticas de responsabilidad social corporativa.*

*Finalmente se pondrán en relación con las propuestas estratégicas definidas en el primer apartado de este trabajo y de este modo determinar la situación del sector asegurador español respecto a las mismas.*

### **8.1. El capital Humano**

Las empresas no consiguen el valor agregado solamente a través del control de sus costos, el uso eficiente de sus recursos y el manejo de sus estrategias de comercialización. Hoy, el factor determinante pasa por el desarrollo y aprovechamiento del capital humano.

El capital humano es la base que da origen a los otros dos tipos de capital intelectual. Comprende el conocimiento, la competencia, los valores y el potencial innovador de los individuos dentro de la organización y su capacidad de aprender.

Tiene como característica distintiva que no es propiedad de las empresas, no lo pueden comprar, sólo contratarlo durante un tiempo determinado y utilizarlo en ese período. Por ello es sumamente importante la acción empresarial destinada a atraerlo, desarrollarlo y tratar de fidelizarlo, así como también hacer funcionar la gestión de desempeño, tendiente a medirlo y controlarlo con la mayor eficiencia y eficacia posibles.

Esta concepción de la empresa es congruente con un enfoque de los recursos humanos cercanos a la gestión del talento y a la gestión de las competencias de los miembros de la organización.

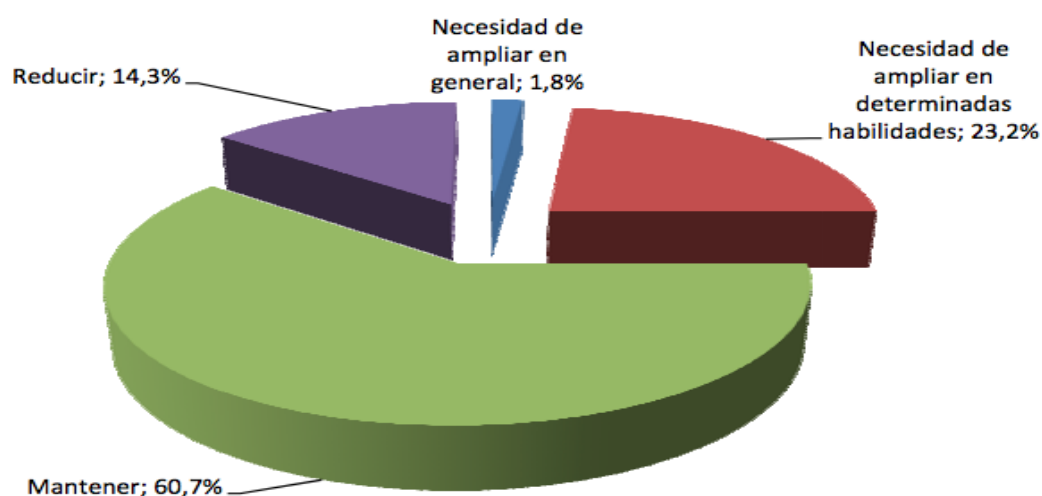
El análisis de las políticas que conforman el capital humano de una organización son una herramienta de gran utilidad para determinar el valor que la organización da estos recursos intangibles y prospectar las tendencias de futuro que esconden.

El sector asegurador emplea en España más de 50.000 personas de forma directa y se caracteriza por ser uno de los más estables, con alrededor del 97 % de la plantilla con contrato fijo y por lo tanto con una baja tasa temporalidad. Sin embargo, aunque este dato es sumamente favorable para la construcción de cultura y una identidad corporativa, la temporalidad se concentra en áreas claves para el desarrollo del negocio, el área de la relación con los clientes y comercial.

Las compañías pequeñas (menos de 500 empleados) ocupan el 70 % del personal en el sector según datos de Icea<sup>17</sup>.

La media de edad de sus trabajadores no ha parado de crecer en los últimos años, rondando en 2010 cerca de los 41 años. La baja temporalidad hace que la antigüedad tienda a ser elevada respecto a otros sectores, concretamente de 11,82 años.

Aunque en términos generales, en el año 2010 había decrecido 0,98% el número de empleados en el sector, preguntando<sup>18</sup> a los responsables de recursos humanos de las compañías sobre sus previsiones de empleo para el futuro próximo una gran mayoría tiende al mantenimiento de los niveles de empleabilidad. Es significativo que una de cada cuatro entidades tenga la necesidad de ampliar la plantilla para habilidades determinadas. Esto es sintomático de la necesidad de adaptar la formación a las necesidades del negocio.



**Ilustración 12: Actitud Entidades aseguradoras frente al empleo**  
Fuente: Informe El Seguro y sus Trabajadores, Unespa, 2012

En relación a lo indicado los puestos más demandados son en el área de ventas y comercial, seguido por profesionales técnicos (actuarios) y en tercer lugar personal de atención al cliente. Es reseñable el hecho de que sea en las com-

<sup>17</sup> Icea. Índices de Personal de las entidades aseguradoras. Estadística Año 2010, Mayo 2011.

<sup>18</sup> Encuesta en tendencias de empleo en Unespa: Informe El Seguro y sus Trabajadores, 2012



pañías medianas y pequeñas donde se concentra la demanda de personal para los centros de atención al cliente, mientras que en las grandes se tiende a reducir. Cabe preguntarse si esto no va en contra de una de las estrategias que habíamos definido cuando hablábamos de las compañías más eficientes: servicios de atención al cliente suficientes para mantener un ratio bajo de contactos por gestión y personal con amplia autonomía y altos conocimientos de todas las áreas del negocio. Otro peligro inherente puede ser la gradual externalización de dicha área, lo cual deja en manos de terceros una capacidad clave para la compañía.

¿Realmente las compañías españolas fomentan la contratación de personal con alta cualificación? ¿Retienen el conocimiento? Si analizamos las altas en personal comprobamos que la mayor parte se efectúan en categorías profesionales inferiores donde las tareas consisten en operaciones simples, repetitivas, mecánicas o con autonomía limitada, de apoyo o de resolución de problemas prácticos. Aunque entendamos que puede ser necesario en algunos casos ¿Es así como vamos a poner en valor el conocimiento aportado por las nuevas incorporaciones? Si a esto le añadimos que los niveles de promoción experimentan los valores más bajos en una década y el elevado número de personal que dejará las empresas en los próximos años debido a la edad de jubilación, es hora que se planteen cambios en las políticas de gestión de personas si no se desea que el conocimiento y el saber hacer aprendido en décadas se esfumen.

En todas las categorías laborales se experimentan más bajas que altas, con lo que se atisba el inicio de una reducción de personal en las organizaciones. La consecuente pérdida de personas puede ser positivo para la eficiencia pero negativo en términos de capital intelectual por el bagaje personal, conocimientos y capacidades que implica.

A más a más no valorar de forma suficiente los profesionales del área comercial o de atención al cliente, los cuales experimentan una gran rotación, no puede llevar más que a pérdida de clientes.

**Tabla 8: Evolución modelos Gestión Personas (Fuente: Idea)**

<b>MODELOS DE GESTIÓN DE PERSONAS</b>		
	<b>2005</b>	<b>2010</b>
<b>Administración de personal</b>	47,69%	75,65%
<b>Dirección por objetivos</b>	43,08%	67,95%
<b>Gestión del conocimiento</b>	7,69%	23,08%
<b>Gestión por competencias</b>	23,08%	37,18%
<b>Otros</b>	23,08%	10,26%

La distribución por centros de trabajo muestra que en las entidades pequeñas (menos de 500 empleados) más del 70% de la plantilla trabaja en la central. Sin contar con la empresas dedicadas exclusivamente al negocio directo, podría ser síntoma de la pesadez de la estructuras de la mayoría estas entidades, que parecen estar alejadas del mercado. En las empresas de mayor tamaño suele

estar más compensado, alrededor del 50% suelen trabajar en la central, y tienen mayor dispersión, fruto de una política más descentralizada

Las tendencias de gestión de los recursos humanos (Tabla 7) han evolucionado en los últimos años y aunque se avistan tendencias de cambio, estas son limitadas y lo sorprendente es que modelos con largo recorrido en el mundo de los profesionales de los recursos humanos, como puede ser la gestión de competencias, parecen introducirse con demasiada lentitud. Los modelos de administración de personal y por objetivos están presentes en la mayoría de empresas. La gestión por competencias que es un modelo acorde con la teoría de recursos y capacidades se encuentra poco implantado. Haría falta un mayor esfuerzo.

La gestión de las capacidades y del talento debería ser una estrategia clave para el desarrollo de la organización y la retención del conocimiento y aprendizajes que significa para la organización.

A pesar de todo, conscientes de ir un paso más allá, se ha producido un decisivo avance de los modelos basados en gestión del conocimiento en los últimos años. Atendiendo a las herramientas utilizadas se puede realizar una aproximación a lo que los responsables de gestión de personas entienden como modelo de gestión del conocimiento y que tímidamente esbozan la tendencia de la gestión del conocimiento ligada al talento: círculo del talento, directorio de expertos, concurso de ideas y mejoras, sistema de fidelización de empleados,...

Es positivo la introducción en un 27% de entidades el uso del modelo de cuadro de modelo integral, antecedente del modelo de Edvinsson y Malone, ganando posiciones en los últimos años e incluso comentado en algunos informes de las principales empresas. Sin embargo, aunque es un modelo completamente válido, el modelo de capital intelectual amplía su alcance y es más adecuado para grandes grupos.

**El talento es una prioridad para los líderes pero la presión por contener los gastos y el aumento de los costes salariales, puede hacer que el sistema actual de retención del talento basado en la gratificación lleve a ser insostenible.**

La “evaluación del desempeño”, “códigos de conducta” y “Cuestionarios de detección de necesidades” son las herramientas más utilizadas por el área de recursos humanos. Sorprende que las encuestas de satisfacción o de calidad, de fácil implementación, solo les interese a poco más que a la tercera parte de las empresas. Conocer el clima laboral y detectar a tiempo los conflictos genera confianza en la organización y deberían ser de amplia implementación.

Aun así puede valorarse positivamente el esfuerzo en desarrollar códigos éticos o de conducta, prueba de la creciente preocupación por expresar y definir los valores compartidos, aunque debería estudiarse quien los decide y como se formulan dentro de la organización.

Tres son las políticas desarrolladas principalmente: Formación, retribución variable y plan de comunicación interna. Ampliaremos el tema de la formación en el capítulo siguiente pero cabe destacar su intensa implantación en el sector.

Se constata que los planes de desarrollo, como programas de *mentoring* y *coaching*, o los planes de carrera, aunque extendiéndose, estén lejos de ser implantados ampliamente por las entidades aseguradoras. Una prueba más que las políticas orientadas al reconocimiento y retención del talento son imprecisas todavía.

Así pues a pesar de estos avances, el desarrollo de modelos cercanos a la gestión del talento y del conocimiento parece ser muy incipientes y poco definidos. Se hace precisa la implementación de concepciones más holísticas, como la que defiende el modelo de capital humano.

Contradictoriamente en una encuesta realizada por la consultora PWC<sup>19</sup> a 137 líderes de compañías aseguradoras de 42 países, muestra una cada vez mayor preocupación por las cuestiones relacionadas con el talento, convirtiéndose en una de la principales preocupaciones a nivel global.

De esta encuesta se desprende por ejemplo que la falta de talento puede ser un hándicap para el desarrollo de la estrategia y la gestión del cambio. Cerca del 50% de los encuestados consideran que se está convirtiendo en una cuestión ardua contratar gente y por eso prefieren explorar y potenciar el potencial interior, especialmente en mandos intermedios. No obstante constatan que la dificultad de atraer y retener el talento supone un aumento de coste considerable, mayor de lo esperado. La presión por contener los gastos y los costes salariales, puede hacer que este sistema llegue a ser insostenible.

---

<sup>19</sup> PWC, Key Industry Findings from the 15th Annual Global Ceo Survey 2012. Se puede consultar los resultados globales como por sectores en <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/index.jhtml>

**Cuadro 13: Resumen Capital Humano (Fuente: Elaboración propia)**

***Compañías pequeñas con estructuras pesadas, con un elevado número de empleados.***

***Estabilidad en el empleo y baja temporalidad.***

***Elevada contratación de personal de baja cualificación o sin autonomía en su puesto de trabajo.***

***Alta rotación en puestos clave de la estrategia de clientes y comercial.***

***Tendencia peligrosa de reducción del personal de atención al cliente en grandes entidades.***

***Bajos niveles de promoción. Planes de desarrollo y de carrera escasamente implantados.***

***Predominio de modelo de gestión de personas y herramientas ligadas a la dirección de objetivos y a la evaluación del desempeño.***

***Modelos de gestión de personal cercanos al desarrollo del talento y a la gestión del conocimiento, todavía incipientes e imprecisos.***

***Aun así se observa una preocupación mayor por parte de la alta dirección de la gestión del talento como facilitador de la estrategia.***

***El paulatino sistema de aumentar los costes salariales que supone retención del talento puede llegar a ser insostenible en el futuro.***

***La necesidad de extender la implantación de herramientas y planteamientos más cercanos al modelo de capital intelectual.***

## 8.2. Capital Aprendizaje

La formación es uno de los puntos clave en las estrategias de cualquier compañía que se aprecie. El convenio del sector<sup>20</sup> en su artículo 20.1 recoge los objetivos que debe cumplir:

- Promover el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.
- Contribuir a la eficacia económica mejorando la competitividad de las empresas.
- Adaptarse a los cambios motivados tanto por procesos de innovación tecnológica, como por nuevas formas de organización de trabajo.
- Contribuir con la formación profesional continua a propiciar el desarrollo y la innovación de la actividad aseguradora.

Como indicábamos en el punto anterior, la formación es la principal estrategia desarrollada en la política de recursos humanos<sup>21</sup> y en general los departamentos de formación se encuentran adscritos a esta área. El gasto en formación en el sector es elevado, supuso una media de 441.871 € por entidad en el año 2010, unos 559 € de coste por empleado.

Gracias al convenio del sector, que expone la obligación de dar 20 horas mínimas de formación, el número de empleados que la reciben es enorme. En 2010<sup>22</sup> supuso el 86,95% del total de la plantilla, con una media de 35 horas por empleado.

Las empresas con planes de formación superaban el 92% y más del 80% afirmaba estar integrados en algún tipo de plan estratégico. No obstante a pesar de estos datos hay indicios que nos hacen suponer que las empresas no relacionan los planes formativos correctamente con las necesidades del negocio y con el alineamiento de la estrategia corporativa.

La mayoría de entidades no disponen de centros específicos de formación ni de plataformas e-learning, y los que las tienen en su mayoría son alquiladas. En consecuencia las entidades no poseen la propiedad de las licencias generalmente, no tienen el control total de las plataformas ni de los contenidos. Esto les puede restar competitividad y adaptabilidad a sus necesidades reales.

Los planes de formación se elaboran con la perspectiva del corto plazo, un año. En consecuencia parece improbable que esta pueda ser acorde con una estrategia corporativa que se suele definir para mucho más tiempo. Si entendemos la formación como una pieza clave en el desarrollo de las capacidades futuras

---

<sup>20</sup>Convenio colectivo estatal de seguros, reaseguros y mutuas de accidentes de trabajo 2008 – 2011 (C.C. 9904625 - B.O.E. 297 de 10 de Diciembre de 2008).

<sup>21</sup>Icea, Op.cit., Mayo 2011

<sup>22</sup>Icea. Informe La Formación de los empleados en el sector asegurador. Estadística Año 2010, Octubre 2011.

de la empresa, solo debería permitirse ajustes lógicos en su planificación, tendría que cubrir un largo plazo y estar encarada a las necesidades futuras.

De esta forma los métodos utilizados para analizar las necesidades de formación son en su mayoría informales, sobretodo entrevistas a jefes y supervisores.

Solo en el 9,5 % de las entidades la formación depende de la dirección general. Se viene a confirmar que si bien hay un interés en extender la formación, está es vista como un fin en sí mismo, como un recipiente a cubrir necesidades inmediatas y no como un elemento de conformidad estratégica.

Se recurre a profesionales externos en la mitad de las horas impartidas. Si bien en algunas áreas técnicas, como la actuarial o jurídica, es lógico debido a los cambios regulatorios y/o legales que constantemente se producen, en otras puede poner en peligro la traslación de los conocimientos y capacidades adquiridas a lo largo y ancho de la organización, de su saber hacer, implicando la falta de compromiso y la identificación con las rutinas definidas por la organización.

Esto sucede en su mayoría en los cursos comerciales o del servicio al cliente, así como de forma particularmente relevante en la formación impartida sobre desarrollo personal y profesional. Las entidades de seguros deben de hacer más hincapié en desarrollar y explicitar las normas, actitudes y valores que quieren conformar y transmitirlo a través de las políticas de formación. Eso es posible si se hace desde dentro, contando con equipos formados que ayuden a crear una cultura de aprendizaje colaborativo. Es fundamental entender la formación como una de las herramientas más eficientes de transmisión de conocimientos, valores y saber hacer de la organización, que son los fundamentos para la creación de la identidad corporativa.

El número de acciones formativas es elevado, 327 cursos de media por entidad. Los cursos más impartidos tomando en cuenta la triangulación del porcentaje de entidades, número de horas impartidas y total de alumnos participantes relacionados con las siguientes áreas:

- Productos y seguros, sobretodo de seguros generales. Impartidos por personal interno, externo o ambos. Representa el mayor número de horas impartidas y alumnos. Conocer los productos y servicios que ofrece la aseguradora es vital para poder ofrecer un servicio de calidad.
- Desarrollo personal y profesional. El segundo en horas y en alumnos. Predominantemente impartido por personal externo.
- Área comercial. Tercero en horas y personal. Destaca la formación comercial y atención al cliente, pero este con un número bajo de personal formado. Si tenemos en cuenta que representan las capacidades mas demandas de empleo actualmente<sup>23</sup> junto con la actuarial, la rotación de

---

<sup>23</sup> Encuesta en tendencias de empleo en Unespa: Informe El Seguro y sus Trabajadores, 2012

personal en estas áreas y la constatación de una formación deficiente, se hace evidente que la orientación de las entidades de seguros españolas de cara a mejorar su calidad de servicio al cliente queda en entredicho. Es necesario que las empresas sitúen al cliente en el centro de toda su actividad y toda la organización debe enfocarse a esta prioridad.

- Tecnología. Requiere una reflexión, muy extendidos los cursos a nivel de entidades pero con muy pocas horas y poco personal formado. Debería ser una prioridad la formación en nuevas tecnologías puesto que es básico para que la entidad pueda adaptarse a los cambios tecnológicos y por ende mejorar su competitividad. La formación no está orientada a promover la innovación en las entidades y sin duda es un hándicap para la creación de una cultura de empresa creativa e innovadora.
- Finalmente aquellos del área técnica (económico-financiero, técnica aseguradora y actuarial o jurídicos).

Sorprende que todavía existan un gran número de compañías que no evalúan la formación en su totalidad. Pero de las sí que lo hacen un porcentaje inferior al 50% evalúa la aplicabilidad de los contenidos y solo un tercio los resultados obtenidos.

En consecuencia, junto la existencia de políticas de recursos humanos que no ayudan a definir ni a desarrollar las capacidades y competencias actuales ni las que deberá poseer la organización en un futuro, la formación se convierte en un almacén de conocimiento difuso y descontrolado que no sirve para incrementar el valor del capital humano y organizativo.

En consonancia con lo indicado, solo el 7,1 % de las entidades realizan el cálculo de retorno de la inversión<sup>24</sup>. Una formación que no se evalúa en términos de rentabilidad y no se enfoca al negocio no puede en ningún caso ser estratégicamente relevante ni ayudar a construir una cultura organizativa innovadora orientada a largo plazo.

En definitiva la formación se ha extendido enormemente en el sector pero presenta dificultades para que se pueda valorar su oportunidad y su rentabilidad. Es necesario un cambio de raíz que alinee las políticas formativas y de recursos humanos con la concepción del capital intelectual y, en definitiva, con la estrategia de la empresa.

---

<sup>24</sup>El ROI mide el rendimiento de una inversión, evalúa la eficiencia del gasto que se realiza o que se piensa realizar.  
Formula: Beneficio obtenido-Inversión/Inversión.

**Cuadro 14: Resumen Capital Aprendizaje (Fuente: Elaboración propia)**

<p><i>Extensión universal de la formación en el sector. Principal política de gestión de personas.</i></p> <p><i>Gasto elevado en formación pero apenas se efectúa el calculo del retorno de la inversión o medición de la rentabilidad.</i></p> <p><i>La mayor parte de las entidades no tienen centros de formación propios ni el control total de las plataformas ni de los contenidos.</i></p> <p><i>Planes de formación muy a corto plazo. Escasamente correlacionados con la estrategia y las necesidades de la empresa y del negocio.</i></p> <p><i>Acciones formativas no acordes con las prioridades que marcan las empresas eficientes: nuevas tecnologías y calidad en la atención al cliente, aunque si se hace de productos.</i></p> <p><i>Predominio de métodos de análisis de necesidades y evaluación informales.</i></p> <p><i>Escasa evaluación de la aplicabilidad de los contenidos y de los resultados obtenidos.</i></p> <p><i>La formación no esta orientada por los principios de innovación y competitividad.</i></p>
--

### **8.3. Capital Innovación**

La innovación es esencial para el futuro de las compañías de seguros y se encuentra en pleno desarrollo en el sector asegurador español pero con muchas mejoras a aportar. Las entidades son conscientes de la necesidad de innovar pero hace falta conseguir que la cultura aseguradora española asuma la innovación como un elemento clave más allá de la diferenciación y de la apertura a nuevas oportunidades comerciales.



En un estudio<sup>25</sup> de 2009 la mayoría de las entidades analizadas no sabía, o al menos no respondió sobre los planes de futuro al respecto de la innovación, lo que da una idea que muchas de ellas no tienen suficientemente estructurados dentro de la entidad los procesos innovadores. Constata la alarmante falta de una cultura innovadora.

Esto puede comprobarse en las estructuras. Un 22 % de las entidades reconoce que no cuentan con funciones específicas o con un área de innovación. En la mayoría las funciones se difuminan a lo largo de la organización y no se encuentran correctamente definidas.

Si nos fijamos en el personal destinado a la innovación solo representa el 1% del total de la organización y de estos la inmensa mayoría lo hacía de forma parcial.

Por contra las entidades generan muchas ideas y según las respuestas dadas en el estudio un 50 % de ellas se habían llevado a cabo o estaban en proceso de implantación. En cuanto a los plazos para la puesta en marcha de un proyecto es de 8 meses aproximadamente. No obstante, siguiendo lo dicho antes, la falta de procedimientos explícitos para incentivar su generación y posterior desarrollo hace difícil rentabilizar este bagaje y adecuarlo a las necesidades estratégicas de la entidad. Un ejemplo de ello es que el 76% de las entidades no fomentan la innovación a través de la formación.

En el 89% de las ocasiones las ideas nacen en el interior de la empresa y por ejemplo solo el 7% provienen de las experiencias de otros sectores. Si bien es positivo el aprovechamiento de las capacidades internas, esto refuerza la endogamia del sector. No mira a sus competidores ni aprende de otros sectores. Valga decir, que de esta forma puede comprometer la competitividad.

Aún con todo, las entidades más pequeñas son las más conscientes de su necesidad de ser competitivas y por eso son las que más destinan a innovación en proporción al mercado asegurador. El centro de la innovación se enfoca a la mejora de los procesos, del servicio y conocimiento del cliente o de la distribución y la comunicación con los colaboradores. Un 88% de las entidades habían iniciado proyectos de mejora de procesos o productos y el 58 % en el ámbito de la mediación.

Al preguntar por los objetivos perseguidos las respuestas son difusas y no parece claro que la reducción de costes sea una prioridad para las entidades. Entre las finalidades se mencionan la mejora de la calidad del servicio, el incremento de negocio, la diferenciación o la reducción costes por último, entre otros... Sin duda se demuestra la arraigada creencia en el mito de que la tecnología llevará consigo el progreso por sí misma. Hace falta mucho más: una estructura y una cultura organizativa que fomente la innovación como motor de la reducción de costes y la mejora de la eficiencia.

---

<sup>25</sup> Icea – Accenture. *Informe sobre el estado de la innovación en las aseguradoras españolas. Estadística año 2009*, Octubre, 2009

¿Cómo pueden las compañías aseguradoras españolas ser más eficientes en los costes? ¿Cómo pueden promover una cultura innovadora? Una buena forma es compararse, de nuevo, con sus primos los bancos.

Un estudio<sup>26</sup> de la consultora Accenture e Icea ayuda a identificar aquellos aspectos diferenciadores que hacen que la banca española se posicione como más eficiente en la gestión de los costes destinados a las nuevas tecnologías de la información (en adelante TI) y a la innovación que el sector seguros.

En la última década se ha producido una convergencia entre ambos sectores debido a que se ha duplicado los costes de inversión en TI en la industria aseguradora mientras que en la banca lo ha hecho menos. Sin embargo, en el sector asegurador los gastos en tecnología han crecido por encima del volumen de ingresos y de los gastos de explotación, mientras que en el sector bancario se ha producido el comportamiento opuesto.

Desde la perspectiva de los gastos generales las tendencias contrapuestas en ambos sectores se repiten, en seguros aumentando pero reduciéndose en la banca. Mientras que en Seguros los costes de TI pasaron a representar un 2,6% de las primas imputadas en 2009, creciendo desde el 1,6% en 2002, para el sector bancario, la ratio sobre margen ordinario se situó en el 5,5%, disminuyendo notablemente desde su valor del 7,9% en 2002. Tanto la Banca como los Seguros tienen recorrido en la capacidad de mejora de la eficiencia a través de las TI.

Tiene todavía mayor importancia si analizamos también los factores que determinan la calidad de los costes puesto que son los que nos muestran el nivel de rendimiento de la inversión en TI para el negocio. Podemos ver diferencias significativas entre ambos sectores.

- Costes Discrecionales y No Discrecionales: Los costes discrecionales son los recursos dedicados a construir nuevas capacidades, como aplicaciones o arquitecturas, y a renovar aquellas obsoletas. Por el contrario, los no discrecionales se dedican al mantenimiento o explotación de lo ya existente.

Los costes Discrecionales determinan el posicionamiento tecnológico futuro de las entidades. No hay que decir que la banca gasta mucho más en estos que el sector de seguros con un gap que llega al 20%. La evolución de los costes en los últimos años muestra un incremento del gasto no discrecional en las compañías de seguros de un 30% lo que explica su falta de adaptabilidad a las necesidades actuales.

- Flexibilidad o estructura de costes Fijos y Variables: La Flexibilidad es uno de los factores clave del posicionamiento de una entidad dado que determina no solo la capacidad de la entidad a ajustar rápidamente los costes sino también a adaptar sus recursos. Las entidades bancarias

---

<sup>26</sup> Icea –Accenture. *Evolución de los costes de TI. En busca de la eficiencia: Comparativa entre Banca y seguros en 2009.*

mantienen cerca del 60% de sus costes variables, mientras que la proporción en seguros es del 40%.

Analizándolo con más detalle la principal diferencia en términos de eficiencia está en la gestión de las infraestructuras, donde la banca destina 7 puntos de porcentaje menos que los seguros, pudiendo dedicarlos de esta forma a nuevas adquisiciones, nuevas tecnologías más actuales y rentables.

Al mismo tiempo desde el punto de vista de la flexibilidad parece que la principal diferencia está en los costes del personal interno ya las entidades aseguradoras le destinan el doble en sus costes totales. La banca externaliza sus actividades y servicios de TI en mayor medida.

Existen muchas oportunidades de eficiencia en la gestión de TI en las entidades del sector asegurador debido a que presentan unos altos costes de TI sobre negocio y un elevado peso de los gastos recurrentes de TI (no discrecionales) que obstaculizan la introducción de nuevas tecnologías.

La gestión de las arquitecturas, la optimización de las operaciones y el catálogo de servicios, las tecnologías relacionadas con la gestión de los datos de negocio, así como la capacidad para generar decisiones de negocio online o los servicios web y móviles para clientes son los elementos con mayor recorrido de mejora para la industria aseguradora.

Todo esto parece indicar que la Banca es más eficiente en la explotación de sus sistemas frente a la industria aseguradora.

Los factores de dicha diferenciación se vinculan con el desarraigo de una cultura de la innovación en el sector asegurador que obstaculiza la introducción de nuevas tecnologías, la innovación en sí misma y pone trabas a la consecución de la eficacia operativa y a la reducción de costes.

Desde la perspectiva del capital intelectual, el valor de la innovación reside en la capacidad de la empresa por renovarse, por adaptar sus estructuras a los cambios y adelantarse a sus competidores. El sector asegurador español carece de una cultura que fomente las capacidades innovadoras, la transferencia e interiorización de conocimiento y el aprendizaje creativo. La consecuencia, especialmente para las empresas más pequeñas, puede significar la pérdida de eficiencia competitiva y de rentabilidad.

**Cuadro 15: Resumen Capital innovación (Fuente: Elaboración propia)**

*Alarmante falta de cultura innovadora.*

*Creencias y mitos erróneos hacia la tecnología condicionan la marcación de objetivos indefinidos y alienados con la estrategia.*

*La innovación no es vista como elemento clave en la reducción de costes y mejora de la eficiencia.*

*Falta de sistematización en los procesos de generación y posterior desarrollo del gran número de ideas que se generan.*

*Sector endogámico. No se apropia de ideas de otros ni se aprende de otros sectores.*

*Carencia de áreas o funciones específicas de innovación en la estructura de las organizaciones.*

*La formación no se orienta a fomentar de la innovación.*

*Solo 1% del personal se destina a tareas de innovación y en su inmensa mayoría lo hace de forma parcial.*

*Gasto elevado en tecnología, por encima de los ingresos y de los gastos de explotación.*

*Paulatino aumento de costes no discrecionales, es decir, en el mantenimiento de tecnologías obsoletas y plataformas ineficientes, mermando así su renovación y la adopción de nuevas capacidades.*

*Escasa flexibilidad y lenta adaptación a los cambios tecnológicos.*

*Elevados costes de personal y poca externalización de actividades y servicios TI.*

*Necesidad urgente de inversión en la arquitecturas, la mejora operativa, las tecnologías relacionadas con la gestión de datos de negocio, la generación de negocios online o los servicios web y móviles para clientes.*

## 8.4. Capital Estructural

El capital estructural es aquel conocimiento que permanece en la empresa cuando los empleados se marchan a sus casas, y por lo tanto es propiedad de la empresa. Así, el capital estructural incluye todas las formas de depositar conocimientos no sustentados en el ser humano, entre los que se encuentran las rutinas organizativas, las estructuras, las estrategias, los manuales de procesos y bases de datos, entre otros.

El capital organizacional integra todos los aspectos relacionados con la organización de la empresa y su proceso de toma de decisiones, como la cultura organizativa, el diseño estructural, los mecanismos de coordinación, las rutinas organizativas, los sistemas de planificación y control, entre otros.

Motivadas principalmente por el cumplimiento normativo las compañías están asignando elevadas partidas de sus presupuestos para acomodarse a la normativa de Solvencia II.

La implantación de un sistema de gestión de riesgos es de obligado cumplimiento para el sector y debe adoptar todas las medidas necesarias para adaptar sus estructuras y procedimientos a este fin.

El 73% de las entidades aseguradoras<sup>27</sup> declaran que han puesto en marcha modelos de gestión de riesgos, creando un área independiente, con objetivos y tareas claramente establecidas, que mayoritariamente dependen de la dirección general.

El riesgo es inherente a la actividad aseguradora y su gestión ha sido siempre presente. La gerencia de riesgos, en inglés Enterprise Risk Management (en adelante ERM)<sup>28</sup> es una disciplina que se basa en un enfoque estructurado de métodos que pretende minimizar los riesgos mediante una gestión integral de los mismos.

El cometido principal es la implementación de sistema general de gestión del riesgo (en adelante SGIR) con la intención de promover la identificación, medición, monitorización y control de cada tipo de riesgo, así como la elaboración de mapas de riesgo.

Ilustración 13: Modelo Gestión del riesgo (Fuente FERMA)



<sup>27</sup> Everis. *Estudio de Gestión de Riesgos en el Sector Asegurador*, 2009.

Todas las personas y organizaciones están expuestas a diversos tipos de riesgos. Pueden ser de origen interno o externo, y su naturaleza puede ser muy diversa.



Ilustración 14: Clasificación de Riesgos  
(Fuente: Herrero Brañas, 2011)

De los diferentes riesgos que se configuran en Solvencia II los más conocidos por las empresas aseguradoras españolas son, como es lógico, los más cercanos a su actividad tradicional, riesgos de seguro y de mercado, pero se hace evidente el desconocimiento de los riesgos operacionales.

El riesgo operacional se define<sup>29</sup> como la posibilidad que ocurran pérdidas directas indirectas asociadas a errores humanos, fallos en los sistemas, existencia de políticas, procesos o controles inadecuados y eventos externos.

El riesgo operacional y su tratamiento en las entidades aseguradoras generan un enorme desafío. Sus fuentes beben del capital intelectual en su esencia:

- Procesos internos
- Personas
- Tecnologías de la información
- Eventos externos.

<sup>29</sup> Herrero Brañas, Ana Belén (2012)

El riesgo operacional se configura como un proceso que afecta en su aplicación y desarrollo a toda la organización y en todos los niveles. Es por eso, por su implicación estratégica, que es de suma importancia para el desarrollo y supervivencia de las compañías de seguros. Como ningún otro implica la adaptación de la estructura, el desarrollo de los sistemas de información y la implicación de toda la organización.

A pesar del creciente interés por parte de la industria aseguradora, y de ser considerado un objetivo estratégico, diferentes estudios<sup>30</sup> revelan que existen resistencias para la aplicación de SGIR, que tienen que ver principalmente con:

- La inexistencia de valores sobre el riesgo en la cultura corporativa.
- La falta de apoyo y convencimiento desde el primer nivel de la estructura.
- Planes de comunicación deficientes,
- La inadaptación de las estructuras.
- La escasez de recursos para respaldar la gestión del cambio.

En concreto se ponen de manifiesto los siguientes obstáculos para la ejecución de un control eficiente de los riesgos por parte de las entidades son, entre otros:

- La incertidumbre actual de los requerimientos regulatorios,
- La dificultad de implantar la metodología en las compañías,
- La falta de conocimiento específico
- La incapacidad para disponer de la información requerida.
- La deficiente evolución de los sistemas de información.

La utilización de la información generada por las herramientas introducidas para la gestión de riesgos, es básicamente utilizada para proveer información a la alta dirección o al departamento de auditoría. En consecuencia otras áreas, como la comercial, siguen tomando sus decisiones sin tener en cuenta los niveles de riesgo asumidos.

Como ocurre cuando en el caso de la innovación, los sistemas desfasados no ayudan a la implantación de una cultura de riesgo. La implementación de SGIR no se ve desde el sector en general como una oportunidad para la mejora de

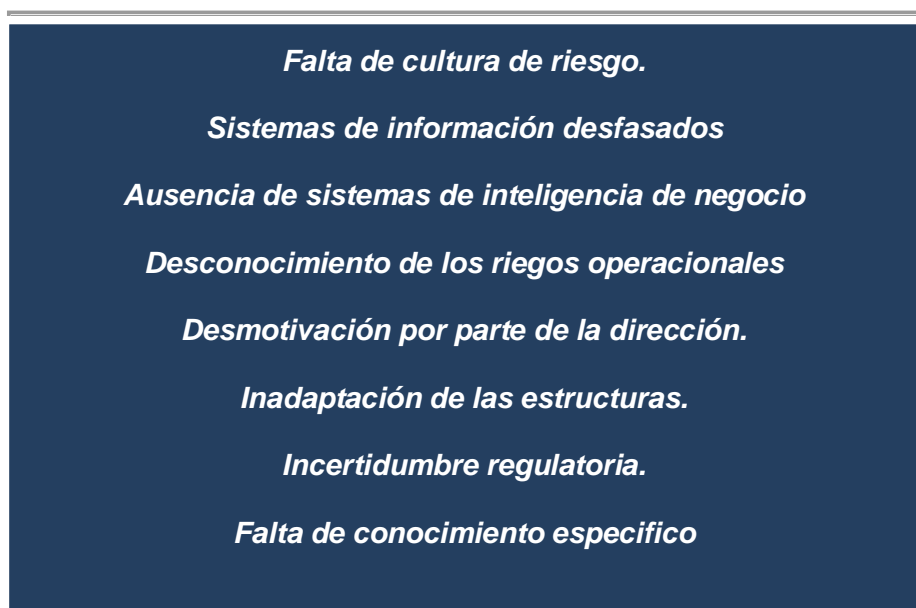
---

<sup>30</sup> MartínezGarcía. (2009)

procesos o de la eficiencia, y su utilidad se limita a medidas de reporte y control de momento.

De nuevo, la raíz del problema del sector es la omnipresencia de una cultura corporativa que desalienta los cambios, no consigue convencer ni apoyar al resto de la organización en la dirección de asumir la cultura de riesgo y la innovación como elementos que ayuden a la reestructuración de la organización ni a la búsqueda de medidas que mejoren la eficiencia operativa.

**Cuadro 16: Resumen Capital estructural (Fuente: Elaboración propia)**



## **8.5. Capital Relacional**

El capital clientela o relacional, recoge el conocimiento acumulado en las relaciones establecidas por la empresa con el entorno y sus clientes. Por eso es de interés hacer una aproximación a aquellos aspectos intangibles que posicionan a la empresa en unos valores concretos. En los últimos años ha crecido la importancia de la imagen de la empresa como transmisora de dichos valores y la conexión emocional entre la organización y sus clientes. Las nuevas tendencias del marketing así lo atestiguan, ya apelan cada vez más en las emociones como elemento diferenciador.

La presencia de dimensiones intangibles en las memorias sociales de las empresas advierte de una conciencia de “valor” de la compañía, que va más allá de lo que declaran sus cuentas de resultados. La presencia de estos aspectos que hemos denominado intangibles aporta valor a la compañía y debe ser percibida como una variable decisiva por todas las partes interesadas, incluidos



los accionistas o diferentes grupos de interés que se relacionan con la empresa.

## Responsabilidad Social corporativa

Las políticas de responsabilidad social corporativa son un reflejo de este interés. Se conciben como una contribución activa y voluntaria de las empresas por mejorar la sociedad en su ámbito social, económico o medioambiental, generalmente con el objetivo de mejorar la ventaja competitiva y promover un valor añadido.

Las acciones emprendidas generalmente tienen siempre una repercusión positiva en las empresas, generando valor para sí misma y para los grupos de interés que se relacionan con ella. El retorno de la inversión se materializa en la mejora de los valores, de imagen y de reputación de la entidad.

Según datos de Icea<sup>31</sup> cerca de un 80% declara tener códigos de conducta. Muchas menos (Tabla 9), un 60%, declaran tener estructurada una política sobre responsabilidad social corporativa aunque de estas una buena parte no elaboraran ningún informe.

**Tabla 9: Existencia Políticas RSC (Fuente: Icea)**

RSC	Si	No	Previsto
<b>Existencia de política de RSC</b>	<b>59,46%</b>	<b>24,32%</b>	<b>16,22%</b>
<b>Elaboración de Informe RSC</b>	<b>44,59%</b>	<b>29,73%</b>	<b>25,68%</b>
<b>Existencia Código Ético o de Conducta</b>	<b>79,73%</b>	<b>10,81 %</b>	<b>9,56%</b>
<b>Programa de voluntariado</b>	<b>27,03%</b>	<b>50,0%</b>	<b>22,97%</b>

Aproximándonos a la información publicada (cuadro 17) por los 10 principales grupos aseguradores comprobamos que en buena medida las compañías aseguradoras van adquiriendo la consciencia de la importancia de comunicar aspectos relacionados con el capital intangible. Destacan especialmente Mapfre y el grupo La Caixa por la amplitud de la información. No obstante es significativo que los grupos empresariales extranjeros no publiquen en sus webs información de España de forma concreta y haya que buscarla en la web corporativa del grupo.

<sup>31</sup>Op. CitIcea, octubre 2011

**Cuadro 17: Intangibles recogidos en las memorias sociales**  
**Fuente: Elaboración propia**

Compañías	Información recogida en las memorias sociales de los primeros 10 grupos españoles (Elaboración propia).										Gestión de Riesgos	Índice GRI **
MAPFRE												
LA CAIXA												
MUTUA MAD												
ALIANZ												
SANTANDER*												
AXA*												
GENERALI*												
BBVA*												
ZURICH*												
CASER												

*Información recogida en las memorias sociales de los primeros 10 grupos españoles (Elaboración propia).*

**\*Información obtenida de informes a nivel de grupo.**  
**\*\*Global Reporting Initiative (GRI) es una organización que desarrolla y difunde estándares de referencia de seguimiento voluntario para la elaboración de informes sostenibilidad.**

La mayoría de las empresas opta por informes separados de RSC, memoria social o, también llamados en ocasiones, de sostenibilidad. Según los datos de Icea<sup>32</sup>, en 2010, un 45 % de las entidades del sector las publican.

Casi en su totalidad dispone el código ético o de conducta en su web corporativa y del informe anual sobre gobierno corporativo. Este último es publicado con regularidad por un 36% de las entidades y cerca de un 80%, han implantado códigos éticos o de conducta

En virtud de la información recogida en el cuadro y el estudio se observa una tendencia muy clara de identificar la RSC con acciones de ayuda o colaboración social. Generalmente esta política, que debería implicar a toda la organización, suele quedar en manos de los departamentos de marketing o comunicación desvirtuando y limitando el alcance de las acciones.

## Percepción Social del Seguro. Marca y reputación

La percepción social que el consumidor español respecto al seguro ha mejorado en los últimos años, pero dista de ser favorable completamente. Según un estudio de Mapfre<sup>33</sup> los consumidores valoran la mejora de la calidad del servicio que se ha producido con el tiempo (40,4%) y relacionan la imagen del sector con atributos como solidez, solvencia, confianza y seguridad.

Sin embargo la imagen del sector también se identifica con el oportunismo, la falta de sinceridad, la falta de transparencia y de información. Otro aspecto a mejorar es la queja habitual de la poca comunicación entre las entidades y los asegurados. Consideran además que la información que reciben es compleja.

<sup>32</sup>Icea (2010) *La responsabilidad social corporativa en el sector asegurador: La RSC generadora de valor, experiencias al alcance de todos*. Madrid: icea

<sup>33</sup>Fundación Mapfre (2012). *La percepción social del seguro en España*. Centro de Estudios-Instituto Ciencias del seguro. (Accesible en <http://www.mapfre.com/fundacion/es/publicaciones/ciencias-seguros/libros-cuadernos/publicaciones-del-instituto-de-ciencias-del-seguro.shtml>)

Especialmente relevante es la idea arraigada de que no existen diferencias en cuanto al precio de los productos, las coberturas que ofrecen y la calidad del servicio que proporcionan. Se puede añadir que la mayoría de consumidores cuando quieren obtener información sobre una entidad aseguradora la fuente principal es la experiencia de las personas que le rodean. Esto lleva a suponer que se trata de un sector en su mayor parte desconocido por el público y el cual no distingue unas marcas de otras por atributos de carácter emocional o psicológico. Parece ser que la imagen corporativa y la marca como valor de atracción son ajenas a la cotidianidad de los españoles.

La marca y la reputación corporativa representan la identidad y la razón de ser de una empresa de cara al exterior. En la marca se escenifican los valores de la empresa que desea transmitir.

En los últimos años ha crecido la importancia de los monitores de reputación y otros intangibles como el capital humano. En España destaca Merco<sup>34</sup>, monitor empresarial de reputación corporativa, surgido en el año 2000. Dispone de diferentes índices que evalúan la relevancia de empresas, marcas o personas en el mercado.

Desde la perspectiva de las marcas con más valor, las entidades bancarias como BBVA o Santander no se distinguen de su filial de seguros. El Santander es la única entidad que detalla en su informe de gestión la marca como un activo asociado a unos valores.

Si nos centramos en el ranking de las empresas con más éxito, Merco empresas, las entidades bancarias son las más recodidas. Si entramos a evaluar las compañías de seguro propiamente dichas solo 2 entidades consiguen destacar entre los 20 primeros: Mapfre y Mutua Madrileña. Esta última se beneficia de la intensa campaña publicitaria que impulso en 2011, un ejemplo de comunicación de marca.

Los movimientos de reestructuración del grupo asegurador de la Caixa parecen haber producido confusión entre el público. Si bien su marca matriz, la bancaria, es la más valorada en toda España en el monitor Merco Marcas, cuando observamos el indicador de empresas, la nueva compañía aseguradora del grupo, SegurcaixaAdelas entra por primera vez en el puesto 63, no guardando relación con su cuota de mercado.

Otras dos entidades, muy habituales en los medios publicitarios españoles, se cuelan en este ranking: Sanitas y Línea Directa. Se aprecia la importancia de una buena política de comunicación y publicidad para dar empuje a la marca.

No está de más reseñar la significatividad que tiene la banca en todos los índices de Merco, hecho que contrasta con la dispar situación de las compañías de seguros. Una conclusión que sacamos es que, a excepción de Mapfre, no se

---

<sup>34</sup>Web de Merco : <http://www.merco.info/es/countries/4-es>

encuentra una relación entre la noción de marca y los rankings de posición en mercado asegurador.

Las aseguradoras españolas deben hacer más esfuerzos por configurar su identidad corporativa. Es sintomático el poco peso en los monitores de reputación de un sector que representa el 5,6% del producto interior bruto español y esta de acorde con la percepción por parte de los españoles que les cuesta diferenciar las distintas ofertas del sector. Se puede ver en la siguiente tabla una relación de las entidades aseguradoras en los principales índices de Merco (tabla 10).

**Tabla 10: Posición de grupos aseguradores en Monitores Merco**

<i>Monitores Merco Reputación 2012</i>											
<i>Merco Empresas</i>				<i>Merco Responsable</i>				<i>Merco Personas</i>			
Empresa	Posición actual	Anterior	Años	Empresa	Posición actual	Anterior	Años	Empresa	Posición Actual	Anterior	Años
<b>Mapfre</b>	10	=	12	<b>Mapfre</b>	17	20	2	<b>Mutua Madrileña</b>	16	26	5
<b>Mutua Madrileña</b>	17	20	6	<b>Dkv</b>	25	31	2	<b>Mapfre</b>	20	19	6
<b>Sanitas</b>	37	27	9	<b>Vidacaixa</b>	36	-	2	<b>Sanitas</b>	21	25	6
<b>SegurCaixa Adeslas</b>	63	-	1	<b>Sanitas</b>	37	-	1	<b>VidaCaixa Grupo</b>	50	-	1
<b>Línea Directa</b>	82	-	1	<b>Mutua Madrileña</b>	47	46	1	<b>Dkv</b>	63	64	6
<b>VidaCaixa Grupo</b>	91	47	2	<b>Segurcaixa Adeslas</b>	74	-	2				

**Cuadro 18: Resumen Capital relacional (Fuente: Elaboración propia)**

Negativa percepción social del sector: Falta de transparencia , complejidad en la información y falta de comunicación entre las entidades y los asegurados.
Mejora del servicio con los años
Políticas de RSC no definidas, limitadas a acciones sociales en algunos casos, y que cuentan con poca implicación por parte de la organización
Poca diferenciación de entidades entre los consumidores
Escasa gestión de la marca
Escasa presencia de las entidades españolas en los monitores de reputación.

## 9. Situación del sector frente a las principales estrategias para facilitar la eficiencia

Después de acercarse al tratamiento que reciben los intangibles en el sector, se vuelve atrás para retomar las medidas esbozadas en la primera parte. ¿En qué medida las compañías aseguradoras españolas están preparadas para el futuro? ¿Cómo están de preparadas para cumplir con la eficiencia?

Tabla 11: Relación medidas propuestas y situación del sector (Fuente: Elaboración propia)

	<i>Medidas Propuestas</i>	<b>Cumplimiento</b>
1	<p><i>Desarrollo de la cultura corporativa que maque como prioridades estratégicas la reducción de costes y la eficiencia al mismo tiempo que busque la rentabilidad. Mar- cación de objetivos específicos de reducción de costes.</i></p>	<p>En general la cultura aseguradora española no está involucrada o no sabe aprovechar las oportunidades que supone la nueva regulación para la mejora de sus estructuras y en sus procesos, limitándose a mínimos. Muchas compañías se encierran en estudio el mapa de procesos pero hay un desconocimiento de la gestión de riesgos en general, en especial de los operacionales.</p> <p>La innovación no se observa como una medida para la mejora de la eficiencia ni la reducción de costes. Junto con el retraso en la incorporación de nuevas tecnologías y el la situación desfasada de los de los sistemas de información e inteligencia de negocio se configura una cultura que todavía enfoca su rentabilidad a reducir recursos que pueden ser imprescindibles para su competitividad.</p> <p>Elevados costes y poca Flexibilidad en tecnología debido a la ausencia de externalización de personal o de los servicios.</p>
2	<p><i>Innovación en la distribución: Multicanalidad y personalización</i></p>	<p>Los grandes grupos españoles han optado por diversificar sus canales de distribución y nichos de mercado, lo que les ha permitido abarcar muy diferentes segmentos.</p> <p>Por otro lado, unos pocos, han optado por la internacionalización y les ha sido sumamente rentable, especialmente en momentos de crisis, como la actual.</p> <p>Sin embargo queda todavía mucho campo por explorar. Internet todavía no se ha asentado todavía como un modelo más de distribución.</p>

3

*Servicio de atención al cliente eficiente, minimizando el número de contactos, altamente cualificado y autónomo*

*La rotación de personal existente en la actualidad no permite ser optimistas puesto que no permite una continua profesionalización ni conocimiento profundo de la empresa, de sus valores, procedimientos,...*

*La falta de transparencia del sector, la complejidad de la información, la escasa comunicación proactiva de las empresas merma la percepción social del sector a pesar de haber avances en la mejora del servicio.*

Es casi inexistente la existencia de portales web para los clientes, incluso en grandes grupos, o estos cumplen funciones muy básicas.

Tendencia a externalizar y/o a disminuir el personal de atención cliente, que además recibe una formación insuficiente y tiene poca autonomía de decisión.

4

*Política retributiva variable, basada en compensación y beneficios, funcional, no solo ligada a las ventas sino también a objetivos de reducción de costes y al logro de la eficiencia. Bonificaciones y participaciones destinadas a la retención del talento y la implicación en el desarrollo de la empresa*

Se mantiene una política de dirección por objetivos y gestión del desempeño.

Se extiende la retribución variable pero siguen primándose objetivos cuantitativos y con clara orientación comercial.

Preocupación por los costes futuros que supondrá la retención talento puesto esta las políticas están enfocadas a la captación y no al desarrollo interno.

Disminución de la promoción y poca implantación de planes de desarrollo y de gestión de carrera.

<p style="text-align: center;"><b>5</b></p>	<p><b><i>Funciones de soporte y “expertise” centralizadas. Descentralización y monitorización constante de los recursos y de los costes</i></b></p>	<p>La gestión del conocimiento es todavía una política incipiente en el sector, aunque se atisban ciertas prácticas prometedoras (centros de expertos, círculo del talento).</p> <p>Los grandes grupos han aprendido a descentralizar sus estructuras pero no así las empresas pequeñas que mantienen estructuras pesadas, poco adaptadas y ajenas al cambio.</p> <p>Inadaptación de las estructuras respecto a los cambios que impondrá Solvencia II</p> <p>Sistemas de información desfasados que impiden controlar detalladamente los recursos, los riesgos y en consecuencia los costes.</p>
<p style="text-align: center;"><b>6</b></p>	<p><b><i>Cultura orientada a la creatividad y a la innovación, fomentando el intercambio del conocimiento</i></b></p>	<p>La cultura aseguradora española no está enfocada a la innovación y esta se limita a productos o servicios. Se trata de un sector endogámico que no importa ideas de otras industrias ni se mira en sus competidores.</p> <p>Las políticas de gestión del conocimiento se encuentran muy lejos de su completo desarrollo aunque se ven avances.</p> <p>La gestión adecuada del talento permite identificar aquel personal imprescindible y experto. Son muy minoritarias el número de empresas que tienen una política al respecto a pesar del creciente interés que genera por parte de los líderes.</p> <p>Falta sistematización en la generación y gestión de ideas.</p> <p>Un gran número de compañías no poseen el control de las plataformas ni de los contenidos de la formación. A esto se le añade la inexistencia de la evaluación y adecuación de contenidos y resultados obtenidos.</p> <p>Escaso uso de personal interno para la formación en cursos de desarrollo personal que impide de esta forma la transmisión de los valores y saberes acumulados.</p> <p>Falta incorporar mayor gestión por competencias en las políticas de personal.</p>

	<p>Uso generalizado de métodos informales para la detección de necesidades y poca aplicabilidad de los contenidos formativos.</p> <p>La formación no fomenta la innovación.</p> <p>Desconocimiento de los planes de innovación en las compañías y poca estructuración de los planes. Personal destinado a la innovación casi nula.</p>
<p>7</p>	<p><i>Fuerte inversión tecnológica. Las tecnologías e internet como plataforma de distribución y como herramienta esencial de atención directa al cliente.</i></p> <p>Internet, a excepción de las nuevas compañías de negocio directo, no saben aprovechar internet como canal de distribución completo y se limita en la mayoría de los casos a ser un escaparate de la empresa y de sus productos.</p> <p>La inversión tecnológica se destina sobretodo a costear el mantenimiento de sistemas desfasados e implica su retraso en la implementación de nuevas tecnologías.</p> <p>Existe retraso en la introducción de tecnologías de gestión del negocio y de la información.</p> <p>La innovación y la inversión tecnológica no son vistas como medios para reducir costes.</p> <p>Nuevas herramientas móviles para clientes limitadas a ciertos servicios pero que cuesta encajar en las estructuras.</p>
<p>8</p>	<p><i>Alto grado de automatización de procesos.</i></p> <p>La masiva existencia de sistemas desfasados, la falta de definición de los procesos empresariales, el desconocimiento de los riesgos operacionales... ayudan poco a la automatización de los procesos. Queda mucho por recorrer.</p>
<p>9</p>	<p><i>Sistemas avanzados de toma de decisiones y de distribución de la información al servicio de los empleados</i></p> <p>El sector reconoce la dificultad y el retraso en la implementación de sistemas de información y sistemas de inteligencia de negocio, hasta tal punto que le impide poder adaptarse adecuadamente a la nueva regulación en algunos casos.</p> <p>Los servicios de atención al cliente carecen de información, conocimiento, autonomía y capacidad de decisión suficientes.</p>



10	<p><b>Organización descentralizada que posibilite la toma de decisiones rápidas, cercanas al mercado.</b></p>	<p>La mayoría de las entidades españolas son pequeñas, con estructuras pesadas.</p> <p>La mayoría de sus empleados se localizan en la centran por lo que podrían perder el pulso del mercado.</p> <p>Sin embargo, de forma positiva, han ampliado en gran medida los canales de distribución y han profesionalizado sus agentes.</p>
11	<p><b>Cultura de “benchmarking promocionando la adopción de las mejores prácticas, orientada a la eficiencia y a considerar la responsabilidad de los costes a lo largo y ancho de la organización.</b></p>	<p>Escaso intercambio de información dentro de las compañías.</p> <p>La gestión del talento o los centros de expertos son asignaturas pendientes para la mayoría de las compañías.</p>
12	<p><b>Política de productos diversificada, modular, multiproducto y multi-ramo.</b></p>	<p>El sector asegurador ha realizado un gran esfuerzo en los últimos años para diversificar su porfolio de productos, especialmente las grandes empresas, pudiéndoles implementarse en diferentes segmentos, atacar varios canales.</p>
13	<p><b>Posicionarse en mercados nicho y abrirse a nuevos mercados o periodizar áreas geográficas cercanas culturalmente.</b></p>	<p>Pocas compañías españolas han salido al exterior. Las que lo hicieron, sobretudo a Latinoamérica, anticipándose a sus competidores, recogen los frutos en estos momentos de crisis.</p>

<p>14</p>	<p><b>Alta inversión en publicidad y comunicación. Desarrollar una imagen y valores de la marca.</b></p> <p>En su conjunto, los españoles tienen una percepción negativa del sector y lo consideran poco transparente.</p> <p>Los consumidores apenas ven diferencias entre las distintas compañías y basan su decisión de compra basada en la experiencia ajena. En, general, las compañías no atraen por su carácter diferencial.</p> <p>La gestión de marca se limita o se confunde con políticas de comunicación asociadas a la RSC y a actividades de acción social.</p> <p>Las compañías con alta inversión en publicidad son más reconocidas y tienen presencia en los monitores de seguimiento de la reputación corporativa independientemente de su tamaño.</p> <p>Por otro lado, la mayoría de empresas tienen códigos de conducta y de buen gobierno. Pero estos no suelen incorporar principios o valores genuinos y parece más una retahíla de buenas intenciones.</p>
<p>15</p>	<p><b>Motivación y desarrollo profesional mediante una formación extensiva, la cualificación y gestión del talento.</b></p> <p>Extensión del número de cursos, horas y coste de la formación pero con escasa rentabilidad.</p> <p>Planes de formación no están alineados con la estrategia, se elaboran a corto plazo y no responden a las necesidades del negocio.</p> <p>Planes de desarrollo y de gestión de carrera poco desarrollados.</p> <p>Política de gestión por competencias insuficiente.</p> <p>La gestión del talento si bien se percibe como gran preocupación todavía no se encuentra estructurada.</p>

## Tercera Parte: Conclusiones. Propuesta de valor

### 10. Conclusiones: Promover el cambio

*Enfocamos la recta final del presente trabajo. Esta última parte está destinada a esbozar las conclusiones del estudio y a proponer ciertos ejemplos prácticos para la mejora de la eficiencia en las entidades aseguradoras españolas, fundamentados en el análisis realizado y en las estrategias descritas con anterioridad, enlazándolo con las categorías del modelo de capital intelectual propuesto.*

*Finalmente, se presenta a grandes rasgos la dirección por valores como modelo estratégico para abordar el cambio cultural en las organizaciones.*

Las empresas aseguradoras españolas enfrentan muchos desafíos que les obligan a concebir formas más innovadoras de gestión. Los contextos de creciente complejidad e incertidumbre exigen altos niveles de confianza, compromiso y creatividad por parte de las personas que integran las organizaciones.

La búsqueda de la eficiencia no es posible sino hay una determinación intrínseca por parte de toda la entidad y sino se presta atención a lo más determinante para conseguirla: lo intangible.

La principal conclusión que extraemos es que la raíz del problema recae en el ADN de la cultura aseguradora española, caracterizada por el excesivo conservadurismo de sus estructuras y políticas, su inapetencia a la innovación y su recelo a la transparencia versus sus clientes y colaboradores.

Las 15 estrategias propuestas que hemos presentado parecen determinantes para la mejora de la eficiencia y pueden ser un referente para el sector. Una de las aportaciones de este trabajo ha sido ponerlas en relación con la realidad del sector lo cual ha permitido descubrir lagunas en las políticas que se están llevando a cabo hasta ahora.

Si bien es verdad que muchas compañías han ido introduciendo cambios en su dirección y en sus políticas para potenciar algunos aspectos referidos al capital intelectual, estos esfuerzos se han desarrollado, de momento, de forma difusa, desorientada y desorganizada.

El sector se caracteriza por su marcada solvencia económica y financiera, pero a la vez debe trasladar su solidez al ámbito de lo intangible y de la cultura organizativa. Sin duda se requiere un nuevo enfoque.

El enfoque en valores supone un camino posible para conseguir el cambio cultural en las organizaciones aseguradoras españolas que repercuta directamente en las cuestiones estratégicas básicas y oriente actividades cotidianas de creación de valor.

Será esencial definir los valores. En el campo organizacional estos definen el

carácter fundamental de cada organización, crean una identidad y les dan sentido de identidad a sus miembros, fijan un marco para implementar las prácticas, las políticas y los procedimientos en la actuación cotidiana.

Una vez esto, se requiere orientar todas y cada una de las actividades de la empresa para alcanzar la excelencia y cuotas de mayor calidad, pero con la mayor eficiencia posible, pues esto abre el camino a la competitividad y a la diferenciación.

Del análisis realizado, podemos extraer ciertas medidas, a modo de ejemplo, que puedan ayudar a corregir la orientación de las empresas sobre el capital intelectual y determinar políticas, a nuestro juicio, fundamentales de ahorro de costes y mejora de la eficacia, desde el prisma del modelo de capital intelectual que hemos aportado en este estudio.

## **Capital Estructural**

Invertir en tecnología supone un gasto inicial elevado pero un ahorro de costes a medio y largo plazo. La adopción de nuevas tecnologías juega un papel esencial para conseguir la simplificación, automatización y estandarización de operaciones y procesos. En un nuevo marco para la gestión de riesgos será esencial conocer y mejorar los procesos, reducir procesos que no tienen valor, evitar duplicidades, implica reducir riesgos.

Una cultura positiva del riesgo puede ayudar a incorporar la gestión de riesgos no como una imposición sino como una oportunidad para mejorar la eficiencia de la organización.

Unos buenos sistemas de información permiten dar mayor autonomía a los empleados y, también, a los clientes. Posibilitan conocer mejor el negocio. Los sistemas *Business Intelligence* se conciben como las herramientas de gestión del conocimiento aplicada a la toma eficaz de las decisiones empresariales. Hoy en día ninguna empresa puede darse el lujo de no saber gestionar sus datos pero lamentablemente demasiadas compañías del sector no tienen planes de implementar estos sistemas a corto plazo.

Las aseguradoras españolas deben hacer un mayor esfuerzo en renovar sus sistemas, actualizar sus arquitecturas, externalizar personal y muchos de estos servicios para ganar competitividad y poder cumplir con los requerimientos normativos.

## **Capital Relacional**

Se hace necesario repensar seriamente la rotación existente en las áreas clave de relación de la compañía con sus clientes, actuales y futuros: los centros de atención al cliente y el área comercial.

La atención al cliente no debe organizarse entorno a los departamentos comerciales o de marketing exclusivamente, pues corresponde a una actividad clave de la compañía y por eso debería implicar a toda la organización en su conjun-

to. Se requieren servicios de atención al cliente propios, con personal profesional, altamente cualificado y que tenga un alto nivel de autonomía en sus decisiones. Para eso es requisito imprescindible que el personal reciba una formación amplia y un conocimiento profundo de la empresa. Por parte de la entidad implica invertir en sistemas avanzados de información y toma de decisiones, en todos los niveles y áreas. La gestión del conocimiento y una buena gestión documental deben ser herramientas esenciales en estos procesos de cambio.

Estas medidas ayudarían a reducir el número de contactos fallidos que sufren los clientes y mejoraría su experiencia, ofreciendo soluciones más inmediatas y una reducción en costes en números de llamadas, quejas, personal en otras áreas, etc.

Además de brindar al cliente nuevos medios de contacto. Es imprescindible que se extiendan los portales web para clientes, que estos no se limiten a pocas funciones que no crean más que frustración en los asegurados. Al contrario deben de posibilitar una relación completa con la compañía y un escaparate de los valores de la marca. Es esencial en este paso mejorar la transparencia y dar toda la información posible al cliente aunque sea en contra de los intereses propios. La franqueza es valorada por los clientes.

Por otro lado las compañías aseguradoras españolas deben hacer un esfuerzo mayor por detectar los valores reales de su organización y explicitarlos hacia afuera mediante la gestión de la marca y la reputación corporativa. Se trata de una cuestión de diferenciación y, incluso, de supervivencia. Debe servir como plataforma para una comunicación más continuada con el cliente, el cual en su gran mayoría no recibe más notificación que el recibo. Gestionar la relación se hace valioso e imprescindible.

## **Capital Emprendedor**

Si hay un área de largo recorrido para la mejora en las compañías aseguradoras españolas es desarrollar correctamente el capital que hemos llamado emprendedor. La elección de llamarlo así proviene por el hecho de que se configura como un contenedor de la sabiduría de la empresa y de su saber hacer, pero abierto a su expansión y transferencia, e inspirador para las nuevas generaciones en la empresa.

El conocimiento no puede ser una política complementaria, aislada y limitada a la gestión documental. Se exige que recopile las experiencias de la empresa, sus éxitos y fracasos, así como la sistematización de la generación de ideas y de los procesos de innovación. Estas medidas son una condición sine qua non para implementar la innovación en la empresa. Requiere crear áreas específicas y habilitar personas a tiempo completo para esta tarea.

La adopción de herramientas de benchmarking que permitan compartir las mejores prácticas, la existencia de repositorios institucionales, ensayar comunidades en práctica, el intercambio profesional, la creación de centros de expertos o instaurar portales de conocimiento, experiencias y modelos de historias pueden hacer más tangible el conocimiento adquirido.

Por otro lado, la formación debe repensarse de arriba abajo. El coste que supone no puede convertirse en una especie de fondo perdido de horas y recursos. Los planes de formación deben estructurarse en línea con el negocio y planificarse a largo plazo, alineados con la estrategia. Es esencial conocer las capacidades actuales pero también prever con tiempo las que hará falta en el futuro.

La formación debe enfocarse a orientar a los empleados hacia las necesidades que tendrán que llenar más adelante y a reciclarse constantemente. Por eso tiene que invertirse más recursos de aprendizaje en las áreas de tecnologías y orientarse a la innovación. Tiene que servir para algo y medirse. El coste que supone es enorme y sin embargo apenas se calcula el retorno de la inversión.

El control de los contenidos y las plataformas se antoja como una necesidad fundamental para poder transmitir la cultura de la empresa, su saber hacer. No implica negar el conocimiento de afuera pero si implica comprometer más a las personas y a la organización en definir quién es y que quiere ser.

## Capital Humano

Las compañías deben implementar sin miedo políticas activas de gestión del talento, pero desde un enfoque global, que llegue a todos los empleados sin excepción. No es una cuestión de costes sino de mejorar y aprovechar las capacidades internas, demasiadas veces ocultas, y poder así ahorrar costes futuros de búsqueda de talento ajeno. Se obliga a conocer a los empleados. Los currículos de los empleados, el formal y el informal, deben de poder organizarse y conocerse con profundidad para gestionar el conocimiento y las capacidades que pueden ser útiles en un momento dado. Muchas empresas no conocen ese saber oculto y no tienen plataformas para gestionarlo adecuadamente. Los portales del empleado deben servir mucho más que solo para comunicar novedades.

Esto requiere también identificar al personal clave y experto para poder ayudarle a desarrollarse y que confíe lo suficiente en la organización para transmitir su pericia al resto de la organización.

Es imprescindible implantar planes de carrera y desarrollo a lo largo y ancho de la organización para potenciar las capacidades. Pero del mismo modo establecer políticas de desvinculación para asegurar la transferencia de capacidades y conocimiento del personal que deja la empresa, por ejemplo por jubilación.

La retribución variable tiene que incorporar objetivos y medidas de eficiencia y reducción de costes. Una buena medida puede ser extender la obligación de presentar planes de viabilidad y rentabilidad del negocio antes de aprobar ciertos gastos. De esta forma se asegura un máximo retorno.

El teletrabajo puede ser bueno para conciliar la vida familiar y el *outsourcing* de tareas con poco valor puede ser una buena medida para reducir costes o desviarlos hacia actividades que aportan más.

## **Cambio Cultural**

En definitiva se requiere repensar nuestras empresas incorporando el capital intelectual con su justo valor en las decisiones empresariales. La gestión de este cambio implica cambiar mentalidades y una reingeniería organizacional.

Los intangibles pueden, y deben ser valorados como elementos esenciales para el ahorro de costes a medio y largo plazo y la mejora de la eficiencia. Hace falta tiempo para su implantación y su justa valoración en las empresas pero esta circunstancia no puede ser una excusa para la alta dirección para no tenerlo en cuenta en la estrategia corporativa.

Hemos aportado un modelo descriptivo del capital intelectual en la empresa aseguradora, que ciertamente deberá ser profundizado y desarrollado en el futuro, pero que puede servir de palanca para analizar lo intangible en las compañías del sector y fomentar el interés en este campo.

La dirección por valores puede aportar un método profundo y eficaz para promover este cambio necesario en el sector. A continuación, como colofón a este trabajo presentamos brevemente este modelo de dirección estratégica.





## 11. La dirección por valores

La mejora de la eficiencia en las compañías aseguradoras parte de la imperiosa necesidad de repensar los fundamentos de las mismas: sus trazos culturales. La raíz de los problemas de gran cantidad de entidades españolas, sobrevenidos con la introducción de los cambios que generará Solvencia II, está en el seno de sus valores. Los conceptos de gestión del riesgo, la innovación, el conocimiento o el talento no se encuentran en el vocabulario de su uso cotidiano. Como se ha indicado, hace falta una revolución, un rediseño organizativo y el cambio de las mentalidades. La dirección por valores puede servir de marco estratégico para la acción.

La Dirección por valores (en adelante DpV) surge como respuesta al reto actual de moverse de forma eficiente, ética y emocionalmente madura en un contexto de competitividad creciente, que exige altos niveles de rendimiento, confianza, compromiso, pertenencia y creatividad por parte de todas las personas que componen la empresa, así como exige referentes perdurables. Salvador García y Simon Dolan establecieron sus bases en nuestro país a finales de los años 90

Es importante señalar que la DpV no anula otros modelos de dirección, como por ejemplo la dirección por objetivos, pero si pretende complementar o actualizar.

Propone una metodología participativa que busca la transformación de la cultura de las empresas. Traslada el interés que habitualmente las empresas centran en valores económicos y/o de control, hacia otra nueva forma de pensar que incorpore valores de desarrollo, éticos y emocionales.

Ayuda a construir los valores finales (visión-misión) e instrumentales a partir de procesos de formación y desarrollo, además del cambio de creencias y valores sobretodo por parte de los directivos de manera que el capital humano se incorpore de manera integral, tanto desde lo racional como lo emocional, estimulando un meta-valor fundamental: la confianza.

La DpV pretende esencialmente:

- El equilibrio entre la salud económica, emocional y ética de la empresa, con vista a disfrutar de una mayor felicidad interna, una mayor ventaja competitiva en el mercado y una mayor contribución a un mundo mejor.
- Construir participativamente una idea ética de hacia dónde va la empresa (visión), para qué (misión) y con que normas (ética).
- Humanizar la empresa, considerar a las personas como fines a potenciar y no como simples “recursos humanos a perfeccionar”.
- Potenciar la legitimación, cohesión y credibilidad de la organización y de su equipo directivo ante sí mismos, sus colaboradores y

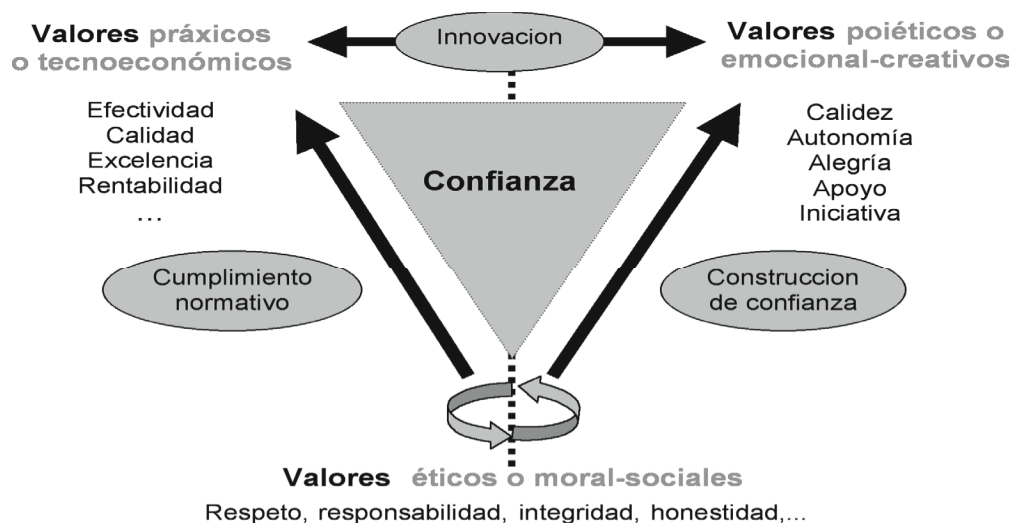
la sociedad.

La DpV se sustenta en 4 aspectos fundamentales:

1. La organización como sistema. Significa que el modo de abordar los fenómenos que ocurren en la empresa no puede ser aislado, sino que tienen que verse como parte de un todo.
2. La persona como fin. Remite a la idea de que la persona ha de ser el fin a potenciar de toda actividad empresarial y por eso debe incorporarse a la persona dentro del pensamiento directivo en el día a día.
3. El aprendizaje, el mejoramiento continuo y el cambio organizacional. La DpV permite entender el proceso de cambio como una oportunidad de desarrollo organizacional, personal y profesional en un entorno cada día más cambiante, competitivo y exigente.
4. El Modelo "Triaxial" de Valores como modelo.

Cuando se habla de "valores" de empresa se acostumbra a restringir el término a los valores éticos o morales, tales como la sinceridad, la honestidad, la justicia, la dignidad o el respeto. Por supuesto, estos valores éticos son esenciales y corresponden a la dimensión social y medioambiental del discurso actual de sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa.

Sin embargo la propuesta de Dirección por Valores no se limita a ellos: se propone un modelo de equilibrio humanista de valores, un modelo taxonómico de tres ejes (triaxial) para tratar de ubicar de forma simple, integradora y significativa los diferentes valores: el eje económico, el eje emocional y el eje ético. Los valores éticos se constituyen en el eje central, alrededor del cual deben girar los ejes económico y emocional. Tiene como núcleo la confianza y el desarrollo personal, y conduce a un mayor desarrollo social.



**Ilustración 15: Modelo triaxial de valores (Fuente: García y Dolan ,2003)**

Los autores señalan que en la experiencia organizacional la tendencia es hacia valores económicos; No obstante en los últimos años existe una tendencia por resituar lo ético, pero se suelen olvidar completamente los valores emocionales. Así, el disfrute del trabajo, la alegría, cordialidad, calidez y afectividad están ausentes dentro del análisis y consideraciones valóricas en organizaciones. Sin embargo para el éxito de la empresa los 3 ejes deben estar presentes y mantenerse en equilibrio.

*“cuando se alinean alrededor de valores compartidos y se unen en una misión común, personas comunes y corrientes logran resultados extraordinarios y le dan un margen competitivo a la organización”*

*Blanchard y o’connor*

Como todo proyecto, la implementación de la DpV en la empresa requiere de mucho esfuerzo, tiempo y la culminación de un proceso con diferentes fases. Sin embargo lo más esencial según García y Dolan es el requerimiento de un liderazgo legitimador y legitimado, basado en la cohesión y el convencimiento del equipo directivo.

El proceso consiste en una reflexión profunda sobre los valores (misión, visión y filosofía de la empresa), distinguiendo lo real de lo deseado. Los autores señalan ciertas características para considerar la idoneidad de los valores compartidos:

- Deben ser pocos, simples y fáciles de recordar, asociados a una breve y clara definición.
- Deben ser significativos para la estrategia de la empresa y escogidos participativamente
- Percibidos como algo por lo que vale la pena comprometerse libremente
- La gente se siente cómoda al participar en rituales derivados de los valores
- Coherencia entre discurso y acción en todos los niveles jerárquicos
- Susceptibles de ser convertidos en objetivos medibles de acción
- Periódicamente evaluado el grado de cumplimiento, asociado a recompensas

Finalmente es necesario dar coherencia y alineamiento con las prácticas diarias y concretas. Este alineamiento requiere dar operatividad a los valores y confeccionar un mapa semántico de los valores escogidos como punto de partida para iniciar la definición de conductas. No se trata de un proceso único en el tiempo. Para mantener la credibilidad en el liderazgo de la organización y para continuar aprendiendo y mejorando esto implica una auditoria periódica de valores mediante sistemas de monitorización y el mantenimiento de la coherencia en todas las situaciones, inclusive en época de crisis.

El conjunto de los valores intangibles acumulados por la empresa a lo largo del tiempo crea de alguna manera su capital axiológico. Una empresa administrada por valores gana en cuanto a oportunidad de diferenciación en el mercado y éxito al clarificar su identidad organizacional, generando solidez y ventaja competitiva. Estos aspectos se favorecen si se fomenta la participación de todos los actores y se incrementa la transparencia en la gestión.

La DpV tiene efectos beneficiosos en el escenario las empresas:

- Permite la construcción de una identidad diferenciada y atractiva en el mercado.
- Fortalecimiento de la imagen interna y externa aumentando el compromiso e identificación con la organización.
- Orienta la toma de decisiones y las relaciones de la empresa con clientes y otros grupos de interés.
- Fortalece la credibilidad de la dirección que se refleja en el entorno laboral.

Todo esto se refleja en el aumento de la eficiencia al simplificar procesos, orientar la toma de decisiones cotidianas y creando un ambiente óptimo de relación basado en el equilibrar trabajo y vida personal que, de postre, propiciará la atracción de talento.

## 12. Bibliografía

ARTHUR D. LITTLE.(2008) *Sleeker by Design: Archiving cost-efficiency in European Insurance Market* / Puede consultarse en [http://www.adlittle.com/downloads/tx\\_adlreports/ADL\\_Sleeker\\_by\\_Design.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_Sleeker_by_Design.pdf)

ARTHUR D. LITTLE. (2008) *Value in Focus: Achieving cost-efficiency in the European Banking Sector* / Puede consultarse en [http://www.adlittle.com/downloads/tx\\_adlreports/ADL\\_Value\\_in\\_Focus.pdf](http://www.adlittle.com/downloads/tx_adlreports/ADL_Value_in_Focus.pdf)

BLANCHAR, K; O'CONNOR, M (1997) *Administración por valores*. Barcelona: editorial Forma.

BUENO, E. (1998) *El capital intelectual como clave de la competencia actual*, Boletín de estudios económicos 53 (164) pp. 2007-229.

BUENO CAMPOS, E. (dir.); SALMADO SANCHEZ, M.P. (dir.) (2000) *Perspectivas sobre la dirección del conocimiento y capital intelectual*. Madrid: Instituto universitario Euroforum Escorial

Convenio colectivo estatal de seguros, reaseguros y mutuas de accidentes de trabajo 2008 – 2011 (C.C. 9904625 - B.O.E. 297 de 10 de Diciembre de 2008).

CAPGEMINI; EFMA (2012). *World Insurance Report*. (Puede consultarse en <http://www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/world-insurance-report-2012/>)

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY (2001) *Creating value from your intangible Assets: Unlocking your true potential*. London: Future and Innovation-Unit.

DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES: Seguros y fondos de Pensiones: Informe 2007. (Puede consultarse en la web <http://www.dgsfp.meh.es/>)

DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES: Seguros y fondos de Pensiones: Informe 2008. . (Puede consultarse en la web <http://www.dgsfp.meh.es/>)

DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES: Seguros y fondos de Pensiones: Informe 2009. . (Puede consultarse en la web <http://www.dgsfp.meh.es/>)

DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES: Seguros y fondos de Pensiones: Informe 2010. . (Puede consultarse en la web <http://www.dgsfp.meh.es/>)

DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS Y FONDOS DE PENSIONES: Seguros y fondos de Pensiones: Informe 2011. . (Puede consultarse en la web <http://www.dgsfp.meh.es/>)

EDVINSSON, L., MALONE, M.S. (2003) *El capital intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000

EVERIS (2009). *Estudio de Gestión de Riesgos en el Sector Asegurador*. Madrid: Everis. /Puede consultarse en <http://www.everis.com/peru/WCRepositoryFiles/GESTION%20RIESGOS%20EN%20EL%20SECTOR%20ASEGURADOR.pdf>)

FUNDACIÓN DE LA INNOVACIÓN BANKINTER (2009) *Compartir en tiempo de cambios: Nuevas reglas y el papel de la innovación* (Puede consultarse en <http://es.scribd.com/doc/50698846/11-Competir-en-tiempo-de-cambios-Nuevas-reglas-y-el-papel-de-la-Innovacion>)

FUNDACIÓN MAPFRE (2012). *La percepción social del seguro en España*. Centro de Estudios-Instituto Ciencias del seguro. / Accesible en <http://www.mapfre.com/fundacion/es/publicaciones/ciencias-seguros/libros-cuadernos/publicaciones-del-instituto-de-ciencias-del-seguro.shtml>)

FUNDACIÓN MAPFRE (2011) *El mercado de seguros en 2010*. Centro de Estudios-Instituto de Ciencias del seguro. Accesible en: <http://www.mapfre.com/fundacion/es/publicaciones/ciencias-seguros/libros-cuadernos/publicaciones-del-instituto-de-ciencias-del-seguro.shtml>

FUNDACIÓN MAPFRE (2012) *El mercado de seguros en 2011*. Centro de Estudios-Instituto de Ciencias del seguro / Accesible en <http://www.mapfre.com/fundacion/es/publicaciones/ciencias-seguros/libros-cuadernos/publicaciones-del-instituto-de-ciencias-del-seguro.shtml>

GARCÍA, S.; DOLAN, S. (2003) *La dirección por valores*. Aravaca: McGraw-Hill/Interamericana de España.

HERRERO BRAÑAS, A.B. (2012) *Riesgo operacional en el marco de Solvencia II*. Madrid: Fundación Mapfre.

ICEA (2011) *Índices de Personal de las entidades aseguradoras. Estadística Año 2010*. Madrid: Icea.

ICEA (2010) *La responsabilidad social corporativa en el sector asegurador: La RDE generadora de valor, experiencias al alcance de todos*. Madrid: Icea.

ICEA (2006) *Índices de Personal de las entidades aseguradoras. Estadística Año 2005*. Madrid: Icea.

ICEA – ACCENTURE (2009) *Informe sobre el estado de la innovación en las aseguradoras españolas. Estadística año 2009*. Madrid: Icea.

ICEA –ACCENTURE (2009) *Evolución de los costes de TI. En busca de la eficiencia: Comparativa entre Banca y seguros en 2009*. Madrid: Icea.

ICEA – ACCENTURE (2006) *Estudio de la gestión de TI en seguros: Comparativa de los costes de TI en seguros y banca 2004*. Madrid: Icea.

INESE (2012) Experiencias de éxito: aseguradoras paneuropeas. Madrid: Inese.

INESE (2011) Estrategia de los grupos líderes. Madrid. Inese.

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. *Medir la disposición estratégica de los activos intangibles*. En Harvard Business Review America Latina, febrero 2004.

LÓPEZ- BARAJAS. La gestión de activos y recursos intangibles: una oportunidad para las empresas, los gerentes de riesgo y el mercado asegurador. En Gerencia de riesgos y seguros, nº110, 2011 pág. 46-60.

MALINOWSKI, B. (1981) Una teoría científica de la cultura. Barcelona: Edhasa.

MARTÍNEZ GRACIA, C (2009) *Gestión integral de riesgos corporativos como fuente de ventaja competitiva. Cultura positiva del riesgo y reorganización estructural*. Madrid: Fundación Mapfre.

MARTHA DURAN, M. *La administración por valores: Una metodología humanista de cambio cultural en la empresa*. En Ciencias Economicas, nº2, 2008.

NEVADO PEÑA, D.; LOPEZRIZ, V.R. *Medir los intangibles: claves para determinar el valor de la empresa*. En Estrategia financiera, nº236, febrero, 2007

OCDE (2011) *Global InsuranceMarketTrends*. Paris: OCDE / Accesible en <http://www.oecd.org/insurance/insurance/globalinsurancemarkettrends.htm>

PÉREZ TORRES, J.L. (2011) *Fundamentos del seguro*. Barcelona: Umeser.

PWC (2012). *Key Industry Findings from the 15th Annual Global Ceo Survey 2012*. (Puede consultarse en <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/index.jhtml>)

SCHEIN, EDGAR, H. (1992) *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.

SWISS RE (2012) Sigma 3/2012 *El Seguro Mundial en 2011: El ramo no-vida se prepara para el despegue*. Compañía Suiza de Reaseguros.

STRATEGOR (1995) *Estrategia, estructura, decisión, identidad. Política general de empresa*. Barcelona: Masson.

UNESPA (2010) *Memoria Social del seguro español*. Madrid: Unespa.

UNESPA (2012) *Informe El Seguro y sus Trabajadores*. Madrid: Unespa.

VALERO LÓPEZ, M. A. Gestión de intangibles ¿Comunicación o gestión de riesgos? En Estrategia financiera, nº 291, febrero 2012 pág. 64-69.

Web de Merco: <http://www.merco.info/es/countries/4-es>





## El autor

Salvador Obregón Gomá es Diplomado universitario en Educación Social en la Universidad de Barcelona (UB) y ha realizado estudios de Psicopedagogía en la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Posee un Master en prevención de Riesgos Laborales por la Comunidad de Madrid y un postgrado en Gestión de Proyectos por la UNED.

Respecto a la formación relacionada con el sector, ha realizado un Postgrado en Técnica Aseguradora por IL3-Universidad de Barcelona, ha participado en diferentes cursos de especialización, el último "introducción a Solvencia II" por parte la Fundación Mapfre y la Universidad Pontificia de Salamanca. Finalmente finalizó el Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras por la Universidad de Barcelona en el curso 2012.

Su experiencia en el sector se remonta a más de 13 años cuando se inició por casualidad como tramitador de siniestros de hogar en Axa seguros. Los últimos años desarrolló su actividad en el área de operaciones y servicios del grupo asegurador Zurich Insurance PLC.

A finales del año 2010 dejó dicha compañía para poder formarse en el Reino Unido y realizar posteriormente el, ya comentado, Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras en Barcelona.

En febrero de 2013 se incorporó al departamento de producción y administración de cartera en Nacora International Insurance Brokers, correduría de seguros perteneciente al grupo logístico Kühne+Nagel, en su sede de Barcelona.



**COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”**  
Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras  
Facultad de Economía y Empresa. Universidad de Barcelona

**PUBLICACIONES**

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/2010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L'ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d'Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El Plan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011

- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: "Análisis Global del Seguro de Decesos" 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: "El Seguro de Comunidades y su Gestión" 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: "Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles" 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: "Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras" 2003-2004
- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M<sup>a</sup> Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a Banca Seguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009

- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M<sup>a</sup> Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011
- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemática del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009

- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006
- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plan Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M<sup>a</sup> del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005

- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004
- 111.- Jaume Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005

- 123.- Miquel Crespi Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifá: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005
- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012



- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Customer Experience as a Source of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012

