



UNIVERSITAT DE
BARCELONA

223

**El Cuadro de Mando Integral como
herramienta de gestión estratégica
y retributiva**

Estudio realizado por: Javier Pulpillo López
Tutora: María Belén Prendes Nicieza

**Tesis del Máster en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras**

Curso 2016/2017

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de ARAG SE, Sucursal en España



Cuadernos de Dirección Aseguradora es una colección de estudios que comprende las tesis realizadas por los alumnos del Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona desde su primera edición en el año 2003. La colección de estudios está dirigida y editada por el Dr. José Luis Pérez Torres, profesor honorífico de la Universidad de Barcelona, y la Dra. Mercedes Ayuso Gutiérrez, catedrática de la misma Universidad.

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 y agradecimientos

Agradecer de forma muy especial a mi familia, amigos, a María y a mis hijos Jordi y Júlia por su apoyo y comprensión, sobre todo, al tiempo que les he robado para cursar este Máster en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras con el objetivo de seguir formándome profesionalmente y personalmente e intentar ser un ejemplo para ellos, entre muchas otras cosas, en que a los 55 años se debe seguir aprendiendo y formándose tanto profesionalmente como en la vida.

Igualmente mi más sincero y profundo agradecimiento a mis compañeros de Máster: Cristina, Ian, Marta, Jordi, Ignacio, Marisa, Diana, Sergio, Jordi, Jesica, Raúl, Francisco, Mireia, Oscar, Marc, Xavi y Carles, un grupo humano excepcional, que, con los buenos momentos y experiencias compartidos, han hecho que este curso fuera mucho más ameno y divertido.

A la dirección del Máster y al conjunto de profesores con los que hemos compartido, conocimientos, esfuerzo, dedicación, tiempo y paciencia en ese aula 108 de la UB.

A Nortehispana de Seguros y Reaseguros S.A. y a las personas que la dirigen por ofrecerme la oportunidad de seguir formándome, creciendo profesionalmente y por la confianza que han depositada en mi.

A Belén, tutora de la tesis y Rafael por su inestimable ayuda, asesoramiento y disposición y por el apoyo prestado en el desarrollo de este trabajo.

Por último, agradecer a mis compañeros de departamento el esfuerzo realizado y la comprensión en mis ausencias, realizando el trabajo con gran responsabilidad.

Resumen

Esta tesis pretende explicar cómo elaborar y utilizar un Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y de forma especial como herramienta retributiva con el objetivo de aplicarlo al 100 % de los empleados de la empresa.

El objetivo de esta tesis es ver cómo, utilizando la herramienta del cuadro de mando integral, podemos alcanzar los objetivos empresariales diseñados en nuestra estrategia y a la vez extender e implicar a todos los trabajadores de la empresa en la consecución de dichos objetivos ya que esto les retornará en forma de una parte de su retribución variable, basada en unos parámetros objetivos.

La finalidad de aplicar el cuadro de mando integral como herramienta retributiva será alinear los intereses de los individuos con los intereses de la empresa, convirtiendo al empleado en una especie de accionista interno, ya que su retribución solo se incrementará en la misma medida en que la empresa alcance los resultados y objetivos definidos en su cuadro de mando integral.

Las empresas deben destinar una parte de los beneficios empresariales obtenidos en repartirlos de forma equitativa y ecuaníme entre todos los empleados de la empresa ya que todos han colaborado en la obtención de estos resultados, teniendo como herramienta para su cálculo, seguimiento, control y valoración el Cuadro de Mando Integral de la propia organización.

Palabras Clave: Cuadro de mando integral, herramienta, gestión estratégica, retributiva, organización, estrategia, objetivos.

Resum

Aquesta tesis pretén explicar com elaborar i utilitzar un Quadre de Comandament Integral com eina de gestió estratègica i de forma especial com eina retributiva amb l'objectiu de ser aplicat al 100% dels empleats de l'empresa.

El objectiu d'aquesta tesis es veure com, utilitzant l'eina del quadre de comandament integral, podem assolir els objectius empresarials dissenyats en la nostra estratègia i a la vegada fer ho extensiu i implicar a tots els treballadors de l'empresa en la consecució de aquest objectius ja que això els hi retornarà en forma de una part de la seva retribució variable, basada en uns paràmetres objectius.

La finalitat d'aplicar el quadre de comandament integral com a eina retributiva serà alinear els interessos dels individus amb els interessos de l'empresa, con-

vertint al empleat en una mena d'accionista intern, ja que la seva retribució no-
mes s'incrementarà en la mesura en que l'empresa assoleixi els resultats i ob-
jectius definits en el seu quadre de comandament integral.

Les empreses han de destinar una part dels beneficis empresarials obtinguts
en repartir-los de forma equitativa i equànime entre tots els treballadors de
l'empresa ja que tots han col·laborat en l'obtenció d'aquest resultats, tenint com
a eina per el seu càlcul, seguiment, control i valoració el quadre de comanda-
ment integral de la pròpia organització.

Paraules Clau: quadre de comandament integral, eina, gestió estratègica, retributiva, organit-
zació, estratègia, objectius.

Summary

This thesis aims to explain how to elaborate and use a balanced Scorecard as a
strategic management tool and, in a special way, as a retributive tool with the
idea of applying it to 100% of the employees of the company.

The target of this thesis is to see how, using the balanced scorecard tool, we
can achieve the business goals designed in our strategy and at the same time
to extend and involve all workers in the company in the achievement of these
goals as this will reward them as a part of its variable remuneration, based on
objective parameters.

The purpose of applying the balanced scorecard as a remuneration tool will be
to align the interests of employees with the overall goals of the company, turn-
ing the employee into a kind of internal shareholder, since their remuneration
will only increase to the same extent as the Company reaches the results and
goals defined in its balanced scorecard.

Companies must allocate part of their business profits to distribute them in an
reasonable and fair way among all employees of the company, since all of them
have collaborated in obtaining these results, using the balanced scorecard as a
tool to calculate, monitoring, control and evaluation of the organization itself.

Key words: balanced scorecard, tool, strategic management, retributive, organization, strategy,
goals.

Índice

1.	Introducción.	9
2.	Metodología y construcción de la Tesis	11
3.	Que es un Cuadro de Mando Integral	13
3.1.	Perspectiva financiera	15
3.2.	Perspectiva clientes	16
3.3.	Perspectiva procesos	17
3.4.	Perspectiva formación, crecimiento, desarrollo y aprendizaje.	18
4.	Un poco de Historia	19
5.	Diferentes métodos de análisis empresarial	21
5.1.	Análisis PEST	21
5.2.	Análisis DAFO	23
5.3.	Análisis CAME	24
5.4.	Análisis Financiero	26
6.	Indicadores KPI	31
7.	Razones para utilizar un CMI	33
8.	Proceso de creación de un CMI	35
9.	Ejemplo de un CMI en una entidad aseguradora	37
10.	Implementación del CMI	39
11.	Construyendo una Herramienta Retributiva.	41
12.	Definición de objetivos.	45
13.	El cuadro de mando personal: CMP	47
14.	Evaluación del desempeño	51
15.	Porque una retribución variable basada en el CMI	53
16.	Conclusiones	55
17.	Bibliografía	57

El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva

1. Introducción

El objetivo principal de esta tesis es saber que es un cuadro de mando integral, como se estructura y como funciona, conocer como se utiliza como herramienta estratégica empresarial y como utilizarlo para crear un modelo de herramienta de retribución variable que se pueda aplicar y extender al 100 % de los empleados de una organización, con el fin de unificar los objetivos principales de empresa y trabajador: resultados positivos, crecimiento, eficiencia i eficacia.

Hemos visto, a lo largo de todo el máster y analizando todas las áreas de la empresa, como los objetivos prioritarios de las organizaciones están claramente definidos: crecimiento y resultado, por tanto no podemos olvidar que estos son los objetivos del 100% de los integrantes de estas mismas organizaciones, a nivel general y desde el punto de vista de la empresa y a nivel individual y como propio objetivo del trabajador. Si una empresa crece año tras año y obtiene un beneficio creciente y constante, de igual manera, en la misma medida y de forma proporcional, debería de crecer la retribución de sus trabajadores ya que así los objetivos de organización e individuo coinciden plenamente.

Esto debe realizarse con herramientas que de forma objetiva nos ayuden a medir la colaboración de cada individuo a conseguir y alcanzar los objetivos finales de la empresa.

Por eso la utilización del cuadro de mando integral como herramienta de gestión estratégica, nos debe servir de base para utilizarlo también como herramienta retributiva. Siendo además el cuadro de mando integral una herramienta estratégica con visión de futuro, nos permitirá ir rediseñando y adaptando de forma constante y en función de los resultados anuales de la empresa estas medidas, teniendo un impacto proporcional a la marcha de la empresa e impactando positivamente o negativamente de la misma forma a empresa y trabajador.

2. Metodología y construcción de la Tesis

El primer objetivo de este trabajo es definir que es un cuadro de mando integral, de que herramientas se alimenta para su creación y elaboración, que indicadores principales podemos utilizar para medir objetivos y resultados, ver un modelo a modo de ejemplo de un cuadro de mando integral adaptado a una empresa del sector de seguros y cómo podemos utilizarlo para crear una herramienta para la retribución variable de los empleados de la organización.

Para el desarrollo del cuadro de mando integral utilizaremos diversos tipos de análisis, lo más comunes son: análisis PEST, análisis DAFO, análisis CAME y análisis FINANCIERO, tanto horizontal como vertical, para ver la evolución de la cuenta de Pérdidas y Ganancias y el Balance de Situación de la empresa.

Una vez realizados los análisis anteriores, estaremos en condiciones de realizar un mapa estratégico de nuestra empresa que nos sitúe en el momento actual y nos permita elaborar un cuadro de mando integral donde recogeremos claramente nuestros objetivos e indicadores.

Debemos definir que pilares son fundamentales para nuestras estrategias y decisiones hasta la fecha actual y ver el resultado que nos han producido para poder analizar si debemos mantener, cambiar o eliminar alguno de estos aspectos fundamentales hasta la fecha.

Debemos analizar cuál es nuestro cliente objetivo, el entorno, nuestra empresa, y ser capaces de fijar que objetivos que se quieren alcanzar y que estrategia se va a seguir para alcanzarlos, implicando de forma directa a toda la organización para conseguirlo.

La utilización de la autocrítica es fundamental para tener siempre nuevas perspectivas de futuro y no caer en la autocomplacencia y justificación continuada.

3. Qué es un Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral (CMI) es un sistema de planificación y gestión empresarial que se utiliza para alinear las actividades de negocio con la visión y estrategia de la organización.

Debe traducir la estrategia y la misión de la organización en medidas de actuación concretas y precisas que facilitaran la estructura necesaria para obtener un sistema de gestión y medición estratégica.

Una gran parte de las empresas actuales se centran en un modelo basado en los resultados financieros y operativos, sin tener muy en cuenta las acciones por las que se han obtenido esos resultados, por lo que no nos podemos basar únicamente en indicadores financieros, sino que deberemos considerar aquellos indicadores no financieros que forman parte de la organización y son relevantes para la misma.

El Cuadro de Mando Integral, que denominaremos a partir de ahora CMI, pretende orientar los objetivos y las decisiones estratégicas de la empresa en la misma dirección, tratando de cuantificarlo a través de una serie de indicadores que unifican la perspectiva objetiva y la subjetiva y con una visión estratégica a largo plazo.

Los objetivos básicos del CMI serán:

- Definir, identificar y/o transformar la visión y la estrategia de la empresa.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos de la empresa.
- Planificar, establecer nuevos objetivos y alinear las iniciativas estratégicas empresariales.
- Aumentar el feedback y la formación estratégica en todos los ámbitos empresariales.

Las empresas actuales basan su fuerza competitiva en términos como eficiencia, eficacia, calidad y rapidez.

Cuadro 1: Cuadro de mando integral



Fuente: elaboración propia

Los parámetros financieros solo nos miden los resultados ya obtenidos en el pasado, pero para crear valor futuro hemos de analizar y tener en cuenta a nuestros clientes, empleados y tecnología entre otros.

Por tanto el CMI estará enfocado bajo cuatro perspectivas diferentes:

- Finanzas
- Clientes
- Procesos internos
- Formación, crecimiento, desarrollo y aprendizaje.

buscando un equilibrio entre el corto plazo y el largo plazo y recogiendo estos objetivos en lo que se conoce como mapa estratégico que es una herramienta

dinámica de gestión que iremos actualizando a medida de nuestra evolución y consecución de las metas obtenidas y permitiendo avanzar de forma paralela en la obtención de los objetivos señalados desde cada una de las perspectivas.

Cuadro 2: Perspectivas del cuadro de mando integral



Fuente: elaboración propia

3.1. Perspectiva financiera

La perspectiva financiera es de gran utilidad para medir los resultados económicos y financieros de estrategias que ya están en marcha en la actualidad.

Esta perspectiva nos indicará si la estrategia de una organización, su puesta en práctica y su ejecución contribuye de forma satisfactoria a los objetivos financieros establecidos.

Es un análisis con visión retrospectiva, de las acciones y estrategia ya realizadas, obteniendo un resultado de hechos pasados.

Los objetivos principales que podemos definir son:

- Incrementar Rentabilidad.
- Incrementar Crecimiento-Facturación.
- Incrementar Ventas.
- Incrementar cuota de mercado.
- Disminuir o contener el gasto.
- Disminuir o contener siniestralidad.
- Mejorar ratios de rentabilidad.

Los indicadores genéricos que se pueden utilizar son:

- Rendimientos sobre capital.
- Rendimientos sobre las inversiones.
- VAE: Valor añadido económico.
- Ratio combinado.
- Ratios de gestión.
- Resultado técnico – no técnico.

3.2. Perspectiva clientes

Desde esta perspectiva se tiene como objetivo identificar los distintos tipos de clientes y establecer las medidas de actuación para cada nicho de mercado con el objetivo de incrementar la satisfacción del cliente, la retención y adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad de estos y la cuota de mercado de cada segmento.

Los principales objetivos que se pueden definir son:

- Mejorar la satisfacción del cliente.
- Adquisición de nuevos clientes.
- Fidelizar clientes actuales.
- Retener clientes.
- Rentabilidad por cliente.
- Demanda del producto.
- Mejorar imagen de marca.
- Potenciar crossselling-venta cruzada.
- Potenciar nuevos canales de distribución que nos acerquen al cliente.
- Política de suscripción.
- Evitar fuga de clientes rentables.

Algunos de los indicadores que utilizaremos para esta medición son:

- Grado de satisfacción con la compañía.
- Grado de satisfacción con el servicio.
- Cuota de mercado.
- Incremento de cartera clientes.
- Permanencia del cliente en la compañía.
- Retención cliente.
- Rentabilidad de los clientes.
- Posicionamiento de marca.

3.3. Perspectiva procesos

La perspectiva de procesos trata de identificar aquellos procesos en los que la empresa debe poner mayor atención y potenciar su desarrollo para conseguir alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa y la buena evolución de esta.

Los objetivos a definir pueden ser:

- Mayor presencia en el mercado.
- Incrementar Productividad.
- Mejorar la calidad producto y servicio post venta.
- Excelencia en el servicio.
- Mejorar la eficiencia y eficacia en procesos y personas.
- Optimización de costes.
- Innovación en nuevos productos.
- Venta cruzada.

Indicadores propios desde esta perspectiva de procesos, son:

- Calidad del producto.
- Segmentos de negocio.
- Frecuencia en reclamaciones.
- Tiempo de respuesta en los procesos.
- Devoluciones y quejas.

3.4. Perspectiva formación, crecimiento, desarrollo y aprendizaje

Desde esta perspectiva se trata de establecer una relación entre la infraestructura necesaria para alcanzar los objetivos en cuanto a recursos tecnológicos, información, innovación, conocimiento, formación.

Algunos de los objetivos a definir desde esta perspectiva son:

- Mejorar el pensamiento estratégico global.
- Alineación con los objetivos personales.
- Motivación Personal.
- Nivel de Remuneración.
- Formulas retributivas.
- Formación.
- Desarrollo de habilidades estratégicas.
- Innovación.
- Retención del talento.
- Inversión en nuevas tecnologías: I+D+D.

Los indicadores para medir dichos objetivos:

- Satisfacción de los empleados.
- Productividad del personal.
- Tasa rotación personal.
- Gastos y tiempo de formación.
- Absentismo laboral.

Una medida adecuada de indicadores para un cmi puede estar entre 15 y 25 dependiendo siempre del volumen de la empresa, sector, experiencia, etc.

La combinación de indicadores inductores de la actuación con indicadores de resultado y la relación entre ellos causa/efecto nos indicaran si los esfuerzos realizados nos han conducido a los resultados esperados.

4. Un poco de Historia

Los autores del concepto de cuadro de mando integral fueron Robert Kaplan y David Norton en 1992, con el objetivo de obtener un marco de medición del desempeño donde además de tener como referencia los resultados financieros de la empresa, se tuviera en cuenta también los objetivos estratégicos de la empresa, ya que esta opción daba una visión mucho más amplia y equilibrada del equilibrio y eficacia de la organización.

Esta nueva visión nos debe proyectar a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización a través de identificar los procesos internos y externos que pueden mejorarse y explotarse, y así poder optimizar los resultados de la empresa.

Su objetivo principal es el de comunicar la estrategia a toda la organización, involucrar a toda la estructura empresarial desde la dirección al resto de responsables y niveles de la empresa, en la identificación y obtención de objetivos y hacer de la estrategia un proceso continuo en la consecución de resultados, informando periódicamente de estos, y ajustándolos a las orientaciones estratégicas y tácticas de la organización,

Estos resultados se reportaran de forma periódica al Comité de Dirección, facilitando a este la toma de decisiones en base a la comparación de la evolución de la empresa con el Plan Estratégico que se haya diseñado.

Como nos proponen Kaplan y Norton un ejemplo que nos puede servir para explicar que es un CMI, es compararlo con un simulador de vuelo de un avión. Este se compone de multitud de indicadores clave para pilotar un avión con total seguridad y llevarlo al destino escogido, como pueden ser el altímetro, velocidad, combustible, etc. Si nos centramos solo en uno de los indicadores, por muy importante que sea, no será suficiente para garantizar el vuelo del avión y conseguir el objetivo de llegar a nuestro destino. Debemos tener en cuenta TODOS los indicadores y no solo eso, sino también la relación que mantienen unos con otros para poder conseguir nuestro objetivo.

De la misma forma que un piloto experimentado controlará un gran número de indicadores que le proporcionan información diversa y necesaria para pilotar su aeronave, un ejecutivo de una empresa, necesita una batería de instrumentos que le faciliten toda la información necesaria para guiar a su empresa hacia los objetivos señalados y hacia el éxito esperado.

De la misma forma, en su libro Kaplan y Norton nos indican claramente que *“el cuadro de mando integral ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables crítica, incluyendo los adelantos, los re-*

trasos y los bucles de feedback que describen la trayectoria y el plan de vuelos de la estrategia”

5. Diferentes métodos de análisis empresarial

Existen diferentes métodos de análisis empresarial basado en el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones.

Estudian y analizan factores tanto los que dependen directa o indirectamente de la propia empresa, como los que dependen del contexto social, económico, tecnológico y político que envuelve a la empresa y a la sociedad.

Los principales métodos y herramientas utilizados son:

5.1. Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta a través de la cual podemos organizar los distintos factores relacionados con el entorno general, tales como políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Existe una versión ampliada de este análisis conocido como PESTEL que incluye dos nuevos factores muy sensibles actualmente como son los factores ecológicos y legales

- Políticos.
- Económicos.
- Sociales.
- Tecnológicos.
- Ecológicos.
- Legales.

Algunos de estos factores de cada uno de los entornos descritos son:

Factores Políticos:

- Marco político.
- Marco legislativo.
 - Legislación laboral.
 - Legislación medioambiental.
 - Legislación tributaria.

Factores Económicos:

- Tasas de empleo.
- Índices de inflación.

Factores Sociales:

- Factores demográficos.
- Educación.
- Estilo de vida.

Factores Tecnológicos:

- Sistemas de comunicación.
- Sistemas de información.
- Inversión en I+D.
- Uso y desarrollo de nuevas tecnologías.

Cuadro 3: Análisis PEST



Fuente: elaboración propia

5.2. Análisis DAFO

Una vez realizado un estudio macro-económico debemos realizar un análisis del conjunto de factores del micro-entorno que influyen y condicionan a nuestra empresa y el mercado donde está englobada. Para ello utilizaremos el análisis DAFO que utiliza cuatro variables distintas de las cuales dos están en relación con el ámbito externo de la empresa: AMENAZAS y OPORTUNIDADES y dos en relación al ámbito interno de la empresa: FORTALEZAS Y DEBILIDADES, con el objetivo de analizar los factores estratégicos de la empresa, analizarlos interiormente y en relación con nuestro entorno de mercado y actuar en consecuencia.

- **D**ebilidades.
- **A**menazas.
- **F**ortalezas.
- **O**portunidades.

Cuadro 4: Análisis DAFO



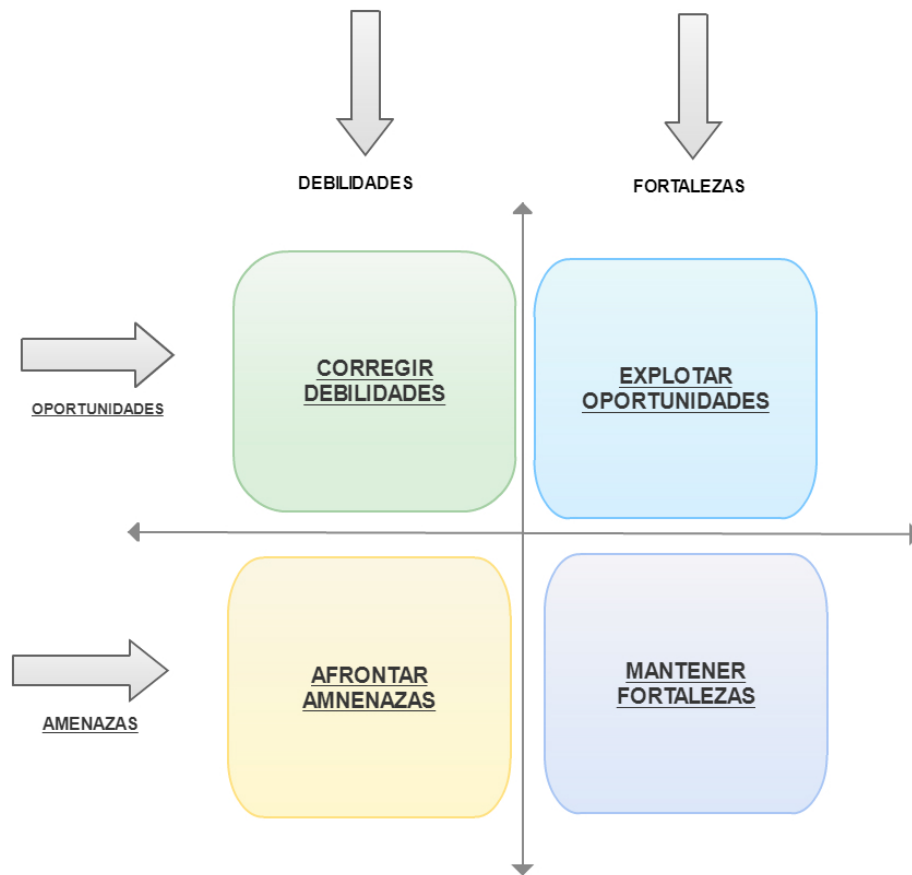
Fuente: elaboración propia

5.3. Análisis CAME

El análisis CAME nos permitirá desarrollar el diseño de la estrategia empresarial. Los cuatro factores sobre los que se sustente este análisis son:

- **C**orregir las debilidades.
- **A**frontar las amenazas.
- **M**antener las fortalezas.
- **E**xplotar las oportunidades.

Cuadro 5: Análisis CAME



Fuente: elaboración propia

Con el desarrollo de este análisis CAME podremos obtener un conjunto de estrategias que las agruparemos en cuatro tipos:

- Estrategias ofensivas.
- Estrategias defensivas.
- Estrategias de supervivencia.
- Estrategias de orientación.

Cuadro 6: Estrategias análisis CAME

<ul style="list-style-type: none"> • Corregir las debilidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de orientación 	<ul style="list-style-type: none"> • Convertir debilidades en oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Afrontar las amenazas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de supervivencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer frente a amenazas externas y como superarlas
<ul style="list-style-type: none"> • Mantener las fortalezas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias defensivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar y desarrollar nuestros puntos fuertes
<ul style="list-style-type: none"> • Explotar las oportunidades 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias ofensivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Explotar y aprovechar nuestras fortalezas

Fuente: elaboración propia

5.4. Análisis Financiero

El análisis financiero se realiza a través del análisis vertical y horizontal de la memoria anual de la empresa, balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias y el análisis de los principales ratios de gestión financiera.

- Análisis Vertical: nos muestra el peso de cada una de las partidas respecto al total, dando una visión general de la estructura, composición y distribución del Balance de Situación y la cuenta de Pérdidas y Ganancias.
 - Balance de Situación: calcularemos el porcentaje que representa cada una de las cuentas respecto al total
 - Cuenta de Pérdidas y Ganancias: calcularemos como se distribuye las partidas de gasto sobre el total del resultado de la cuenta técnica.

Cuadro 7: Análisis Financiero: análisis vertical

	Año Actual	%	Año x-1	%
1. Primas imputadas al ejercicio, netas de reaseguro	1.534.605	531%	1.296.825	470%
2. Ingresos del inmovilizado material y de las inversiones	81.342	28%	74.540	27%
3. Otros ingresos técnicos	125.557	43%	111.877	41%
4. Siniestralidad del ejercicio, neta de reaseguro	-858.303	-	-694.977	-
		297%		252%
5. Variación de otras provisiones técnicas, netas de reaseguro	-2.196	-1%	-1.719	-1%
6. Participación en beneficios y extornos				
7. Gastos de explotación netos	-556.463	-	-487.688	-
		192%		177%
8. Otros gastos técnicos	-7.700	-3%	-6.945	-3%
9. Gastos del inmovilizado material y de las inversiones	-63.018	-22%	-38.138	-14%
A) RESULTADO SEGUROS NO VIDA	253.826	88%	253.774	92%
10. Primas imputadas al ejercicio, netas de reaseguro	526.833	182%	537.140	195%
11. Ingresos del inmovilizado material y de las inversiones				
12. Ingresos de inversiones afectas a seguros en los que el tomador asume el riesgo de la inversión	148.801	51%	126.126	46%
13. Otros ingresos técnicos	16.090	6%	18.672	7%
14. Siniestralidad del ejercicio, neta de reaseguro	2.734	1%	2.805	1%
15. Variación de otras provisiones técnicas, netas de reaseguro	-391.693	-	-383.715	-
		135%		139%
16. Participación en beneficios y extornos	-180.199	-62%	-203.204	-74%
17. Gastos de explotación netos	-915	0%	-433	0%
18. Otros gastos técnicos	-45.215	-16%	-43.062	-16%
19. Gastos del inmovilizado material y de las inversiones	-966	0%	-760	0%
20. Gastos de inversiones afectas a seguros en los que el tomador asume el riesgo de la inversión	-28.013	-10%	-15.607	-6%
B) RESULTADO SEGUROS VIDA	35.254	12%	21.910	8%
C) RESULTADO CUENTA TÉCNICA	289.080	100%	275.684	100%
21. Ingresos del inmovilizado material y de las inversiones	-2.442	-1%	-1.105	0%
22. Diferencia negativa de consolidación				
23. Gastos del inmovilizado material y de las inversiones	-7.563	-3%	-8.298	-3%
24. Otros ingresos	11.597	4%	8.522	3%
25. Otros gastos	-23.223	-8%	-18.081	-7%
E) RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	267.448	93%	256.722	93%
26. Impuesto sobre beneficios	-66.904	-23%	-73.706	-27%
F) RESULTADO DEL EJERCICIO PROCEDENTE DE OPERACIONES CONTINUADAS	200.544	69%	183.016	66%
27. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos				
G) RESULTADO CONSOLIDADO DEL EJERCICIO	200.544	69%	183.016	66%
a) Resultado atribuido a la entidad dominante	182.680	63%	165.698	60%
b) Resultado atribuido a intereses minoritarios	17.864	6%	17.318	6%

Fuente: elaboración propia

- Análisis horizontal: compara porcentualmente estados contables de años consecutivos mostrando en qué cuantía varía con respecto al año anterior. Son conocidos también como análisis de tendencia empresarial.
- Cuenta de Pérdidas y Ganancias : análisis financiero horizontal balance.

Cuadro 8: Análisis Financiero: análisis horizontal

Activo	Año Actual	Año x-1	% var. Año x - Año (x-1)
Activos intangibles e inmovilizado	680,29	541,74	25,58%
Inversiones	6.033,53	5.103,63	18,22%
Inversiones inmobiliarias	172,24	138,00	24,81%
Inversiones financieras	5.484,44	4.603,17	19,14%
Tesorería y activos a corto plazo	376,79	362,46	3,96%
Reaseguro de provisiones técnicas	619,30	549,65	12,67%
Resto de activos	883,80	736,78	19,95%
Activos por impuestos diferidos	59,39	78,61	-24,45%
Créditos	539,51	433,96	24,32%
Otros activos	284,96	224,21	27,09%
Total activo	8.216,93	6.931,80	18,54%

(cifras en millones de euros)

Pasivo y patrimonio neto	Año Actual	Año x-1	% var. Año x - Año (x-1)
Recursos permanentes	1.728,979	1.659,763	4,17%
Patrimonio neto	1.598,024	1.506,437	6,08%
Sociedad dominante	1.421,215	1.339,268	6,12%
Intereses minoritarios	176,810	167,169	5,77%
Pasivos subordinados	130,892	153,326	-14,63%
Provisiones técnicas	5.607,917	4.471,230	25,42%
Resto pasivos	880,032	800,804	9,89%
Otras provisiones	99,560	91,464	8,85%
Depósitos por reaseguro cedido	50,861	37,327	36,26%
Pasivos por impuestos diferidos	203,260	197,945	2,68%
Deudas	354,917	324,203	9,47%
Otros pasivos	171,371	149,865	14,35%
Total pasivo y patrimonio neto	8.216,928	6.931,797	18,54%

(cifras en millones de euros)

Fuente: elaboración propia

- Análisis de los principales ratios de gestión financiera.

Cuadro 9: Análisis Financiero: análisis ratios de gestión

1. Área financiera		Año x	Año x11
Ratios de Estructura, endeudamiento y garantía			
Endeudamiento	PN + Pasivo / PN	3,15	3,59
Garantía	Activo / Pasivo	0,77	0,75
Ratios de Rentabilidad			
Rentabilidad financiera	BAIT/Recursos propios	7,93	8,63
Ratios bursátiles			
Bº por acción (BPA)	Beneficio neto/número acciones	0,001256	0,001147
PER	Cotización /BPA	8,73	5,10

Fuente: elaboración propia

Existen otros métodos de análisis no tan utilizados, que indicamos a modo de reseña, lo que viene a confirmar que cada organización debe utilizar y desarrollar aquellos que identifiquen mejor sus necesidades de análisis y consecución de objetivos

- Análisis del entorno de la competencia de Porter
 - 5 Fuerzas de Porter
 - Barreras de entrada
 - Clientes
 - Proveedores
 - Productos sustitutivos
 - Competidores
- Benchmarking.
- Cadena de creación de valor.

6. Indicadores KPI

Un indicador KPI es aquel que mide una acción específica y que su análisis nos ayudara a identificar la evolución positiva o negativa en la consecución de uno o varios objetivos estratégicos. Se puede dar tanto en valor absoluto como en ratio, promedio, porcentaje, etc.

Una definición bastante exacta es según Kaplan y Norton: *"los KPI son vehículos de comunicación que permiten la comunicación de la misión y visión de la empresa de forma vertical y horizontal dentro de una organización implicando directamente a todos los integrantes de la misma en la realización y obtención de los objetivos estratégicos de la empresa"*

Las principales funciones de los KPI son:

- Medir el nivel de servicio.
- Diagnóstico de la situación actual.
- Comunicar la estrategia.
- Motivar para la consecución de los objetivos.

Para definir las características principales de un buen indicador Kpi, nos podemos basar en las SMART, iniciales en inglés de:

Cuadro 10: Indicadores KPI: características

• Especifico	• S	• Specific
• Medible	• M	• Measurable
• Alcanzable	• A	• Achievable
• Relevante	• R	• Relevant
• Determinado en el Tiempo	• T	• Timely

Fuente: elaboración propia

Para que estos indicadores sean útiles en la consecución de sus objetivos deben ser:

- Fácil lectura.
- Ágil extracción del dato.
- No ser ambiguo.

- Bien definido.
- Fácil de analizar.
- Fácil de comunicar.

Una buena y correcta utilización de estos indicadores es cuando se comparan con ellos mismos, con otros kpi, ponderarlos, etc. aunque es evidente que no todos tendrán el mismo peso y el mismo valor.

Como ejemplo, una estructura estándar y de indicadores en una empresa aseguradora podría ser:

Cuadro 11: Indicadores KPI: modelo entidad aseguradora

Indicadores Generales Empresa (IGE)	Indicadores principales para cada Dirección General	BAI, Tasa Caída, NP.
Indicadores Negocio Empresa (INE)	Indicadores con prioridad en el seguimiento y gestión del área de la empresa.	Pólizas NP, Siniestralidad, Rentabilidad, Coste Medio, Cuota de Mercado, Nivel de Servicio.
Indicadores Transversales Empresa (ITE)	Proyectos transversales que afectan a TODA la Compañía	Sistemas y Proyectos Relevantes, Calidad,
Indicadores Departamentales Empresa (IDE)	Indicadores que identifican objetivos y proyectos propios de cada departamento o unidad	Ventas, siniestralidad, llamadas atendidas, reclamaciones.

Fuente: elaboración propia

7. Razones para utilizar un CMI

El CMI recoge la visión de futuro de la organización, creando vínculos y unificando objetivos compartidos por todos los integrantes de una organización.

Algunas de las razones principales para utilizar un CMI en una organización empresarial cuando la planificación estratégica es la correcta son:

- Alineación de objetivos en todos los niveles de la empresa y del comportamiento de sus integrantes para alcanzarlos.
- Mejor comprensión y comunicación de la estrategia de la empresa.
- Redefinir la estrategia en función de los resultados que se obtienen.
- Creación de valor futuro.
- Integrar e interrelacionar las distintas áreas de negocio.
- Mejorar los indicadores financieros.
- Clarificar la estrategia de la empresa y consensuarla entre todo el equipo directivo.
- Facilitar la comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización.
- Motivar e incentivar a los integrantes de la organización en la consecución de objetivos comunes y personales.

Se establece por tanto una relación causa-efecto clave entre los distintos objetivos diseñados en las diferentes perspectivas y las acciones que se llevaran a cabo para su consecución, creando además, ese vínculo importante entre empresa e integrantes de la misma.

Esta visión estratégica empresarial debe traducirse en términos operativos en un mapa estratégico con los objetivos generales de la empresa, que permita **alinear** a toda la organización con la estrategia y consecución de objetivos específicos en cada dirección, área o centro de trabajo, Si añadimos los objetivos personales conseguiremos motivar a toda la estructura para que la estrategia y objetivos sea el producto del trabajo de todos.

8. Proceso de creación de un CMI

El proceso de creación de un CMI se inicia en el momento en que el equipo directivo de la empresa es capaz de definir los objetivos estratégicos de la organización, los objetivos financieros y las áreas de la empresa, mercados y clientes en los que se va a incidir de forma específica para obtener esos resultados.

Podríamos definir el proceso de creación e implementación de un CMI de forma muy resumida en las siguientes fases:

- Identificar los objetivos y estrategia de la empresa.
- Comunicar la estrategia a la organización.
- Vincular la estrategia con el sistema de gestión y presupuestos anuales.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- Obtener feedback para analizar, redefinir y mejorar la estrategia.

Se puede dividir en diferentes fases:

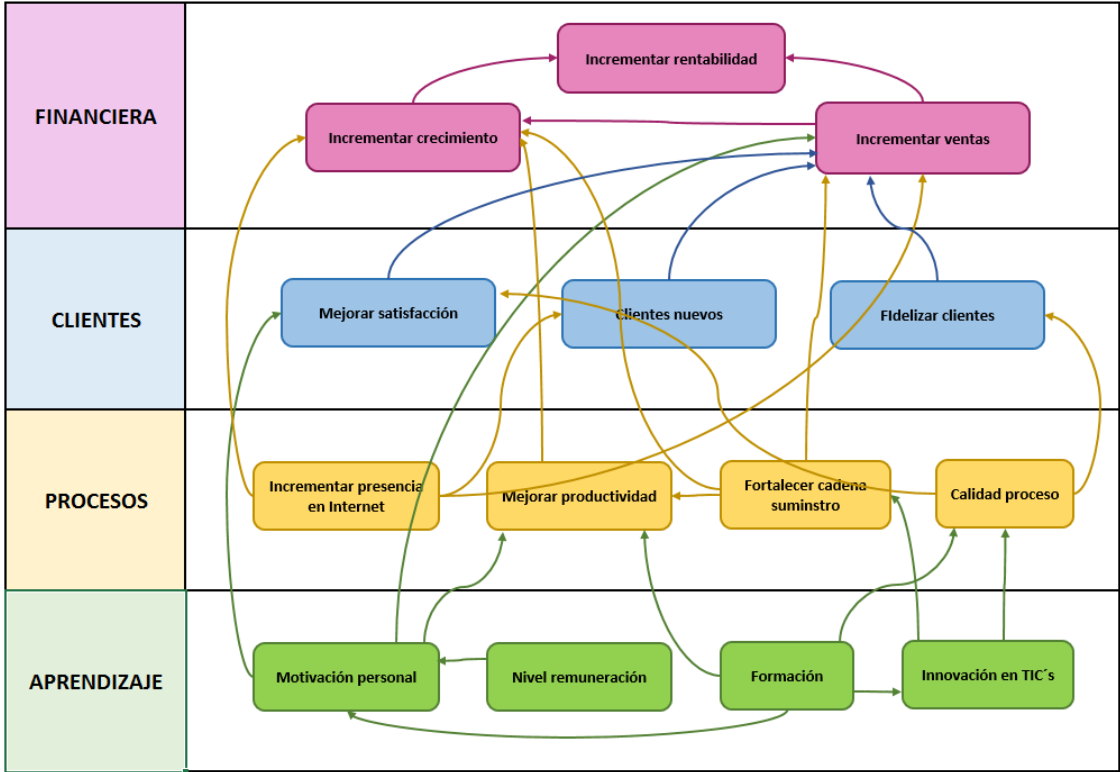
1. Construcción del CMI que recoja los objetivos y estrategias de la empresa, que incluya un mapa de relaciones entre ellos para obtener las acciones que nos conduzcan a esos resultados.
2. Seleccionar y definir los KPIs (Key Performance Indicators) indicadores claves en la gestión y con lo que mediremos la consecución de la estrategia.

Estos indicadores serán de dos tipos:

- Financieros que sirven para medir los resultados de actuaciones pasadas y sobre los que ya no podemos actuar.
 - No Financieros que son indicadores de actividad y nos indican el grado de consecución de la creación de valor futuro de la organización.
3. Comunicarlo a toda la organización y a través de todos los medios disponibles, informes, videos, reportings, revistas, etc.
 4. Elaboración de los presupuestos anuales directamente relacionados con el CMI.

Al final de este proceso de creación todos los integrantes de la organización deben comprender de forma clara y concisa, los objetivos a largo plazo de la empresa y la estrategia que se ha establecido para su consecución, como inciden directamente en el área de dependencia donde se encuentran ubicados y como afectan a su unidad de trabajo.

Cuadro 12: Cuadro de mando integral: relaciones causa-efecto



Fuente: El Cuadro de Mando Integral. Beatriz Negro. FCEE de UV.

9. Ejemplo de un CMI en una entidad aseguradora

Nuestra propuesta como ejemplo de cuadro de mando integral para una entidad aseguradora podría tener el siguiente planteamiento:

Debemos analizar bajo las cuatro perspectivas cuales van a ser nuestros objetivos y nuestra estrategia para conseguirlos:

Perspectiva Financiera:

- a. Crecimiento continuo y rentable.
- b. Mejorar el ratio combinado.

Perspectiva Cliente y mercado:

- a. Incrementar la calidad de nuestro servicio.
- b. Incrementar la eficacia en beneficio del cliente.

Perspectiva de procesos internos:

- a. Simplificar y optimizar procesos.
- b. Incrementar la eficiencia de los procesos internos.

Perspectiva de formación, crecimiento, desarrollo y aprendizaje.

- a. Transmisión de valores, conocimiento y retención del talento
- b. Aportar valor social

Para ello diseñaremos un mapa estratégico y tenga en cuenta nuestra Misión empresarial

1. Seguir incrementando nuestra cuota de mercado y ser una empresa referente y líder del sector asegurador.
2. De forma rentable y solvente
3. Orientada al cliente y a la calidad del servicio prestado.

Teniendo siempre en cuenta los Valores de la Organización:

1. Modelo de gestión ético y responsable
2. Prudencia

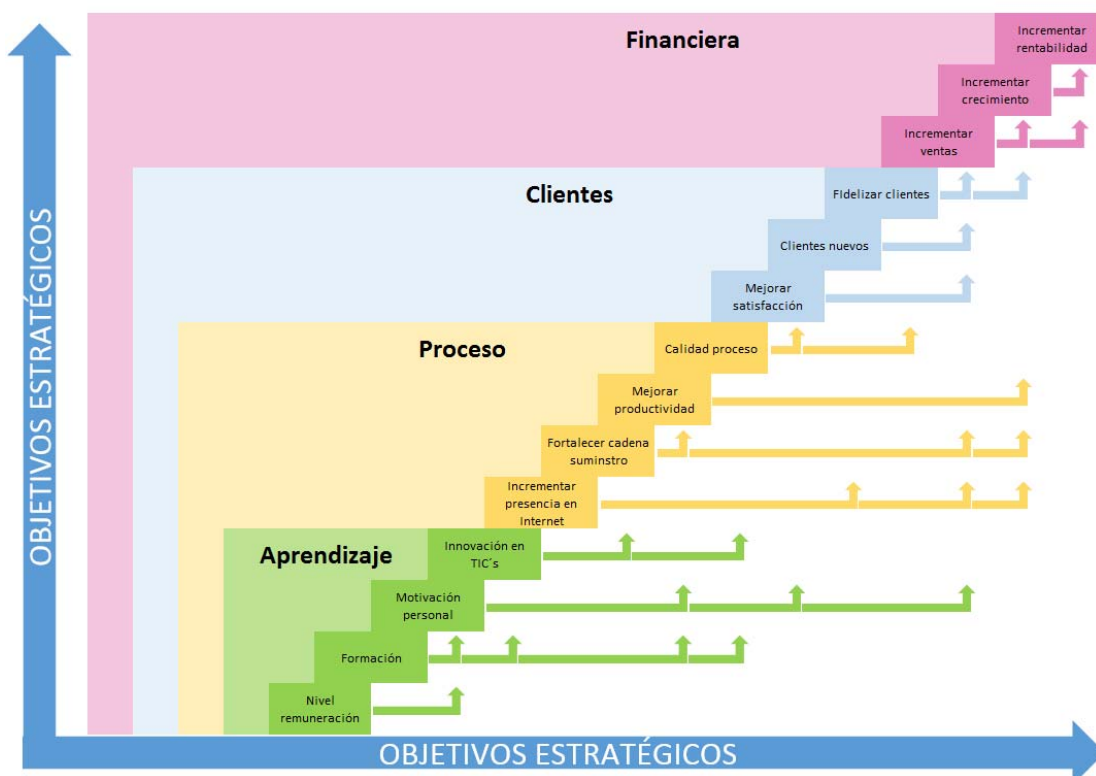
3. Rigor y responsabilidad
4. Imagen de marca

Por último deberemos definir y desarrollar en nuestro CMI aspectos como:

- a qué mercado, nicho o sector es al que nos vamos a dirigir y en los que vamos a incrementar o disminuir nuestra actividad,
- analizar a nuestra competencia, sus productos y acciones que realiza en el mercado,
- a través de que canales de distribución queremos realizar estas acciones y porque,
- analizar nuestros productos y aspectos de estos como la calidad y el precio que ofertamos.

Deberemos buscar parámetros específicos para medir nuestra productividad, eficiencia, solvencia, desarrollar nuestra política de selección, suscripción y control de riesgos y analizar como vamos a realizar la optimización de recursos y de sistemas.

Cuadro 13: Cuadro de mando integral: implicaciones entre perspectivas.



Fuente: El Cuadro de Mando Integral. Beatriz Negro. FCEE de UV.

10. Implementación del CMI

Existe un error muy común entre algunas organizaciones actuales que es el de mantener en secreto la estrategia de la empresa compartiéndola de forma exclusiva con el comité de dirección. Este tipo de empresas implanta sus estrategias a través del control y ordenes directas centrales en lugar de compartirla de forma activa con todos los empleados para que estos contribuyan a la consecución de los objetivos

La implementación del CMI debe tener una alineación estratégica tanto vertical, de arriba abajo, como horizontal apoyada por un proyecto empresarial que forme parte de la estrategia. Diferentes unidades y jerarquías inferiores no pueden tener CMI incompatibles ni pueden ir en contra de la estrategia unidad superior.

En definitiva, la implantación de un CMI debe:

- Estar totalmente apoyado por la dirección.
- Definir objetivos concretos.
- Nombrar responsable.
- Estar bien estructurado.
- Estar correctamente planificado.
- Estar dotado de los recursos necesarios y de presupuesto.
- Debe ser conocido por toda la organización.

Conseguir que toda la estructura empresarial este alineada con los objetivos empresariales y en la misma dirección es un proceso complejo.

Existen distintas formas diferenciadas para conseguir esta comunicación de forma eficiente, entre las que destacamos:

- Programas de comunicación y formación específicos.
- Programas de establecimientos de objetivos.
- Vinculación al sistema de incentivos.

En este proceso de implantación, encontraremos diferentes barreras específicas para una implantación eficaz de nuestro CMI.

Algunas de estas barreras pueden ser:

- Cuando la visión y la estrategia no se puede traducir a la organización en termino que esta comprenda para actuar en consecuencia. La claridad, el consenso y la coherencia serán aspectos claves para salvar esta barrera

- La no vinculación de objetivos individuales, de equipo y área a los objetivos de la organización.
- No asignar los recursos necesarios a las prioridades estratégicas de medio y largo plazo de la misma forma que se hace en las de corto plazo, realizando provisiones de fondo e inversiones con los correspondientes análisis y revisiones de estas para comprobar que se adecuan correctamente a la necesidad estratégica.
- La falta de feedback respecto a la forma en que se lleva a la práctica la estrategia, debiendo invertir tiempo de forma prioritaria a examinar los indicadores de la implantación y del éxito estratégico.

11. Construyendo una Herramienta Retributiva

El objetivo principal de este trabajo es avanzar en la elaboración, composición, cálculo y aplicación de un sistema de retribución variable que sea extensible a todos los niveles de la empresa, basado en el CMI de la propia empresa, en su estrategia y en los aspectos que esta detalla como fundamentales para la evolución futura de la empresa

Este sistema de retribución variable estará basado en tres niveles:

1. OBJETIVOS CORPORATIVOS → CMI Cuadro Mando Integral
2. OBJETIVOS AREA – CENTRO -DPTO → CMI Cuadro Mando Integral
3. OBJETIVOS PERSONALES → CMP Cuadro Mando Personal

Pueden clasificarse por tipología

Cuadro 14: Retribución variable: niveles por tipología

Corporativos-Estratégicos	100% de la plantilla	Facturación, resultado, crecimiento, mejora de ratios. Implementar medidas estratégicas que impacten a cada una de las áreas de negocio
Departamentales	Responsables Departamento	Específicos área negocio
Personales	Empleados	Relacionado con evaluación del desempeño, trabajos específicos del puesto de trabajo, formación

Fuente: elaboración propia

En base a estos criterios, el primer aspecto a elaborar será la tabla base en porcentaje sobre cada una de las bases piramidales de la estructura de la empresa y el porcentaje de peso sobre la retribución fija de cada empleado.

Elaboramos los siguientes cuadros a modo de ejemplo para clarificar este punto:

Cuadro 15: Retribución variable: niveles estructurales y objetivos

	% de consecución del objetivo	
	100 %	75 %
Comité de Dirección	20 %	15 %
Director o responsable de área o centro	20 %	15 %
Coordinador de área / centro	18 %	13 %
Responsable de Unidad	15 %	10 %
Sénior	12 %	8 %
Junior	10 %	6 %

Fuente: elaboración propia

PESO de cada OBJE-TIVO	Calculo de grado de Consecución de Objetivos	OBJETIVOS GENERALES
20% a 25%	3 - OPTIMO 100 %	40% BAI 30% Primas imputadas 10% Cuota de mercado de primas de Seguro 10% Cumplimiento objetivos Plan Estratégico 10% Satisfacción de Clientes y Canales de Distribución
	2 - CUMPLIMIENTO 75 %	
	1 - ACEPTABLE 50 %	
	0 INSATISFACTORIO 0 %	
30% a 35%	3 - OPTIMO 100 %	OBJETIVOS AREA - CENTRO
	2 - CUMPLIMIENTO 75 %	Forman parte del cálculo del bonos Se denominan específicos ya que cada área o centro tiene sus propios objetivos.
	1 - ACEPTABLE 50 %	
	0 INSATISFACTORIO 0 %	
50% a 40%	3 - OPTIMO 100 %	OBJETIVOS INDIVIDUALES
	2 - CUMPLIMIENTO 75 %	Forman parte del cálculo del bonos Hay una parte del sistema que es 10 % individual para cada empleado Cada trabajador tiene sus objetivos individuales definidos de forma conjunta entre responsable directo / trabajador
	1 - ACEPTABLE 50 %	
	0 INSATISFACTORIO 0 %	
TOTAL 100%		

Fuente: elaboración propia

1. Objetivos CMI de la empresa:

- a. Estos objetivos son aplicables a TODOS los integrantes de la estructura empresarial desde el CEO de la empresa hasta el empleado de menor nivel salarial.

Tiene como objetivo aunar los esfuerzos de todos para conseguir aquellos puntos clave que la dirección de la empresa ha definido como pilares básicos para garantizar la continuidad de la empresa en el tiempo. Pueden variar a lo largo del tiempo ya que los objetivos de la empresa son cambiantes dependiendo del momento en que esta se encuentra.

Algunos de estos objetivos como ya hemos indicado anteriormente pueden ser:

- crecimiento.
- optimizar beneficios.
- ganar cuota de mercado.
- lanzamiento de nuevos productos.
- captación de nuevos nichos de mercado etc.

Se establecerá un proceso de seguimiento trimestral realizado por el responsable inmediato para ver la consecución o desviación de cada uno de los parámetros definidos y poder tomar las decisiones oportunas para alcanzar la consecución de dichos objetivos.

Este proceso lo dividiremos en cuatro fases distintas de las cuales realizaremos un seguimiento de forma periódica, elaborando un calendario genérico y otro específico con las fechas que corresponden a cada fase:

Cuadro 16: Retribución variable: fases de seguimiento

FASES	CALENDARIO
• Definición	• 1 Trimestre
• Seguimiento	• 2 Trimestre
• Evaluación	• 3 Trimestre
• Conclusión/Valoración	• 4 Trimestre - DICIEMBRE

Fuente: elaboración propia

En este punto se elabora un informe final con los objetivos y resultados obtenidos que debe pasarse a la dirección dependiente con copia a la dirección de RRHH donde se incluirá la elaboración del cálculo resultante y una valoración final cualitativa.

Deberá cumplirse antes del 15 de enero del siguiente ejercicio.

El director de área valorará dicho informe, dando el ok y la orden de liquidación para el 15 de febrero del año+1.

El pago correspondiente se realizará de forma única y exclusiva, no incluido dentro de la liquidación salarial mensual para que el empleado pueda identificar claramente el impacto y resultado económico de su esfuerzo durante el año y cumplimiento y colaboración en los objetivos personales, departamentales y empresariales.

De forma excepcional, y a modo de premio por excelencia en la consecución de objetivos estratégicos, se identificarán 3 pagos puntuales extraordinarios para aquellos trabajadores uno de cada escalón de la pirámide que de forma cualitativa y con unos mínimos exigibles hayan contribuido de forma excepcional durante el año a la consecución de los objetivos de la empresa.

Estas personas no podrán ser coincidentes en años consecutivos.

12. Definición de objetivos

La definición de dichos objetivos deben estar sujetos a una serie de parámetros y requisitos que definiremos de forma conceptual, que sean alcanzables, medibles y estimulantes, pero que a la vez supongan un reto importante para la persona:

- **Específicos:** deben ser claros y concisos, indicando claramente la finalidad del objetivo.
- **Exigente:** deben ser un reto a conseguir pero alcanzable ya que si no se convierte en desmotivador.
- **Definidos:** deben contemplar un resultado final del objetivo claro y conciso y a ser posible cuantificable en número o porcentaje.
- **Medibles:** debe permitirnos medirlo de una forma u otra.
- **Alineado:** deben estar alineado con todos los objetivos de niveles superiores:
 - Objetivos personales
 - Objetivos de área
 - Objetivos de empresa

Por supuesto pueden y deben contemplar muchos otros aspectos y requisitos relevantes y adecuados a cada objetivo y empresa, como contener un plan de acción definido en tiempo y puntos específicos para un buen seguimiento, deben estar coordinados entre sí, contemplar metas comunes y eliminar posibles conflictos de intereses entre ellos, deben ser relevantes, oportunos en el tiempo, y comprensibles para todos.

Deben contener indicadores que nos ayuden a medir dichos objetivos bien de forma:

- Cuantitativa: número y/o porcentaje
- Cualitativa: informe, estudio, proyecto, etc.

Fase de Seguimiento

Tal y como hemos indicado en el cuadro resumen los objetivos definidos deben revisarse y valorar al final del 2 trimestre ya que ello nos permitirá analizar

exactamente en qué punto nos encontramos y tomar las decisiones oportunas si procede para modificar y/o corregir nuestra líneas d actuación si observamos que no estamos en la línea de consecución del objetivo y del resultado final marcado.

Es un buen momento de parar y pensar, cosa poco habitual en la empresa actuales, pero muy necesario para saber dónde estamos y hacia dónde vamos.

De forma excepcional puede ser un buen momento para redefinir si son necesarios los objetivos indicados, sus metas y resultados finales esperados.

13. El cuadro de mando personal: CMP

El Cuadro de Mando Personal como herramienta para la gestión de personas tiene como objetivo principal el alineamiento y vinculación de los objetivos personales del trabajador con la estrategia de la empresa. La contribución diaria del trabajo personal debe de contribuir a alcanzar la estrategia de la empresa y sus objetivos.

Debe facilitar la definición y evaluación de los objetivos de cada persona que integra la plantilla de la empresa y facilitar la comunicación y el seguimiento de los objetivos personales marcados generando un mayor compromiso e implicación de la persona.

Debe ser completamente transparente y de fácil seguimiento para poder realizar evaluaciones del mismo de forma continuada ya que es fundamental para la toma de decisiones.

Debe estar alineado con la estrategia de empresa y su CMI, con el área de dependencia y con resto de CMP de empleados, evitando posibles conflictos o objetivos opuestos entre diferentes CMP.

Su objetivo principal es motivar al personal, obtener un mayor compromiso, incrementar su participación e implicación en objetivos generales, promover el trabajo en equipo, la comunicación y la cooperación entre las distintas áreas de la empresa.

Debe ser exigente pero alcanzable, para que sea motivador y motor de esfuerzo en la consecución del resultado esperado.

Finalmente debe generar un informe con los objetivos resultados obtenidos y porcentajes de consecución según el grado de consecución del objetivo.

Cuadro 14: Retribución variable: cuadro de mando personal

Persona					
	Nombre				
	Área o Centro				
	Responsable - Supervisor				
Objetivo 1					
	Nombre del objetivo				
Vinculación con CMI					
	Con que indicador específico del CMI está vinculado nuestro objetivo personal				
Metas del Objetivo					
	Persona que lo realiza				
	Persona que lo supervisa				
	Acciones				
		1			
		2			
		3			
		4			
	Tipo de medición	Cuantitativa			
			Importe		
			Porcentaje		
		Cualitativa			
Grados de Consecución				IMPORTE OBJTEIVOS	IMPOTES CONSEGUIDOS
	3 - Optimo	100%		0,00 €	0,00 €
	2 - Meta	75%		0,00 €	0,00 €
	1 - Aceptable	50%		0,00 €	0,00 €
	0 - Insatisfactorio	0%		0,00 €	0,00 €
Observaciones					
	Comentarios,				
	Información Adicional				
	Anotaciones para evaluación trimestral y final				
	Cálculos estimados				
	Datos económicos o numéricos adicionales				

OBJETIVO	Peso	Optimo	Meta	1	0	Actual
Objetivo 1	50	100%	75%	70%	< 70%	52%
Objetivo 2	10	10	8	7	<7	6
Objetivo 3	30	2.000	1.950	1.850	<1.850	1.300
Objetivo 4	5	Si/No	Si/No	No	No	No
Objetivo 5	5	Si/No	Si/No	No	No	No
TOTALES	100					

Fuente: elaboración propia

A modo de ejemplo expondremos algunos objetivos personales, ya que en el inicio de la implantación y desarrollo de un CMP, es difícil establecerlos:

CUANTITATIVOS

- Cumplimiento en Ventas de nuevo producto o productos.
- Primas.
- Número operaciones.
- Facturación por clientes de mi cartera.
- Crecimiento de primas respecto al año anterior.
- % de clientes satisfechos.
- % de incidencias resueltas.
- Coste medio.
- % de errores en procesos.
- % de llamadas, atendidas, perdidas, resueltas.

CUALITATIVOS

- Grado de consecución y/o implantación de un proyecto.
- Cumplimiento de requerimientos.
- Desarrollo de nuevo producto.
- Adaptación nuevas normativas.

14. Evaluación del desempeño

Es importante vincular la evaluación del desempeño de cada empleado con el CMP y CMI con el objetivo de realizar un análisis y valoración lo más objetivo posible y con el máximo de referentes medibles que aporten datos para la correcta valoración.

La evaluación del desempeño es un instrumento que sirve a la empresa para orientar a los responsables de personas hacia como debe ser el perfil de un empleado enfocado a cumplir con las competencias de éxito exigibles identificando un estilo de hacer y unos requisitos mínimos que se les pide a los empleados.

Estas competencias y requisitos idóneos pueden estar divididas en dos grandes áreas de la empresa:

1. Competencias comunes a todos los perfiles de la organización:
 - a. Calidad de servicio y orientación al cliente.
 - b. Eficiencia y eficacia.
 - c. Colaboración y trabajo en equipo.
 - d. Comunicación.
 - e. Innovación.
 - f. Consecución de resultados.

2. Competencias dependientes del área empresarial y del responsable directo:
 - a. Organización y planificación.
 - b. Dirección de equipos
 - c. Poder decisión.
 - d. Negociación y gestión de conflictos.
 - e. Capacidad de análisis.
 - f. Creatividad.
 - g. Solución de problemas.
 - h. Autogestión.

Los objetivos principales de la evaluación del desempeño es poder gestionar el reconocimiento de los excelentes profesionales y establecer unos objetivos claros y concisos para todos los empleados de cómo conseguir elevar sus niveles de actuación, así como poder guiar y canalizar el desarrollo personal y profesional y lograr maximizar el talento humano .

Se establecerá un proceso perfectamente identificado y dividido en diferentes fases con el objetivo de llevar a cabo la correcta implantación, seguimiento y evaluación del proceso.

Estas fases las podemos dividir en:

- Definición.
- Comunicación.
- Revisión y seguimiento.
- Valoración final.
- Evaluación y resultados.

Podemos identificar también como objetivos adicionales:

- Detectar las necesidades de formación y desarrollo del personal.
- Establecer políticas de rotación y promociones en base a las habilidades personales y profesionales identificadas.
- Mejorar el clima empresarial.
- Valorar de forma individual la aportación de cada trabajador a la consecución de los objetivos de la empresa.
- Elaborar políticas de retribución y compensación basadas individualmente en el desempeño, esfuerzo, actitud y aptitud del trabajador.

Al trabajador, también le aporta una serie de beneficios muy concretos como:

1. Conocer los requisitos de comportamiento y desempeño que la empresa busca en sus empleados.
2. conocer las expectativas y valoración de su responsable directo y la áreas de mejora futuras que este identifica.
3. Realización de autocrítica y autoevaluación.

15. Porque una retribución variable basada en el CMI

En la actualidad, cada vez es más importante que el coste salarial de las empresas se adecue a los ciclos económicos en las que estas se encuentran en cada momento. Fundamentar una parte de nuestro coste empresarial en retribución variable nos puede garantizar esa estabilidad y equilibrar esta partida en nuestras cuentas de explotación anuales.

Buscar un sistema de gestión que permita alinear la estrategia de la empresa con los objetivos e intereses de las personas, unidades y áreas que la integran es un cuestión fundamental en las empresas actuales, por tanto debemos desarrollar alternativas que con imaginación y eficacia nos ayuden a consolidar formulas de retribución basadas en esos objetivos y estrategias.

Las principales ventajas que nos puede proporcionar este tipo de sistemas de retribución variable son:

- Conseguir que coincidan plenamente intereses de empresa, empleados y accionistas, haciendo que el éxito de la organización sea el triunfo de todos.
- Incrementar y mejorar la colaboración de todos los empleados en la consecución de objetivos comunes.
- Incentivar el trabajo en equipo viendo reflejado el producto del esfuerzo individual en el éxito colectivo.

Utilizar el cmi para este fin, nos permitirá alinear los objetivos y estrategias empresariales a medio plazo, con los intereses y objetivos de todos los empleados de la empresa, evitando interpretaciones y desviaciones personales, obteniendo objetivos comunes para todos.

Los principales objetivos que conseguiremos con la implantación de una retribución variable del personal basada en nuestro cuadro de mando integral son:

- Motivación del personal.
- Flexibilidad de costes en función de resultados.
- Comunicación y conocimiento de prioridades y objetivos.

sin olvidar que los indicadores utilizados deben ser capaces de medir el cumplimiento de los objetivos y el nivel de eficacia alcanzado de una forma objetiva, específica y alcanzable.

Aunque el modelo propuesto de retribución variable basado en el cuadro de mando integral está enfocado en una compensación económica para cada empleado en función de los resultados obtenidos, podemos buscar formulas de retribución alternativas para empresas que lo estimen oportuno o que quieran buscar objetivos diferentes con la formula retributiva.

Podemos realizar diferentes proyectos basados en otros tipos de retribución como son la retribución en especie que consiste en recompensar con bienes distintos del dinero, retribución emocional que está basada en el grado de satisfacción que alcanza el empleado por su sentido de pertenencia y grado de compromiso con la empresa o retribución diferida que será aquella percibida con posterioridad a medio o largo plazo.

Identificar las causas y algunos aspectos relevantes que pueden hacer fracasar este tipo de proyectos, nos pueden ayudar a evitar este “no éxito”. Algunas de estas causas más comunes pueden ser: un análisis erróneo de la situación, un diagnostico fallido o una herramienta mal diseñada o mal implantada.

Debemos rehuir del uso estándar de sistemas de retribución variable y analizar y profundizar en las necesidades propias de nuestra empresa, su realidad, su cultura, objetivos, tipos de organización, momento que vive la empresa, sector, actividad, en definitiva todos aquellos aspectos que hacen diferente una empresa de otra,

Debemos diseñar nuestro propio sistema retributivo variable que además debe reconocer nuestra realidad interna, identificando diferentes funciones, niveles organizativos, unidades de negocio y responsabilidades, ya que debe ser un sistema justo y generar la percepción para todos los empleados de que lo es: quien más aporta y crea más valor es quien será mejor valorado.

Por último no olvidar que este sistema retributivo variable contiene un componente de flexibilidad que debe servir para adaptarse en cada momento a las circunstancias de la empresa, el mercado y la realidad económica, por lo que debe poder adaptarse en cada nueva situación.

16. Conclusiones

El objetivo de este trabajo es explicar que es, como elaborar y como utilizar un cuadro de mando integral para aplicarlo en primer lugar como herramienta estratégica para la dirección empresarial y en segundo lugar utilizarlo para elaborar un sistema de retribución variable que afecte al 100% de los empleados de la empresa, con la finalidad de alinear los objetivos y estrategia de la empresa con los objetivos e intereses de los individuos.

El cuadro de mando integral debe definir, identificar, planificar y comunicar de forma clara y concisa cuales son los objetivos de la empresa, su misión y la estrategia empresarial bajo las cuatros diferentes perspectivas que vamos a utilizar: finanzas, clientes, procesos internos y formación, crecimiento, desarrollo y aprendizaje y deben identificarse de forma específica los indicadores kpi's que vamos a utilizar para realizar estas mediciones.

Una organización moderna no puede planificar su futuro de forma eficaz, sin tener en cuenta las capacidades que necesita para satisfacer sus objetivos y estrategias. Cada estrategia de clientes, productos o mercados tiene sus implicaciones en las capacidades organizativas y de las personas.

El cuadro de mando integral recoge la visión de futuro de la organización y sus objetivos y debe crear vínculos de entendimiento que sean compartidos por todos los integrantes de la organización, creando un modelo a seguir con objetivos claramente identificados, que recogeremos en el mapa estratégico de la empresa.

A través del cuadro de mando integral, de los objetivos y estrategias diseñados en él, debemos intentar alcanzar unos resultados financieros que a la vez creen valor para nuestros clientes, tanto presentes como futuros, potenciando las capacidades internas de nuestra organización, invirtiendo parte del beneficio obtenido en las personas que forma la estructura empresarial y mejorando los sistemas y procedimientos de forma continuada.

Como segundo objetivo del trabajo, debe ser imprescindible vincular las medidas y resultados de la aplicación del cuadro de mando integral a los sistemas de retribución de los empleados, abriendo la puerta a un sistema mixto de retribución fija & retribución variable basado en la consecución de los objetivos predefinidos.

Actualmente observamos, que es una práctica extendida para la alta dirección de las empresas, pero no para el resto de empleados, siendo el objetivo diseñar un modelo de herramienta retributiva variable que sea aplicable a todos los integrantes de la empresa.

Este proceso necesita de una fórmula progresiva de implantación y del tiempo prudencial necesario para la implantación, ya que pueden existir problemas de ajustes en la identificación de los indicadores adecuados que deben utilizarse. No debe ser ningún obstáculo para su implantación, una vez comprobado que los indicadores están bien relacionados, que las mediciones son correctas y precisas y que su consecución se realiza de la forma progresiva, idónea y equilibrada.

La vinculación entre los indicadores de actuación personales y sus resultados con la identificación de los objetivos estratégicos de la unidad y de la organización en un cuadro de mando integral permite que los individuos puedan ver de forma clara, el vínculo que existe entre lo que ellos hacen y los objetivos de la organización, generando motivación, implicación, iniciativa y creatividad.

Las empresas buscan adaptar sus mecanismos, herramientas y objetivos a la nueva realidad económica cada vez menos estable y más compleja, por tanto la retribución a los empleados se ha convertido en una herramienta cada vez más utilizada para la creación de valor y la gestión del talento.

La retribución de los empleados ha pasado de ser un gasto a ser una inversión tanto para la empresa como para el trabajador, aportando compromiso e incrementando el valor en el largo plazo.

Una de las principales finalidades de la retribución variable es que debe conseguir un alineamiento total del profesional y empresa en relación a los objetivos estratégicos de ésta y con la cultura empresarial, facilitando la integración organizativa, y con el objetivo de motivar a los empleados, retener y atraer a los profesionales más cualificados y con más talento y que se adapten mejor a las necesidades y cualidades que busca la empresa.

La retribución variable trata de incentivar la voluntad del empleado hacia la consecución de los objetivos que la empresa considera estratégicos para el crecimiento y desarrollo de su negocio.

Por tanto integra la contribución de todos los empleados con los objetivos estratégicos del negocio y consigue que los trabajadores estén alineados con la estrategia empresarial, promueve la mejora continua, facilita el cambio y refuerza el compromiso de la empresa con los empleados, en definitiva, potencia la retribución emocional.

Por último indicar que el individuo debe encontrar una respuesta a la pregunta, ¿Qué puedo hacer yo para mejorar los resultados de la empresa y porque? La respuesta debe encontrarla en el concepto “cascade down” donde su contribución a los resultados globales empresariales es tan sumamente importante y trascendente como alcanzar los objetivos de su área, centro, departamento e individuales, y que cuando todos son coherentes los unos con los otros, revierte en su propio beneficio personal y emocional.

17. Bibliografía

Libros:

Robert S. Kaplan, David P. Norton. Cuadro de mando Integral. Gestión 2000. Barcelona 2002

Kaplan, Robert y Norton, David. Año 2000. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Barcelona 2002

Hurbert K. Rampersad Cuadro de mando Integral, personal y corporativo.

Angel Peralbo. Año 2014. Retribución Variable: Nuevas tendencias. Editorial Bresca (Profit Editorial).

Adolfo Millá, Aguilar, Clara Isabel Muñoz Colominas. El Cuadro de mando integral para las entidades aseguradoras. Cuadernos fundación MAPFRE. Julio 2002

Paul R Niven. El Cuadro de Mando Integral paso a paso. Gestión 2000. Barcelona 2007

Artemio Milla Gutierrez y Daniel Martinez Pedros Diaz de Santos. Como implantar el Cuadro de Mando Integral. Ebook.

Fuentes de internet:

<https://qualitasbiblo.wordpress.com/autores/>

<https://es.slideshare.net/search/slideshow?searchfrom=header&q=cuadro+de+mando+integral+++perspectivas>

<http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>

<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/>

<http://www.uv.es/uvweb/servicio-informatica/es/lista-eventos/-retribucion-objetivos-1285902157829/Esdeveniment.html?id=1285920874001&p2=dia-1>

<https://www.google.es/search?q=cuadro+de+mando+integral+de+inditex&sa=X&biw=1366&bih=662&tbm=isch&tbo=u&source=univ&ved=0ahUKEwiZ3rvMwsnTAhWGwxQKHVsAv8QsAQINw>

<https://www.youtube.com/watch?v=ADL3E5hv4M>

<https://www.youtube.com/watch?v=BEbEivP4QsY>

http://www.icea.es/es-es/consultoria/procesosyeficiencia/paginas/cuadros_de_mando.aspx

<https://adriantodoli.com/2015/03/23/la-retribucion-por-objetivos-el-bonus/>

<https://www.qpr.com/es/cuadro-de-mando-integral-bsc>

<http://www.accid.org/documents.php?id=0&sec=4>

<http://www.expansion.com/emprendedores-empleo/desarrollo-carrera/2015/04/06/551d527622601df4528b457e.html>

<https://es.statista.com/sectores/1173/tema/1523/seguros/>

Web UV

<http://www.uv.es/>

Web UOC

<http://www.uoc.edu>

Web ACCID

<http://www.accid.org>

Fuentes Oficiales:

Web DGS

<http://www.dgsfp.mineco.es/>

Web ICEA.

<http://www.icea.es>

Javier Pulpillo López

Nacido en Barcelona en el año 1962

Diplomado en Ciencias Empresariales en la Universitat Oberta de Catalunya con certificado de especialización en Gestión Empresarial, Contabilidad y Auditoría y Gestión de Personas.

Diplomado en Seguros por la Escuela Oficial de Seguros en Barcelona.

Desde 1978 he desarrollado mi carrera profesional en Northispana de Seguros y Reaseguros S. A. cumpliendo el próximo 2018, 40 años de antigüedad en la empresa.

Durante estos 39 años he desempeñado diferentes funciones y con distintas responsabilidades en todas y cada una de las áreas de la empresa: Suscripción, Siniestros, Financiera, Comercial, Organización, Informática, Jurídica y RRHH,

Actualmente soy el responsable del Centro Operativo Contable.

COLECCIÓN “CUADERNOS DE DIRECCIÓN ASEGURADORA”
Máster 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.- Mercè 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 Casablancas: “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^a 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 BancaSeguros. 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^a Carmen Lara Ortiz: "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.- Victor 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 Muguerza 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 Plana 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^a 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 Texidó: "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 Crespí 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 público" 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
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Josep Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013

- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013
- 165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013
- 166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013
- 167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013
- 168.- Josep María Bertrán Aranés: "Segmentación de la oferta aseguradora para el sector agrícola en la provincia de Lleida" 2013/2014
- 169.- María Buendía Pérez: "Estrategia: Formulación, implementación, valoración y control" 2013/2014
- 170.- Gabriella Fernández Andrade: "Oportunidades de mejora en el mercado de seguros de Panamá" 2013/2014
- 171.- Alejandro Galcerán Rosal: "El Plan Estratégico de la Mediación: cómo una Entidad Aseguradora puede ayudar a un Mediador a implementar el PEM" 2013/2014
- 172.- Raquel Gómez Fernández: "La Previsión Social Complementaria: una apuesta de futuro" 2013/2014
- 173.- Xoan Jovaní Guiral: "Combinaciones de negocios en entidades aseguradoras: una aproximación práctica" 2013/2014
- 174.- Àlex Lansac Font: "Visión 360 de cliente: desarrollo, gestión y fidelización" 2013/2014
- 175.- Albert Llambrich Moreno: "Distribución: Evolución y retos de futuro: la evolución tecnológica" 2013/2014
- 176.- Montserrat Pastor Ventura: "Gestión de la Red de Mediadores en una Entidad Aseguradora. Presente y futuro de los agentes exclusivos" 2013/2014
- 177.- Javier Portalés Pau: "El impacto de Solvencia II en el área de TI" 2013/2014
- 178.- Jesús Rey Pulido: "El Seguro de Impago de Alquileres: Nuevas Tendencias" 2013/2014
- 179.- Anna Solé Serra: "Del cliente satisfecho al cliente entusiasmado. La experiencia cliente en los seguros de vida" 2013/2014
- 180.- Eva Tejedor Escorihuela: "Implantación de un Programa Internacional de Seguro por una compañía española sin sucursales o filiales propias en el extranjero. Caso práctico: Seguro de Daños Materiales y RC" 2013/2014
- 181.- Vanesa Cid Pijuan: "Los seguros de empresa. La diferenciación de la mediación tradicional" 2014/2015.
- 182.- Daniel Ciprés Tiscar: "¿Por qué no arranca el Seguro de Dependencia en España?" 2014/2015.
- 183.- Pedro Antonio Escalona Cano: "La estafa de Seguro. Creación de un Departamento de Fraude en una entidad aseguradora" 2014/2015.
- 184.- Eduard Escardó Lleixà: "Análisis actual y enfoque estratégico comercial de la Bancaseguros respecto a la Mediación tradicional" 2014/2015.
- 185.- Marc Esteve Grau: "Introducción del Ciber Riesgo en el Mundo Asegurador" 2014/2015.
- 186.- Paula Fernández Díaz: "La Innovación en las Entidades Aseguradoras" 2014/2015.
- 187.- Alex Lleyda Capell: "Proceso de transformación de una compañía aseguradora enfocada a producto, para orientarse al cliente" 2014/2015.
- 188.- Oriol Petit Salas: "Creación de Correduría de Seguros y Reaseguros S.L. Gestión Integral de Seguros" 2014/2015.
- 189.- David Ramos Pastor: "Big Data en sectores Asegurador y Financiero" 2014/2015.

- 190.- Marta Raso Cardona: "Comoditización de los seguros de Autos y Hogar. Diferenciación, fidelización y ahorro a través de la prestación de servicios" 2014/2015.
- 191.- David Ruiz Carrillo: "Información de clientes como elemento estratégico de un modelo asegurador. Estrategias de Marketing Relacional/CRM/Big Data aplicadas al desarrollo de un modelo de Bancaseguros" 2014/2015.
- 192.- Maria Torrent Caldas: "Ahorro y planificación financiera en relación al segmento de jóvenes" 2014/2015.
- 193.- Cristian Torres Ruiz: "El seguro de renta vitalicia. Ventajas e inconvenientes" 2014/2015.
- 194.- Juan José Trani Moreno: "La comunicación interna. Una herramienta al servicio de las organizaciones" 2014/2015.
- 195.- Alberto Yebra Yebra: "El seguro, producto refugio de las entidades de crédito en épocas de crisis" 2014/2015.
- 196.- Jesús García Riera: "Aplicación de la Psicología a la Empresa Aseguradora" 2015/2016
- 197.- Pilar Martínez Beguería: "La Función de Auditoría Interna en Solvencia II" 2015/2016
- 198.- Ingrid Nicolás Fargas: "El Contrato de Seguro y su evolución hasta la Ley 20/2015 LOSSEAR. Hacia una regulación más proteccionista del asegurado" 2015/2016
- 199.- María José Páez Reigosa: "Hacia un nuevo modelo de gestión de siniestros en el ramo de Defensa Jurídica" 2015/2016
- 200.- Sara Melissa Pinilla Vega: "Auditoría de Marca para el Grupo Integra Seguros Limitada" 2015/2016
- 201.- Teresa Repollés Llecha: "Optimización del ahorro a través de soluciones integrales. ¿cómo puede la empresa ayudar a sus empleados?" 2015/2016
- 202.- Daniel Rubio de la Torre: "Telematics y el seguro del automóvil. Una nueva póliza basada en los servicios" 2015/2016
- 203.- Marc Tarragó Diego: "Transformación Digital. Evolución de los modelos de negocio en las compañías tradicionales" 2015/2016
- 204.- Marc Torrents Fábregas: "Hacia un modelo asegurador peer-to-peer. ¿El modelo asegurador del futuro?" 2015/2016
- 205.- Inmaculada Vallverdú Coll: "Fórmulas modernas del Seguro de Crédito para el apoyo a la empresa: el caso español" 2015/2016
- 206.- Cristina Alberch Barrio: "Seguro de Crédito. Gestión y principales indicadores" 2016/2017
- 207.- Ian Bachs Millet: "Estrategias de expansión geográfica de una entidad aseguradora para un mercado específico" 2016/2017
- 208.- Marta Campos Comas: "Externalización del servicio de asistencia" 2016/2017
- 209.- Jordi Casas Pons: "Compromisos por pensiones. Hacia un nuevo modelo de negociación colectiva" 2016/2017
- 210.- Ignacio Domenech Guillén: "El seguro del automóvil para vehículos sostenibles, autónomos y conectados" 2016/2017
- 211.- Maria Luisa Fernández Gómez: "Adquisiciones de Carteras de Seguros y Planes de Pensiones" 2016/2017
- 212.- Diana Heman Hasbach: "¿Podrán los Millennials cobrar pensión?: una aplicación al caso de México" 2016/2017
- 213.- Sergio López Serrano: "El impacto de los Ciberriesgos en la Gerencia de Riesgos Tradicional" 2016/2017
- 214.- Jordi Martí Bernaus: "Dolencias preexistentes en el seguro de Salud: exclusiones o sobreprimas" 2016/2017
- 215.- Jéssica Martínez Ordóñez: "Derecho al honor de las personas jurídicas y reputación online" 2016/2017
- 216.- Raúl Monjo Zapata: "La Función de Cumplimiento en las Entidades Aseguradoras" 2016/2017
- 217.- Francisco José Muñoz Guerrero: "Adaptación de los Productos de Previsión al Ciclo de Vida" 2016/2017
- 218.- Mireia Orenes Esteban: "Crear valor mediante la gestión de siniestros de vida" 2016/2017

219.- Oscar Pallisa Gabriel: "Big Data y el sector asegurador" 2016/2017

220.- Marc Parada Ricart: "Gerencia de Riesgos en el Sector del Transporte de Mercancías" 2016/2017

221.- Xavier Pérez Prado: "Análisis de la mediación en tiempos de cambio. Debilidades y fortalezas. Una visión de futuro" 2016/2017

222.- Carles Pons Garulo: "Solvencia II: Riesgo Catastrófico. Riesgo Antropógeno y Reaseguro en el Seguro de Daños Materiales" 2016/2017

223.- Javier Pulpillo López: "El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión estratégica y retributiva" 2016/2017