

Capítulo 7

El sector asegurador como ejemplo para los sistemas de información interorganizativos: el caso del sistema Mapfre

MIGUEL ÁNGEL MÁRTINEZ MARTÍNEZ

RESUMEN

El caso aquí planteado es una referencia en el uso de los sistemas de información interorganizativos aplicados a la actividad aseguradora. Se hace un breve resumen de las peculiares características del sector y de su estructura en España: sus empresas y procesos de trabajo y las tendencias integradoras con otros servicios financieros. MAPFRE es un grupo asegurador español que opera a través de distintas unidades de negocio para sus principales ramos, con un alto nivel de descentralización y que ha debido aplicar soluciones integradoras en sus sistemas de información para coordinar su gestión en los mercados. En el caso se explica sus estructuras de apoyo en los sistemas y tecnologías así como dos aplicaciones que requieren la coordinación de diferentes unidades o empresas para resolver los problemas que se plantean y mejorar la competitividad conjunta: un proyecto integrador de operaciones entre distintas compañías del mismo grupo y un caso de colaboración con proveedores de servicios de información precisos para la toma de decisiones.

PALABRAS CLAVE: Sector asegurador, sistemas interorganizativos, descentralización.

1. LOS SERVICIOS FINANCIEROS ASEGURADORES

La industria aseguradora forma parte del sector financiero como un subsector muy especializado. Tradicionalmente su principal objetivo ha sido la cobertura de los llamados "riesgos puros", es decir de aquellas situaciones para el asegurado que, en caso de acaecimiento, solo pueden derivarse pérdidas.

Los clientes abonan una cantidad monetaria llamada "prima" a cambio de la cual y durante el periodo de validez del seguro, la entidad se compromete contractualmente a cubrir el siniestro que pueda producirse, en los términos pactados en la póliza. Este contrato celebrado a un plazo (generalmente anual) puede prorrogarse con el pago periódico de nuevas primas.

El profesor Farny (1990) describía este proceso como el "intercambio de probables pérdidas en los daños asegurados, contra el pago cierto de primas para su cobertura" o alternativamente como "cambio de reservas constituidas por la entidad aseguradora con las primas pagadas y el capital social contra un proceso probabilístico determinado por las indemnizaciones de los daños cubiertos que realmente se produzcan".

El dinero ingresado en forma de primas "ha de gestionarse eficientemente, invirtiéndolo temporalmente en mercados mobiliarios e inmobiliarios, para atender los siniestros futuros, los gastos de gestión y el beneficio empresarial" (Martínez, 1994). El proceso del riesgo y su cobertura es estudiado por la matemática y la estadística actuariales, que facilitan herramientas para determinar el importe adecuado que debe tener la prima a pagar en cada caso.

Los riesgos cubiertos por el sector pueden ser tan variados como situaciones pueden darse en la vida de los ciudadanos y de las instituciones. En razón a esta variedad, a la incertidumbre de su montante y de los periodos de recurrencia de los fenómenos, las compañías deben cubrir a su vez sus propios riesgos de insolvencia a través de contratos de reaseguro en el mercado internacional. Este sistema permite distribuir el riesgo en pequeñas partes y en numerosos operadores a lo largo del mundo.

Tradicionalmente los productos aseguradores se clasifican en "ramos" o líneas de producto especializadas. En el cuadro n.º 1 detallamos los de mayor importancia en el mercado español, siguiendo la clasificación según los ingresos del ejercicio 2002:

Cuadro 1. Volumen de negocio asegurador. España

RAMOS	PRIMAS 2002	
	millones euros	%
Ramos no vida	9.794	20,3
Automóviles	3.297	6,8
Salud	3.255	6,7
Multirisgos particulares	1.054	2,2
Decesos	1.040	2,2
Responsabilidad Civil	846	1,8
Otros daños a bienes	657	1,4
Accidentes	571	1,2
Transportes	508	1,1
Crédito y Caución	200	0,4
Asistencia	195	0,4
Incendios	105	0,2
Defensa jurídica		
Totales no vida	21.597	44,8
Ramos de vida		
Colectivo	12.078	25,0
Individuales	14.549	30,2
Total vida	26.627	55,2
Total mercado español	48.224	100

Fuente: ICEA (primas emitidas anuales).

Las primas de seguro directo totales del mercado español en 2002 representaron el 7% del PIB, con un total de 1.170 euros por habitante. En los últimos años producido una mejora sustancial en el acercamiento a las cifras medias de la Unión Europea, que en el año 2001 eran de un 8,4% sobre el PIB y de 1.763 euros por habitante. En cuanto al volumen de primas emitidas por países en el ámbito de la UE, España ocupa la quinta posición en el ranking.

Según datos de la Dirección General de Seguros española, nuestro mercado asegurador tiene una significativa presencia de capital extranjero, con un 26,4% de participación y un 39% de las primas en el año 2002. Cinco grupos multinacionales están situados entre los diez primeros del sector, clasificados de acuerdo al volumen de primas emitidas. (Véase cuadro n.º 2)

Cuadro 2. Ranking de grupos aseguradores en el mercado español. Datos:

N.º	Grupo	Mill. de euros	%
1	MAPFRE (x)	5.613	11,6
2	CAIFOR	3.383	7,0
3	ANTARES	3.069	6,4
4	GENERALI	2.369	4,9
5	ALLIANZ	2.029	4,2
6	AVIVA	1.918	4,0
7	AXA	1.885	3,9
8	CASER	1.628	3,4
9	BBVA SEGUROS	1.616	3,4
10	SCH SEGUROS	1.482	3,1
	Total 10 primeros	24.993	51,8

(x) Primas de seguro directo emitidas en España.

Por el contrario, son escasas las empresas españolas con volumen de negocio significativo en otros países. El principal destino europeo de la actividad aseguradora española en el exterior es Portugal, con 29 sucursales de las 43 que la industria española tenía situada en el espacio económico europeo en 2002.

El seguro español también está representado en Iberoamérica donde AFA, primer grupo independiente de nuestro país, es líder extranjero en el sector directo sudamericano de "no vida".

En el año 2002 y según datos de la Dirección General de Seguros el número de entidades operativas en España era de 331 (247 sociedades anónimas, mutuas y 37 sucursales de entidades extranjeras). El sector se encuentra en un proceso de lenta concentración; baste indicar que en los últimos cinco años han dejado de operar 57 entidades.

Una característica propia del sector se refiere al modo de distribuir los seguros en el mercado. Esta actividad comercial está regulada por ley (en España la Ley 9/1992, de 30 de Abril, sobre la Mediación de los Seguros Privados) y, cuando no es la compañía la que vende directamente, el trabajo de agentes y corredores tiene ciertos atributos normativos acerca de la representación de los asegurados ante la compañía y también responsabilidades derivadas de su relación con la entidad. Por estas razones la clientela de cada intermediario crea derechos de percepción de comisiones para toda la vida de su cartera frente a la empresa que cubre los riesgos.

La estructura de la distribución de seguros en España, según los últimos datos referidos a 2002, muestran que las redes de las instituciones financieras (Bancos y Cajas de ahorro) se han posicionado como el principal canal de venta, mediando en el 40,7% del total del volumen del negocio asegurador y muy especialmente en seguros de vida, donde este porcentaje es del 67%. A continuación el negocio se canaliza principalmente a través de agentes vinculados a compañías (25,6%) y de corredores (16,3%). La venta directa alcanza el 12,7% del volumen total y finalmente los canales de venta telefónico y el comercio electrónico alcanzan un 2,4%, estos últimos con un lento pero progresivo aumento (Véase cuadro 3)

Cuadro 3. Cuota de mercado (ramos significativos) por canales (%) Año 2002

Ramos	Agentes	Corredores	Bancos/ Cajas	Oficinas directas	Otros
Vida	13,4	9,2	66,9	6,7	3,9
Salud	22,2	8,5	9,8	57,4	2,1
Autos	43,8	25,5	2,3	17,1	11,3
Multirisgos	50,9	26,7	16,4	4,4	1,7
TOTAL	25,6	16,3	40,8	12,4	5,0

Fuente: ICEA, 2002.

Otras características del negocio asegurador que pueden ayudar a interpretar los datos del sector (Martínez, 1994) y su modo de gestión, son:

- Debido al carácter social del seguro, esta actividad está regulada por legislación específica (en España la principal norma que ordena la actividad es la ley 30/ 1995, de 8 de Noviembre, de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados y su Reglamento 2486/1998, de 20 de Noviembre) y su gestión es supervisada por la autoridad pública, alcanzando este control a la constitución de sociedades aseguradoras, a sus productos, a su distribución y a la solvencia de las entidades.
- El producto es un servicio inmaterial y abstracto. No produce, en general, un sentimiento de atracción sobre el consumidor al constituir su utilidad la cobertura de daños no deseados.

Esto implica que en la fidelización de los clientes tendrá una gran importancia la agilidad de la entidad a la hora de prestar sus servicios ante siniestros y el nivel de calidad de los mismos.

- La principal tecnología de los procesos de producción de seguros es la aplicación masiva de la informática, tanto para la gestión del negocio, como de otros procesos complementarios tales como la contabilidad, el manejo de las inversiones o la dirección de los recursos humanos en la organización.

La integración de esta tecnología con las telecomunicaciones han revolucionado los modos de operar en el sector, permitiendo resolver los problemas de acercamiento al cliente (suscripción de riesgos, emisión de pólizas y tratamiento de los siniestros) así como racionalizar las actividades técnicas y administrativas del negocio.

- La estructura organizativa de los grupos aseguradores más compleja (Martínez, 1994) tiende hacia el modelo más especializado del multinacional, divisionalizando los principales ramos según la naturaleza y el tipo de cliente al que se dirigen los productos. En las pequeñas entidades se observan diseños basados en la estructura funcional.

Por lo que concierne a los conglomerados financieros (Romaní, 1999) la estructura básica es la de una división internacional del trabajo en forma de grandes unidades estratégicas de negocio con diferentes sociedades y estructuras que, bajo una imagen armonizada o común, atienden la totalidad de servicios financieros que pueda necesitar el cliente: ahorro, inversión, pensiones, seguros, etc., tal y como abordamos en el siguiente apartado.

2. TENDENCIAS A LA INTEGRACIÓN DE LOS NEGOCIOS FINANCIEROS

El seguro de vida viene desempeñando un importante papel como instrumento financiero y de ahorro-previsión a largo plazo dentro del sector económico de los servicios financieros. Para ilustrar esta afirmación incluimos en el cuadro número 4 algunos datos del mercado español, donde se comparan los patrimonios manejados por las instituciones aseguradoras de vida con otras formulas de ahorro como los Fondos de Inversiones o los Planes de Pensiones.

Cuadro 4. Instrumentos de Ahorro-Previsión en España 2001-2002

Instrumentos	Patrimonio 2001 (mill. euros)	Patrimonio 2002 (mill. euros)	% 02/01
Fondos de Inversión	177.871	170.814	-3,97
Seguros de Vida	89.523	102.387	14,37
Planes de Pensiones	43.829	48.110	9,77

Fuente: Fundación Mapfre Estudios, Informe mercado español 2002.

Los patrimonios, dotados por las compañías de seguros en forma de provisiones técnicas, vienen marcados en este ejercicio por la captación de fondos de pensiones en forma de primas únicas, a causa de la exteriorización de los compromisos por pensiones que acumularon las empresas, obligadas por ley a depositar estos fondos en entidades especializadas y también por un notable desarrollo de los seguros que combinan el riesgo con diversas formulas de ahorro a largo plazo y que se consideran opciones alternativas financieras para la obtención de rentas futuras a los asegurados.

Adicionalmente estos productos están afectados por una legislación fiscal protectora de estas fórmulas de ahorro que compensa y complementa, al menos en parte, la más rígida alternativa de los Planes de Pensiones de empleo o individuales.

Estos atractivos sectoriales han propiciado el desarrollo del sector de seguros de vida a través de las instituciones financieras tradicionales (Bancos y Cajas de Ahorros). Esta participación se produce bien bajo la fórmula de la mediación en la transacción (alianzas comerciales de Banca-Seguros) o bien irrumpiendo directamente con filiales (adquiridas o constituidas) en forma de sociedades de seguros.

La banca ha encontrado así una fórmula más de extender el negocio financiero con sus clientes, adaptándose a la reducción de sus márgenes de intermediación que se ha producido especialmente en las últimas décadas.

La profesora L. Van den Berghe (2000), explica el desarrollo de las empresas financieras que practican lo que se conoce como "Servicios Financieros Integrados" para el cliente partiendo de las soluciones más sencillas de simple comercialización conjunta de productos (Banca-Seguros y "Assur-Finance") hasta llegar a aquellas estructuras que pretenden gestionar integralmente los riesgos de sus clientes.

Según esta autora las principales razones en las que se apoya esta estrategia son.

- La amplia red territorial de oficinas bancarias existente.
- El frecuente contacto con sus clientes.
- Manejo de la información financiera precisa para segmentar productos.
- Economías de escala en la gestión.
- Reputación de estas entidades, etc.

En la práctica del negocio asegurador este se extiende hoy en dos frentes: por un lado con la oferta de servicios de asistencia y de prevención de la seguridad (asistencia, gerencia de riesgos, etc.) y por otro en el manejo de productos de ahorro e inversión, tradicionalmente "bancarios". En este último caso se integran -al menos comercialmente- una cartera compuesta por seguros patrimoniales, seguros-ahorro, pensiones, fondos de inversión, gestión de activos y otros productos bancarios bajo una misma red de oficinas o bajo una red agencial común, en el caso de la industria de seguros.

En esta convergencia sectorial, salvaguardando el control y la solvencia cada negocio (1), prima la orientación del cliente a la hora de estructurar las organizaciones.

Esta oferta se puede estructurar con diferentes modelos singulares o "interorganizativos" (2):

- a) Alianzas comerciales entre Bancos y Compañías de Seguros. (En España un ejemplo podría ser el del Banco Popular y la empresa alemana Allianz)
- b) Alianzas estratégicas entre instituciones financieras bancarias y compañías de seguros (Véase el caso Cajamadrid y Mapfre que expondremos más adelante).
- c) Banca universal, propietaria de filiales de negocios aseguradores y otros servicios financieros (caso de los bancos alemanes o suizos y españoles)
- d) Conglomerados financieros, que incluyen filiales para cada negocio, pero que actúan bajo una imagen común o coordinada (Caso de ING Group).

En todos los casos posibles y en las combinaciones que se puedan generar en el mercado, son evidentes las necesidades de trasladar y compartir información relativa a sus procesos de trabajo, a sus productos y a sus clientes:

- En las actividades de diseño de productos adaptados a perfiles ya conocidos de la cartera de clientes.
- En la gestión comercial de los productos procedentes de diferentes negocios.
- En los procesos de trabajo técnico.
- En el cálculo de los riesgos y su distribución.
- En la inversión de fondos.
- En la información contable.
- En la gestión de recursos tecnológicos, patrimoniales e informáticos.
- En la gestión de recursos humanos...etc.

(1) El control y la solvencia de estos grupos preocupa a las administraciones públicas que tradicionalmente lo han tratado con dos autoridades de control diferentes (Banco Central y Supervisión de Seguros) y que hoy buscan coordinar esfuerzos a través de modificaciones en la normativa internacional (Véase The European Commission, 2001 y Bolkestein, F. (2001)

(2) Sistemas y estructuras organizativas que trascienden la "frontera" de una empresa.

3. LOS PRINCIPALES PROCESOS DE TRABAJO EN LA ACTIVIDAD ASEGURADORA

D. A. Garvin (1998) explica la articulación en la empresa en diferentes procesos de trabajo que agrupan actividades orientadas a un fin –generalmente el cliente– y con repercusión en la toma de decisiones y en la división de trabajo misma.

Sobre ellos se edifica la organización de la empresa y la gestión de sus negocios. Siguiendo el conocido esquema de M. Porter (1985), el autor citado distingue entre “procesos esenciales”, característicos del negocio en cada empresa y que se centran preferentemente en la creación, producción y entrega de bienes y servicios al cliente y aquellos otros “procesos de apoyo” que no son específicos ni centrales para los fines de la compañía, pero que son necesarios para desempeñar la gestión de la empresa.

Basados en esta clasificación y de acuerdo a la práctica aseguradora, Martínez y De Pablos (2001) distinguen estos procesos, (Véase Cuadro número 5):

PROCESOS ESENCIALES

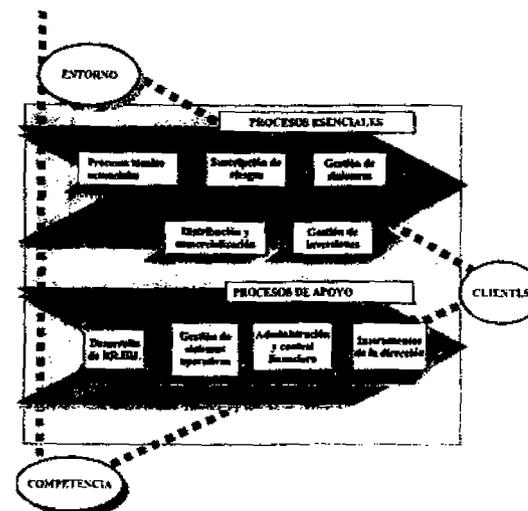
- Proceso de desarrollo técnico-actuarial:** aquellos que tienen por fin el diseño de productos competitivos y con suficiente base técnica en su configuración.
- Proceso de suscripción de riesgos:** actividades que tienen el objetivo de seleccionar la clientela de acuerdo a los criterios fijados, cubriendo contractualmente los riesgos de la transacción.
- Procesos de gestión de siniestros:** prestación de los servicios pactados al cliente con prontitud, calidad y eficiencia.
- Distribución y comercialización:** difusión de la oferta de los productos, apoyo a la red de mediadores y distribución al cliente.
- Gestión de las inversiones:** manejo de los fondos que posee la compañía de seguros, propios, constituidos para atender las reclamaciones futuras por daños en los clientes y, en su caso, para restituir su ahorro acumulado. En esta gestión ha de conjugarse la seguridad con la máxima rentabilidad, ya que su rendimiento es una importante fuente de ingresos del negocio “no técnico” de las compañías.

PROCESOS DE APOYO

- Desarrollo de los recursos humanos:** gestionando políticas (contratación, compensación, promoción profesional, etc.) para comprometer a las personas con los objetivos y estrategias de la entidad.

- Gestión de los sistemas operativos:** soporte de la organización para dotarla de agilidad y eficiencia en los procesos de trabajo basados en tecnologías informáticas y de telecomunicaciones.
- Administración y control financiero:** facilitando el manejo de la tesorería y el flujo de información patrimonial, contable y financiera disponible para el control de la propia entidad para informar a terceros (accionistas, mercados y administración pública) sobre sus resultados, estabilidad y solvencia.
- Instrumentos de la dirección:** sistemas empleados para el gobierno de las instituciones facilitando la toma de decisiones y la selección e implantación de las estrategias: planificación, sistemas de objetivos, organización, control de gestión, etc.

Cuadro 5. *Procesos aseguradores*



Fuente: Martínez y De Pablos, 2001.

4. EL “SISTEMA MAPFRE”, SUS NEGOCIOS Y ESTRUCTURA: UN SISTEMA INTERORGANIZATIVO

MAPFRE es la principal empresa aseguradora en España y el primer grupo inversor extranjero en Seguros de “no vida” en Iberoamérica. Su origen y estructura mutualista en la sociedad cabecera del grupo empresarial (Mapfre Mutualidad) ha sido clave para propiciar el espectacular crecimiento de la entidad española, sin por ello perder el dominio y la autonomía en su gestión nacional e

internacional de los negocios, que hoy incluyen en su cartera diferentes productos: seguros de vida, seguros patrimoniales, servicios de reaseguro, productos financieros y de inversión, pensiones, promoción y gestión inmobiliaria, entidades prestadoras de servicios diversos, fundaciones, etc.

Las principales magnitudes del grupo son (Cuadro número 6):

Cuadro 6. *Magnitudes significativas de MAPFRE. Año 2002*

Ingresos consolidados (1)	9.305 millones de euros
Primas de seguros en el mundo	7.741 millones de euros
Recursos propios	2.205 millones de euros
Patrimonios gestionados	20.760 millones de euros
Beneficio (a.i.)	440 millones de euros
Empleados (2)	18.230

(1) En 2003 el grupo anuncia una cifra próxima a los 9.500 millones

(2) Incluye 9523 en España. Mapfre está presente en 38 países con oficinas y filiales propias. (231 compañías)

MAPFRE fue creada en 1933 como "Mutualidad de la agrupación de propietarios de fincas rústicas de España" para así dar cobertura a los riesgos agrícolas. (Véase Cardone, 1996) Estos riesgos y la extensión hacia el seguro obligatorio de enfermedad, llevó a MAPFRE a tener problemas económicos en 1944. A partir de ese año los cambios habidos en la dirección, de la mano de uno de los hombres clave en Mapfre: Ignacio H. de Larramendi, condujeron hacia el éxito a la entonces pequeña mutualidad.

A partir de los años 70 MAPFRE, tras haber optado por el seguro privado, comienza a implantar en España una red de oficinas y de distribución propias. También, años después, elige la especialización de cada ramo articulada en forma de entidades autónomas, integradas en un holding encabezado por Mapfre Mutualidad; esta sociedad se especializará años más tarde, con gran éxito, en el negocio del seguro de automóviles. Las filiales adoptarán la forma de sociedades anónimas integradas en el grupo.

Para facilitar la financiación del crecimiento empresarial, en 1981 se crea la entidad "Corporación Mapfre", que agruparía a todas las filiales de Mapfre Mutualidad y cuyos valores cotizarían en Bolsa.

Desde finales de los años setenta, MAPFRE inicia su expansión internacional, primero a través del negocio reasegurador y comenzando en los años ochenta, con inversiones en forma de adquisiciones de compañías de seguro directo en Iberoamérica, especialmente en Argentina, Chile, Uruguay, Venezuela, Brasil, Perú, Paraguay, Colombia, Puerto Rico, Centroamérica y México y también con filiales en el mercado portugués. En los años noventa promueve la creación de una red especializada en seguros y servicios de asistencia, que en la actualidad alcanza a 34 países del mundo en América, Europa y Oriente Medio.

La tendencia sectorial hacia la integración de los servicios financieros en las grandes entidades del mundo, se plasmaría en MAPFRE con una experiencia pionera lanzando un negocio bancario propio (Banco Mapfre) que, más tarde, en el año 2000, de acuerdo al contenido de la alianza estratégica con la entidad CAJAMADRID pasaría a ser gestionado por esta última. A partir de este momento la caja de ahorros sería la entidad bancaria de referencia para MAPFRE en España; esta la aseguradora de referencia para la primera. De esta forma se integraron los esfuerzos y organizaciones en el mercado de servicios financieros sin perder autonomía e identidad de cada uno de los grandes grupos afectados.

En el marco del acuerdo, Cajamadrid cede sus filiales y negocios aseguradores a un holding con mayoría societaria de la aseguradora (51%): MAPFRE CAJAMADRID HOLDING ocupándose este de la gestión del negocio de seguros de vida, seguros generales, salud y seguros industriales y empresariales. Por otra parte, MAPFRE aporta sus operaciones bancarias a Cajamadrid y se busca una fórmula societaria para gestionar las entidades de inversión de ambos grupos.

Este marco de colaboración permite que en las oficinas bancarias de Cajamadrid se incorporen en su oferta productos aseguradores procedentes del holdin del resto de las entidades aseguradoras de MAPFRE, así como que en la oficina: agencias delegadas de la entidad de seguros se comercialicen productos financieros y bancarios, procedentes de Cajamadrid.

La estructura del grupo de empresas actual, denominada "Sistema Mapfre" esta dominada por la entidad Mapfre Mutualidad, empresa que se ocupa del negocio de autos, como principal accionista del grupo. Esta entidad posee el 55% del capital de Corporación Mapfre, sociedad anónima propietaria, a su vez, del 5% del nuevo holding Mapfre-Cajamadrid y del resto de los negocios y filiales del tema no integrados en los anteriores: Mapfre América para los negocios iberoamericanos de seguros directos, Mapfre Asistencia para la red internacional, Mapfre Re para el negocio de reaseguro, Mapfre Inmuebles, etc (Véase cuadro 6)

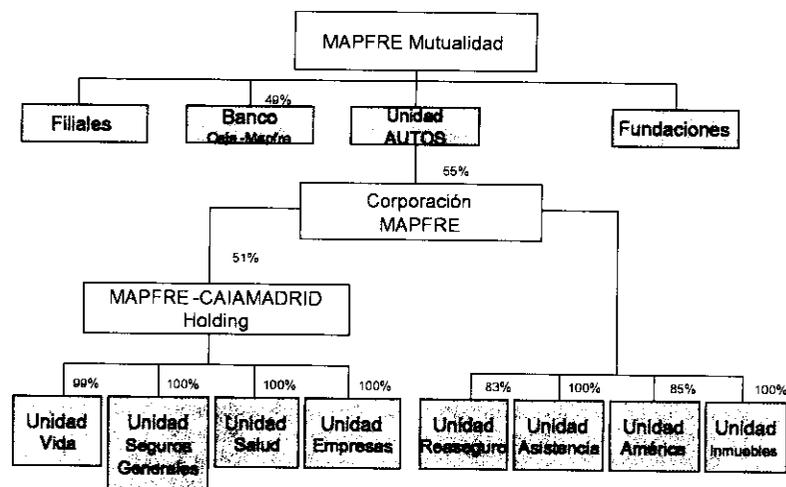
Siguiendo el contenido de los informes presentados por el Consejo de Administración ante la asamblea de mutualistas en 2002 y posteriores comunicados a los medios, hemos seleccionado las estrategias más relevantes para ilustrar el trabajo:

- Mantener la independencia que ha caracterizado la actuación del grupo en España.
- Consolidar su estructura descentralizada por negocios y áreas territoriales. En España esta organización se plantea bajo una fórmula especializada de naturaleza matricial y con modelos de distribución multicanal.
- Potenciar la actual presencia del grupo en Iberoamérica y extenderla prudentemente a otras zonas de interés estratégico en el mundo (Norteamérica y China, son ejemplos citados)
- Optimizar los resultados y sinergias del acuerdo con Cajamadrid.

- Mejora continua y desarrollo profesional de los recursos humanos del conjunto de empresas MAPFRE.
- Promover de forma permanente la utilización de tecnologías de vanguardia (TIC) para mejorar la eficacia empresarial, la eficiencia, la competitividad y el servicio al cliente.....

Con estas orientaciones el grupo espera alcanzar en el año 2005 los 11.300 millones de euros de recaudación y llegar a obtener un beneficio neto antes de impuestos próximo a los 600 millones de euros.

Cuadro 7. Organización del Sistema Mapfre



Fuente: www.mapfre.com; 2004-01-07.

5. LA ORGANIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA QUE GESTIONA LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN EN MAPFRE

En un grupo empresarial tan descentralizado y constituido por un conjunto de unidades de negocio, con sociedades radicadas en diferentes países, con variados entornos y con distintos modelos de distribución territorial de seguros... la cuestión sobre la armonización de la estructura y disposición de los sistemas de información es necesariamente compleja.

Si a las contingencias anteriores se une el hecho de la distinta velocidad del crecimiento de cada unidad y sociedad, se entenderá que en su momento el grupo optara por soluciones descentralizadas en las plataformas de sus sistemas de infor-

mación en la gestión de cada negocio y país. Durante años el Sistema Mapfre desarrolló diversas tecnologías de manejo de la información para resolver la gestión de los negocios de vida o de Automóviles y asumió modelos y tecnologías ya existentes en las compañías que adquirió en Iberoamérica.

En los años 90, bajo el impulso directo de la presidencia ejecutiva del grupo comienzan a plantearse estrategias comunes para el desarrollo de los sistemas de información. Incluso nace una entidad de servicios informáticos (Mapfre Soft) que diseña diversas soluciones "home-made" para resolver necesidades específicas de los seguros tal y como Mapfre entendía su gestión. Muy en particular se configuraron las bases de una plataforma global para el negocio asegurador que cubriera todos los aspectos de la producción y distribución de seguros en las compañías; esta recibiría el nombre de "Tronador".

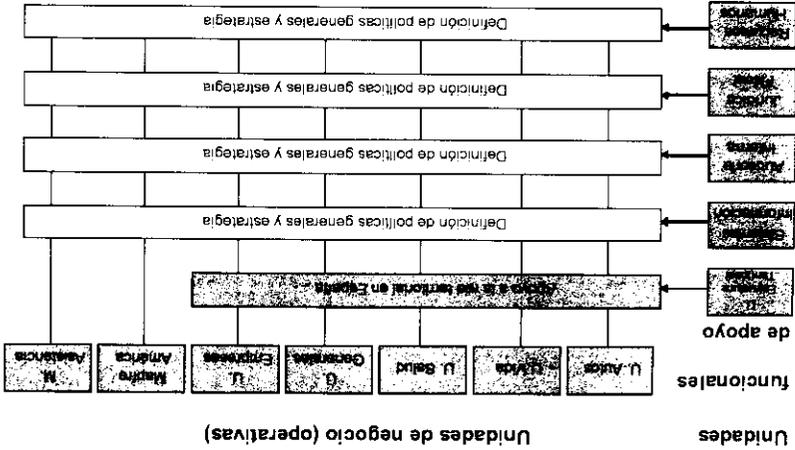
Este sistema, en la segunda mitad de los años 90 se implanta paulatinamente a todas las filiales en Iberoamérica, permitiendo mejorar la productividad de las entidades, prestar un mejor servicio a sus mediadores y asegurados y conseguir que la información procedente de diferentes compañías y países pudiera homogeneizarse y compararse a efectos de control.

Paralelamente a este desarrollo internacional, la realidad territorial española de un grupo financiero que debía actuar frente al cliente con una sola imagen, pero con productos procedentes de distintos negocios (que, no se olvide, se gestionaban especializada y autónomamente) planteaba otro reto a la organización, para hacer compatible la segmentación de la clientela y su atención coordinada ("tratamiento del cliente integral" tal y como se dice en la organización territorial en España).

El apoyo central a esta red territorial desde hace varios años, se coordina desde una unidad común, la "Unidad de Estructura Territorial", que sirve de catalizador de las soluciones comunes para el ámbito comercial y para la asignación de recursos en las oficinas. Esta unidad también se articula como foro de debate para la implantación de sistemas y para la división del trabajo territorial, atendiendo a las necesidades de las diferentes empresas que actúan en el mismo territorio.

La estructura de los órganos centrales y comunes que apoyan la gestión de las unidades de negocio y filiales de MAPFRE se configura con diversas unidades funcionales de apoyo (Véase cuadro número 7)

Cuadro 8. Estructura de las unidades funcionales de apoyo en Mapfre



Unidades de apoyo:
 Política general corporativa y estrategias funcionales
 Armonización entre diferentes unidades
 Dirección elementos comunes especializados
 Dirección próxima a: negocio

Unidades de Negocio
 Dirección de operaciones
 Toma de decisiones

Fuente: Adaptado de IT Sistema Mapfre.

Centrándonos en la estructura que atiende las necesidades de los sistemas de información en Mapfre, podemos distinguir dos tipos de unidades según la ubicación y las responsabilidades de las mismas:

1. Sistemas de información y tecnología en cada unidad de negocio:
 Dependiendo de cada organización descentralizada, se ocupa de la gestión directa de los sistemas. En general incluye tres actividades:
 - Desarrollo de sistemas y aplicaciones operativas.
 - Apoyo a los sistemas tecnológicos en las oficinas.
 - Configuración de los procesos organizativos de cada unidad.
2. Unidad funcional de apoyo tecnológico (ITUF):
 Estructura común al sistema, ocupándose de:
 - Proyectos y desarrollo tecnológico del grupo.
 - Soporte general a sistemas.

- Unidad de servicio especializada en telecomunicaciones para el diseño de redes y apoyo al conjunto de empresas.
- Mapfre Internet, área especializada en los servicios prestados a través de la Web: Portal interno para la gestión común y Portal externo con terceros.

Así mismo se responsabiliza de mantener actualizada la imagen corporativa por este medio. (Cuadro n.º 9)

Cuadro 9. Imagen de MAPFRE en la Web <http://www.mapfre.com>



La nueva estrategia de MAPFRE en lo relativo a sus Sistemas de Información se orienta a apoyar al grupo en sus imperativos de mejora de la competitividad, utilizando distintas herramientas de informática y comunicaciones:

- a) Soluciones informáticas y procesos de gestión desarrolladas internamente: reservadas para la gestión aseguradora. (Ej. "Tronador" para el negocio de seguros, "Cactus", para el cálculo actuarial, etc.)
- b) Soluciones estándar en el mercado, para las necesidades más genéricas de cada unidad: Contabilidad (SAP), C R M (Data Warehouse-"Cognos"), Recursos Humanos (Meta 4), Administración (Gestión documental-"Documentum"), etc.
- c) Red corporativa de comunicaciones (MCCN) para voz y datos, que extienda de su desarrollo en España y el extranjero, permitiendo mejorar la agilidad de funcionamiento de las oficinas "remotas" (en la emisión de pólizas, en el tratamiento de siniestros, en la gestión comercial, etc.) sin perder la especialidad y el rigor en la suscripción de cada negocio.

Las telecomunicaciones han permitido extender el uso de los "portales" como herramientas de trabajo a gestores, empleados y mediadores externos.

6. SISTEMAS INTERORGANIZATIVOS: EJEMPLO DE SOLUCIONES APLICADAS EN EL SISTEMA MAPFRE

La cooperación interorganizativa (J.Cash, et al., 1992) se extiende a los sistemas de información cuando estos traspasan los límites de las organizaciones, para satisfacer necesidades estratégicas de distintas entidades.

La colaboración estratégica puede adoptar distintas formas:

- Gestión productiva común (entre competidores para ofrecer soluciones "integradas" a los clientes).
- Prestación de servicios a varias sociedades.
- Relaciones proveedor-cliente.
- Alianzas comerciales, integrando diferentes negocios para una red comercial única. etc.

En el caso que nos ocupa, hemos escogido dos ejemplos de esta cooperación en MAPFRE, por su implicación en la gestión de los sistemas de información y su vigencia.

a) PROYECTO SIRED

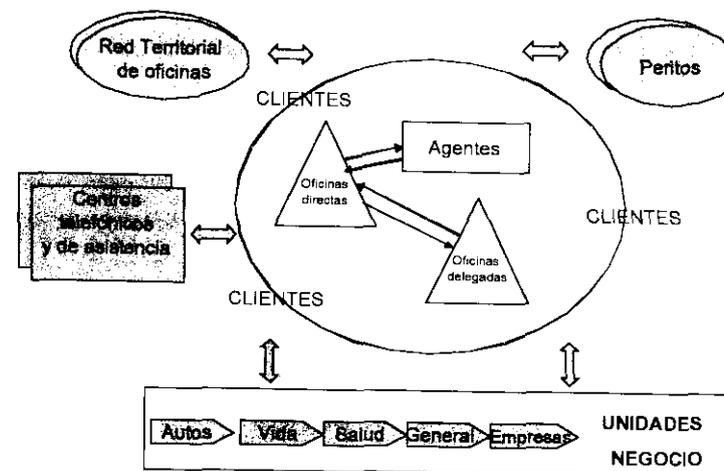
Esta nueva solución diseñada conjuntamente por la Unidad Funcional de Sistemas de Información y por la Unidad de Estructura Territorial, integra la gestión y mecanización de cualquier operación o actividad que deban realizar las oficinas de la red en cualquier punto de España, procedente de los diversos negocios de seguro directo incluidos en las unidades operativas del grupo en nuestro país.

Esta plataforma, en fase de extensión no solo a la red de oficinas propias, sino a la red "delegada" de agentes vinculados, permite realizar estas operaciones con una visión única del cliente (única identificación), integrando y armonizando toda la información que se dispone del mismo, desde las diferentes sistemas de gestión en Mapfre Automóviles, Mapfre Vida, Mapfre Seguros Generales, Mapfre Salud etc. (Véase cuadro número 9)

El sistema dispone de varios "perfiles de acceso" según la naturaleza del trabajo que deba desarrollar cada operador, así como herramientas de ayuda, tales como un sistema de calendario-agenda (para usos comerciales y profesionales) y un software de gestión documental para la ayuda en la búsqueda de documentos, pólizas, recibos, expedientes... etc. dentro de los diversos negocios que un cliente puede compartir en MAPFRE.

La operación se realiza desde un "escritorio" y presentación comunes, que extrae y actualiza la información procedente de los módulos de cada unidad operativa así como genera y parametriza la documentación.

Cuadro 10. *Ámbito de actuación SIRED*



Fuente: IT Mapfre.

Los módulos de SIRED permiten realizar las siguientes tareas:

- **Gestiones comerciales:**

Contactos, campañas locales y genéricas, venta cruzada, control del presupuesto, etc.

- **Atención al cliente:**

Información de los productos, soluciones a medida, presupuestos, siniestros, incidencias, actuaciones post-venta.(sincronizándolo con el trabajo de los centros telefónicos y de los peritos)

- **Gestión de la oficina:**

Seguimiento, control de resultados, cartera de mediadores, etc.

- **Gestión de pólizas:**

Toma de datos, autorizaciones, emisión, anulaciones, etc.

Este sistema de información y gestión interorganizativa se ha desarrollado para la realidad interna de un grupo asegurador con diferentes entidades y líneas de negocio, buscando optimizar la gestión comercial de sus redes.

Para las operaciones desarrolladas fuera del ámbito del holding asegurador, como es el caso de las gestiones comerciales de Cajamadrid, la integración de esta información con la procedente de análogos sistemas de la entidad ahorradora se produce fuera del ámbito de esta herramienta, a nivel de unidades de negocio.

Para otros países, con una complejidad mucho menor pero con análoga problemática, el grupo desarrolla soluciones semejantes, tal y como es el caso de "Mapfrenet", soporte definido como "un espacio de servicios exclusivo para mediadores y empleados de Mapfre en Argentina."

b) Relaciones con otros proveedores de Sistemas de Información: AUDATEX y TIREA

AUDATEX es una sociedad internacional de servicios utilizada por la unidad de Seguros de Automóviles que proporciona una herramienta para la gestión de las valoraciones de daños de automóviles, incluyendo los costes de los diferentes componentes de los automóviles, tiempos de montaje y desmontaje, daños en carrocerías, etc. Esta base de datos "on-line" es consultada por los peritos para facilitar su trabajo con agilidad y precisión. <http://www.audatex.es>

MAPFRE dispone de otra referencia interna para los tiempos de reparación y para los daños en carrocerías y pintura. Se trata de "baremos" tomados como referencia de un riguroso trabajo de investigación llevado a cabo en las instalaciones de una entidad de servicios filial del grupo, llamada Cevimap, que opera en diversos países de América y Europa y que produce su propia información, tanto para Mapfre como para otras entidades en el mercado.

TIREA, sociedad española participada por el sector asegurador que presta servicios de valor añadido al sector asegurador, facilitando el intercambio de información entre compañías sobre clientela, siniestros, etc. para prevenir el fraude y al amparo de la vigente legislación que garantiza el correcto uso de los datos y su privacidad. Mapfre, junto a otras entidades participa de esta fórmula de colaboración interorganizativa, que permite la eficiencia operativa y el rigor de las transacciones con los clientes en una forma más ágil y segura <http://www.tirea.es>

7. CONCLUSIÓN

Las tecnologías de la información representan hoy la espina dorsal del sistema productivo de las entidades financieras y en particular del sector asegurador.

Utilizando el ejemplo del grupo español MAPFRE que hemos expuesto, podemos afirmar que los sistemas de información, si se diseñan apoyando adecuadamente las estrategias de las empresas, permiten mejorar la calidad del servicio y la agilidad en las respuestas a los clientes y estos junto a la productividad, son reconocidamente los factores clave en la competitividad del sector.

También destacamos el hecho de que con la utilización de los sistemas interorganizacionales realmente se permite extender la gestión combinada de negocios especializados, aprovechando la sinergia de todos los productos y servicios prestados a los mismos clientes.

Finalmente subrayamos que el empleo eficiente de estos mecanismos permite liberar al talento creativo de los empleados; de esta manera ellos pueden gestionar con mayor eficacia la complejidad de un grupo empresarial que, como Mapfre, es altamente competitivo en su sector.

BIBLIOGRAFÍA

- BOLKESTEIN, F. (2001): "The financial services action plan" Intervención en el European Parliament Financial Services Forum, Strasbourg, 15 mayo 2001.
- CARDONE, C. (1996): "Mapfre, un sistema asegurado de éxito" en Multinacionales españolas I Coordinado por J.J. Durán, Pirámide, Madrid.
- CASH, J.; MCFARLAN, W.; MC KENNEY, J. (1992): Corporate Information Systems Management: The issues facing seniors executives, Irwin, New York.
- DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS DE ESPAÑA. Informe anual 2002.
- FARNY, D. (1990): "Insurance" Handbook of German Business Management C.E. Poeschel Verlag (ed. By E. Grochla) Berlín, col. 1167-1177.
- FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS (2003): "El mercado de seguros en 2002" Versión electrónica, Dic 2003.
- GARVIN, D.A. (1998): "The processes of organizational management". Sloan Management Review, pp. 833-859.
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M.A. (1994): Organización y estrategia en la empresa aseguradora en España. Ed. Mapfre, Madrid.
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A.; DE PABLOS HEREDERO, C. (2001): "El diseño de procesos virtuales: un modelo de diagnóstico aplicado al sector asegurador español" Alta Dirección, n.º 219, sept-oct., pp. 313-327.
- PORTER, M. (1987): Ventaja competitiva. CECSA, México. (Vers. Original, 1985)
- ROMANÍ, D. (1999): "The future of financial conglomerates in the era of INTERNET". Reuters Pub., August.
- SISTEMA MAPFRE: Informe anual 2002 entregado en la junta de mutualistas (Marzo 2003).
- SKIPPER Jr., H. (2001): "Financial services integration worldwide: premises and pitfalls" OECD Policy issues in insurance regulation liberalization and financial convergence, pp. 99-122.
- THE EUROPEAN COMMISSION (2001): "Financial services: Commissions proposed directive on prudential supervision of financial conglomerates" Internal

europa.eu.int/comm/internal_market/ en/finances/cross-sector/conglomerates.
26 April.

VAN DER BERGHE, L; VERWEIRE, K. (2000): "Convergence in the financial services industry" The Geneva Papers and Insurance. Vol. 25, n.º 2 (April) pp. 262-272.

AGRADECIMIENTOS

Expresamos nuestra gratitud a los responsables de las distintas unidades de MAPFRE que, con gran generosidad, nos han facilitado su tiempo y la información relativa al grupo o a las soluciones de sus sistemas de información: principalmente mencionamos al Centro de Documentación, Proyectos Unidad Funcional de IT y Departamento de Comunicación.

Capítulo

Implantación de un CR en Angelini Ibérica

DAVID QUINTANA MONTE