
CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN
Nº 70
*** * * * ***
EL CUADRO
DE MANDO INTEGRAL
PARA LAS ENTIDADES ASEGURADORAS

Autores: Adolfo Millán Aguilar
Clara Isabel Muñoz Colomina



Julio, 2002

ISBN: 84-89429-58-8

Depósito Legal: M-29.079-2002

Copyright: Fundación MAPFRE Estudios

Prohibida la reproducción total o parcial de este trabajo sin el permiso escrito del autor o de la FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS

LISTA DE CUADERNOS DE LA FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS EDITADOS:

1. Filosofía Empresarial
 2. Resultados de la Encuesta sobre "Altos Profesionales de Seguros" (A.P.S.)
 3. Dirección y Gestión de la Seguridad
 4. Los Seguros en una Europa cambiante: 1990-1995 (No disponible)
 5. La Distribución Comercial del Seguro: Sus Estrategias y Riesgos
 6. Elementos de Dirección Estratégica de la Empresa
 7. Los Seguros de Responsabilidad Civil y su Obligatoriedad de Aseguramiento
 8. La Implantación de un Sistema de Controlling Estratégico en la Empresa
 9. Técnicas de Trabajo Intelectual
 10. Desarrollo Directivo: Una Inversión Estratégica
 11. El Concepto de Seguridad en la Ciencia y la Ciencia de la Seguridad
 12. Los Seguros de Salud y la Sanidad Privada
 13. Calidad Total y Seguridad
 14. El Reaseguro de Exceso de Pérdidas
 15. El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1991
 16. La Legislación Española de Seguros y su Adaptación a la Normativa Comunitaria
- Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1993
17. Medio Ambiente Seguro: Desarrollo Futuro

18. El Seguro de Crédito a la Exportación en los países de la OCDE (Evaluación de los resultados de los aseguradores públicos)
19. Una Teoría de la Educación
20. El Reaseguro en los Procesos de Integración Económica

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1994

21. La Nueva Regulación de las Provisiones Técnicas en la Directiva de Cuentas de la C.E.E. Provisiones Técnicas de Seguros de Vida en las Directivas Comunitarias
22. Rentabilidad y Productividad de Entidades Aseguradoras
23. Análisis de la Demanda de Seguro Sanitario Privado
24. El Seguro: Expresión de Solidaridad desde la Perspectiva del Derecho
25. El Reaseguro Financiero
26. El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1993
27. La Calidad Total como Factor para elevar la Cuota de Mercado en Empresas de Seguros
28. La Naturaleza Jurídica del Seguro de Responsabilidad Civil
29. Ruina y Seguro de Responsabilidad Civil Decenal

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1995

30. El Tiempo del Directivo
31. Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados Económicos: Análisis Empírico del Sector Asegurador Español
32. Decisiones Racionales en Reaseguro
33. La función del Derecho en la Economía

- 34. El Coste de los Riesgos en la Empresa Española 1995
- 35. El Control de Riesgos en Fraudes Informáticos
- 36. Cláusulas Limitativas de los Derechos de los Asegurados y Cláusulas Delimitadoras del Riesgo Cubierto. Las Cláusulas de Limitación Temporal de la Cobertura en el Seguro de Responsabilidad Civil

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1996

- 37. La Responsabilidad Civil por Accidente de Circulación. Puntual Comparación de los Derechos Francés y Español
- 38. Legislación y Estadísticas del Mercado de Seguros en la Comunidad Iberoamericana
- 39. Perspectiva Histórica de los Documentos Estadístico-Contables del Órgano de Control: Aspectos Jurídicos, Formalización y Explotación
- 40. Resultados de la Encuesta sobre la Organización y Gestión de la Seguridad en la Empresa (1996)
- 41. De Maastricht a Amsterdam: Un paso más en la integración europea

Número Especial: Informe sobre el Mercado de Seguros 1997

- 42. La Responsabilidad Civil por contaminación del entorno y su aseguramiento
- 43. Resultados de la Encuesta sobre Disponibilidad de Instalaciones de Protección contra Incendios en la Empresa 1997”
- 44. Resultados de la Encuesta sobre Implantación en la Empresa de la Ley de Prevención de Riesgos Laborales
- 45. Los Impuestos en una Economía Global
- 46. Evolución y Predicción de las Tablas de Mortalidad Dinámicas para la Población Española
- 47. El Fraude en el Seguro del Automóvil: Cómo detectarlo

48. Matemática Actuarial no Vida con MapleV
49. Solvencia y Estabilidad Financiera en la Empresa de Seguros: Metodología y Evaluación Empírica mediante Análisis Multivariante
50. Mixturas de Distribuciones: Aplicación a las variables más relevantes que modelan la siniestralidad en la Empresa Aseguradora
51. Seguridades y Riesgos del joven en los grupos de edad
52. La Estructura Financiera de las Entidades de Seguros
53. Habilidades Directivas: Estudio de sesgo de género en instrumentos de evaluación
54. El Corredor de Reaseguro y su legislación específica en América y Europa
55. Resultados de la Encuesta: “La Seguridad contra Intrusión (Seguridad Privada) en la Empresa. 1999”
56. Análisis económico y estadístico de los factores determinantes de la demanda de los seguros privados en España
57. Informe final. Encuesta: “La Organización y Gestión de la Seguridad en la Empresa. 1999”
58. Problemática contable de las operaciones de reaseguro
59. Estudios sobre el Euro y el Seguro
60. Análisis Técnico y Económico del conjunto de las empresas aseguradoras de la Unión Europea
61. Sistemas Bonus-Malus generalizados con inclusión de los costes de los siniestros
62. Seguridad Social. Temas generales y régimen de clases pasivas del Estado
63. Análisis de la repercusión fiscal del seguro de vida y los planes de pensiones. Instrumentos de previsión social individual y empresarial.

64. Fundamentos técnicos de la Regulación del Margen de Solvencia.
65. Ética Empresarial y Globalización.
66. Encuesta: “Seguridad contra Incendios en la empresa. 2000”
67. Gestión Directiva en la Internacionalización de la Empresa.
68. Los seguros de crédito y de caución en Iberoamérica.
69. Provisiones para prestaciones a la luz del Reglamento de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados: Métodos Estadísticos de Cálculo.
70. El Cuadro de Mando Integral para las entidades aseguradoras.

**EI CUADRO
DE MANDO INTEGRAL
PARA LAS
ENTIDADES ASEGURADORAS**

**Autores: Adolfo Millán Aguilar
Clara Isabel Muñoz Colomina**

**Departamento de Economía Financiera y
Contabilidad II
Universidad Complutense de Madrid**

**Trabajo resultante de una Beca RIESGO Y SEGURO 2000/2001, concedida
por la Fundación MAPFRE Estudios.**

ÍNDICE GENERAL

| | PÁGINA |
|---|--------|
| 1. LAS ESTRATEGIAS EN EL SECTOR ASEGURADOR | |
| 1. La estrategia empresarial: nociones generales | 1 |
| 2. El desarrollo del proceso estratégico | 10 |
| 2.1 El pensamiento estratégico | 10 |
| 2.2 El proceso estratégico | 15 |
| 3. La estructura organizativa como elemento estratégico | 26 |
| 3.1 Relación entre la estrategia y la estructura organizativa | 26 |
| 3.2 organización tipo de una empresa aseguradora..... | 33 |
| 2. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR ASEGURADOR | |
| 1. Introducción | 37 |
| 2. Metodología para diseñar el cuadro de mando integral | 40 |
| 2.1 Delimitación de los factores competitivos..... | 40 |
| 2.2 Selección de indicadores..... | 59 |
| 2.3 Establecer las relaciones causa - efecto entre los aspectos considerados claves | 64 |
| 2.4 Ámbito de aplicación..... | 67 |
| 3. PROTOTIPO DE CUADRO DE MANDO PARA ENTIDADES ASEGURADORAS | |
| 1. Metodología de trabajo aplicada | 69 |
| 2. Definición de diagnósticos, objetivos y planes de actuación de cada unidad de la organización | 72 |
| 3. Diseño del Cuadro de Mando para cada unidad | 73 |
| Unidad de gestión: Dirección General | 75 |
| Unidad de gestión: Automóviles | 85 |
| Unidad de gestión: Multirriesgo Hogar | 95 |
| Unidad de gestión: Multirriesgo Industrial..... | 105 |
| Unidad de gestión: Salud..... | 115 |

| | PÁGINA |
|--|---------------|
| Unidad de gestión: Inversiones Inmobiliarias | 125 |
| Unidad de gestión Unidad Territorial X | 135 |
| Unidad de gestión: Contabilidad y Control de gestión..... | 145 |
| | |
| ANEXO: LA DIFUSIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN LAS ENTIDADES ASEGURADORAS ESPAÑOLAS | |
| | |
| Introducción..... | 155 |
| Características del estudio..... | 159 |
| Resultado del trabajo | 160 |
| Conclusiones del Anexo | 171 |
| | |
| CONCLUSIONES..... | 173 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 177 |

ÍNDICE DE CUADROS

| | PÁGINA |
|---|--------|
| • Cuadro 1. Perfiles de estrategias competitivas en el sector asegurador | 8 |
| • Cuadro 2. Tipos de estrategias y control | 25 |
| • Cuadro 3. Componentes organizativos y estratégicos del sector seguros..... | 30 |
| • Cuadro 4. Indicadores tipo de la perspectiva financiera..... | 45 |
| • Cuadro 5. Indicadores tipo de la perspectiva de los clientes | 51 |
| • Cuadro 6. Niveles de los procesos..... | 52 |
| • Cuadro 7. Indicadores tipo de la perspectiva de los procesos..... | 55 |
| • Cuadro 8. Indicadores tipo de la perspectiva de los recursos humanos | 59 |
| • Cuadro 9. Ficha del indicador “Variación coste medio del siniestro grave” | 63 |
| • Cuadro 10. Índice de prototipos de Cuadros de Mando..... | 71 |
| • Cuadro 11. Objetivos estratégicos de las empresas multinacionales: Área Financiera | 162 |
| • Cuadro 12. Objetivos estratégicos de las empresas multinacionales: Área Clientes | 163 |
| • Cuadro 13. Objetivos estratégicos de las empresas multinacionales: Área Sistemas / Procesos | 164 |
| • Cuadro 14. Objetivos estratégicos de las empresas multinacionales: Área Recursos Humanos | 165 |
| • Cuadro 15. Objetivos estratégicos de las empresas nacionales: Área Financiera | 166 |
| • Cuadro 16. Objetivos estratégicos de las empresas nacionales: Área Clientes | 168 |
| • Cuadro 17. Objetivos estratégicos de las empresas nacionales: Área Sistemas / Procesos | 169 |
| • Cuadro 18. Objetivos estratégicos de las empresas nacionales: Área Recursos Humanos | 171 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | PÁGINA |
|--|---------------|
| • Figura 1. El triángulo de la estrategia corporativa..... | 4 |
| • Figura 2. Esquema del pensamiento estratégico..... | 10 |
| • Figura 3. Etapas del proceso estratégico | 16 |
| • Figura 4. Impacto de todos los elementos en el diseño de la estrategia | 18 |
| • Figura 5. Relación estrategia – indicadores | 19 |
| • Figura 6. Relación estrategia y organización..... | 26 |
| • Figura 7. Organigrama básico de las entidades aseguradoras..... | 34 |
| • Figura 8. Interrelación de perspectivas, visión y estrategia..... | 42 |
| • Figura 9. Relación cuota de mercado y satisfacción de los clientes. | 47 |
| • Figura 10. Propuesta de valor añadido al cliente | 47 |
| • Figura 11. Relación causa – efecto..... | 65 |
| • Figura 12. Cadena de indicadores causa – efecto | 66 |

PRESENTACIÓN

Las necesidades de nuevas herramientas de apoyo a la gestión se están multiplicando a partir de los años 80 y 90. El actual entorno de la actividad económica, más complejo y competitivo, obliga a las empresas a una mayor agilidad y desarrollo del tradicional proceso estratégico basado en la planificación, ejecución y control. El desarrollo de la primera hasta los niveles más inferiores de la empresa, la existencia de instrumentos que midan la aplicación de una medida concreta o la consecución de un objetivo y el lógico proceso de comparación entre objetivos y realidades, cada día más urgente y preciso, justifican y empujan a la creación de esas herramientas.

Del anterior proceso no se escapa el sector de seguros. Inmerso en un entorno de globalización mundial, afectado por las fusiones y absorciones de entidades a escala local y mundial, el sector se ha tenido que dinamizar sus sistemas de información y planificación para estar a la altura necesaria en estas nuevas circunstancias.

En esta situación, siempre surge el problema de adecuar el contenido de las nuevas herramientas estructuradas para prototipos de empresas convencionales: empresas de transformación, comerciales, etc., a la problemática particular de un sector concreto y, en el caso que nos ocupa, el relativo a la actividad aseguradora.

El cuadro de mando integral diseñado y difundido a partir de los años 90, considerado como una de las herramientas de control de gestión más importante que se ha planteado en los últimos años, no podía ser una excepción al anterior problema. La necesidad de adecuarlo a la actividad aseguradora choca con las particularidades propias de este sector, lo que ha motivado que la bibliografía sobre el tema sea prácticamente nula dentro de la ya de por sí escasa literatura sobre contabilidad del seguro.

Como un aspecto previo hay que destacar que, mientras las entidades aseguradoras están muy familiarizadas con el análisis tradicional de ratios económicos incorporando propios de su actividad: siniestralidad, ratio combinado, desviaciones de siniestros, etc., no se tiene tanta experiencia en otros parámetros no económicos como retención de clientes, análisis de procesos, etc.

Por otra parte sería injusto no considerar el esfuerzo realizado en los últimos años para introducir sistemas de medición de elementos no monetarios en las empresas del sector: en aspectos vinculados con las necesidades del cliente, evaluación de la calidad y reingeniería de procesos o la introducción de herramientas de gestión de recursos humanos, como la dirección por objetivos, el análisis del clima laboral, etc. Todo ello coloca a las entidades en una situación adecuada para afrontar la puesta en marcha de un sistema de control basado en un cuadro de mando integral al disponer de los elementos de medición adecuados para su aplicación

Con este trabajo se ha pretendido superar la poca bibliografía sobre el Cuadro de Mando Integral en el sector asegurador y plantear ese enlace siempre necesario en los modelos teóricos planteados sobre la herramienta de forma generalista y la visión práctica que necesita una adaptación sectorial. Para conseguir este objetivo el texto se plantea en cuatro bloques:

1. Exponer el concepto de estrategia y proceso estratégico en el entorno del sector asegurador.
2. Plantear una metodología de desarrollo de diseño de cuadro de mando para el sector asegurador.
3. Desarrollar un prototipo de Cuadro de Mando Integral para diversas unidades de una empresa tipo del sector.
4. Un anexo que sintetiza un trabajo de campo sobre la difusión de las estrategias en las entidades aseguradoras.

En la primera parte se han planteado unas nociones del concepto de estrategia empresarial y desarrollar su proceso de funcionamiento que si bien en líneas

generales es muy similar en cualquier sector económico, se ha tratado de aportar una perspectiva aseguradora planteando los ejemplos de apoyo siempre en el marco de esta actividad. Se completa el capítulo con una referencia a la estructura organizativa que tendrá mucha importancia en apartados posteriores.

En el segundo capítulo, tras una pequeña presentación de las ideas básicas del cuadro de mando desarrolladas suficientemente por Kaplan y Norton (ver bibliografía), se ha abordado la metodología de su diseño, siempre intentando adecuar los esquemas generales básicos a las situaciones concretas de la actividad aseguradora.

La tercera parte se centra en el prototipo de cuadro de mando para entidades del sector. Para ello se utilizan unas líneas estratégicas tipo que intentar recoger los problemas actuales de las empresas de tal forma que podrían ser asumidas por un amplio porcentaje de ellas. Por otra parte, se seleccionan algunas unidades de gestión de la estructura organizativa del capítulo uno de tal forma que, además de un prototipo general para toda la compañía, se plantean cuadros de carácter particular para cada área funcional elegida.

Por último, se incorpora un anexo sobre la difusión de las estrategias al público realizado con un trabajo de campo sobre las memorias de entidades del sector y que sirvió de base de su selección para el prototipo del apartado tres y que aporta conclusiones muy interesantes sobre el tema en cuestión.

Para finalizar, los autores quieren dar las gracias a la Fundación MAPFRE Estudios por tomar a consideración el tema para una beca de su programa "Riesgo y Seguro", a todo el personal de su biblioteca por su atención y dedicación en todo momento. También a las personas de la biblioteca del Instituto de Estudios del Seguro (INESE) por abrirnos su "almacén" de informes anuales de entidades del sector asegurador. Por último la gratitud hacia Miguel Ángel Martínez por la importante labor realizada como tutor por su apoyo y sugerencias tanto en su planteamiento como en su conclusión.

1. LAS ESTRATEGIAS EN EL SECTOR ASEGURADOR.

1. LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL: NOCIONES GENERALES.

El actual entorno económico en el que se desarrolla la actividad de las empresas evoluciona de una forma cada vez más compleja y competitiva hasta llegar a la agresividad. Aquél se ha articulado bajo una serie de circunstancias (Nova, 2000: 32 y sig.), que adaptadas a la actividad aseguradora son:

- A) Una mayor apertura de la economía en términos globales, que ha conformado unos mercados financieros y fuentes de financiación integrados a escala mundial, una internacionalización de las expectativas de crecimiento y el sometimiento a una disciplina macroeconómica.
- B) Una mayor globalidad de los mercados que ha propiciado un ensanchamiento del campo de actuación con relación a la presencia de su productos y a las características de sus clientes. Esta globalidad ha alcanzado al mundo del seguro con el fuerte desarrollo de las multinacionales del sector (Allianz, AXA, Generali, etc.) y la permanente compra o creación de empresas en múltiples mercados tanto maduros (Europa) como emergentes (Latinoamérica o el sudeste asiático).
- C) El incremento de la competitividad, aludida anteriormente, ha impulsado a las empresas a competir de forma diferente a cómo lo venían haciendo habitualmente hasta ahora: se intentan tener mediadores afectos frente al agente clásico, mayor importancia del marketing corporativo y la imagen de marca, etc.

- D) Un considerable aumento en la gama de productos y servicios ofrecidos por las empresas a sus clientes, como vía de incremento y fidelización de los mismos. Se busca sobre todo el cliente integral suscriptor de diversas pólizas, bien en particulares (autor, hogar, salud, vida, etc.) o en empresas (Industrial, accidentes, planes de jubilación, coberturas sanitarias a directivos, etc.).
- E) Una mayor exigencia por parte de los clientes con respecto a las empresas, habiéndose pasado en la mayoría de los casos, de mercados de compradores (mayor demanda que oferta) a mercados de vendedores (mayor oferta que demanda), lo que ha propiciado un fortalecimiento de la posición que ostentan los clientes en el mercado, todo ello favorecido por el trabajo de los grandes corredores, por ejemplo, en el mercado de los seguros empresariales, que ofrecen los productos a las compañías de forma muy similar a la subasta o puja.
- F) Un acortamiento importante del ciclo de vida de los productos, lo que obliga a que las empresas deban recuperar la inversión en periodos de tiempo más cortos. Este problema en el sector de seguro es menos relevante, si bien es cierto que con cierta periodicidad hay que adaptar las garantías y los capitales de los productos a las nuevas necesidades de los asegurados.
- G) Una mayor calidad en los productos y servicios que las empresas ofrecen a sus clientes, considerando la calidad como una exigencia del mercado sin la cual ya no es posible competir y mantenerse¹. La empresa, por razones evidentes de competitividad, somete sus actuaciones y servicios a controles internos de calidad y organismos externos. La reducción de plazos en la

¹ En la encuesta realizada por Martínez M.A.(1992) se ponía de manifiesto que la orientación estratégica hacia la calidad era uno de los grandes retos para las empresas de seguros en el siglo XXI.

tramitación de siniestros o emisión de pólizas, la importancia de las auditorías internas, la aplicación de reingeniería de procesos, o la búsqueda de certificado de calidad ISO 9002 son muestras del esfuerzo realizado por las compañías del sector en este sentido.

- H) El impacto de las tecnologías y los sistemas de información que, en muchos casos, han transformado la forma de competir; no ya sólo de las empresas, sino de los sectores en los que éstas actúan. Planteamientos como la venta de seguros por Internet pueden revolucionar la comercialización de los productos del seguro.

En un mercado competitivo y en el marco de empresas internacionalizadas que necesitan planificar su futuro para sobrevivir, la dirección de las empresas diseñan y ejecutan unas estrategias que marcan las líneas de actuación con las que esperan obtener las futuras ganancias y que afectan a su relación con diversos agentes sociales (accionistas, trabajadores, proveedores, etc.), pues el dinamismo de la economía las obliga a que mantengan unas líneas estratégicas de actuación sin las cuales están condenadas al fracaso.

La práctica de la dirección empresarial en ambientes cada vez más complejos y competitivos ha caracterizado el enfoque de la estrategia empresarial en diferentes sentidos. Si se observan las agrupaciones realizadas por diversos estudiosos del tema (Martínez,1994: 62-63) es interesante resaltar, aunque sea brevemente, el enfoque de una serie de autores pues en todos ellos encontramos utilidad y actualidad para la gestión empresarial del sector asegurador.

En primer lugar destaca la opinión de Ansolff (1965), por cuanto enfoca la estrategia como un conjunto de normas y criterios a cumplir para las decisiones futuras de la empresa. Este modelo, denominado lineal, considera que, se trata de resolver problemas acerca de en qué negocio actuará la empresa, y recoge reglas para guiar el comportamiento de la organización en la sinergia que se

produce entre la empresa y su entorno, lo que indudablemente tiene aplicación en las entidades aseguradoras.

Otra opinión de interés es la de Porter (1982), porque entiende que la estrategia es una combinación entre oportunidades y riesgos del entorno y las capacidades de la empresa para explotarlas. Este modelo considera que la esencia de la estrategia competitiva es la relación entre la empresa y su entorno, así como la capacidad de crear ventajas competitivas para el futuro con más rapidez que los competidores. Idea ésta que lleva implícita la necesidad de cambio y adaptación.

Gráficamente se puede presentar de la siguiente forma:

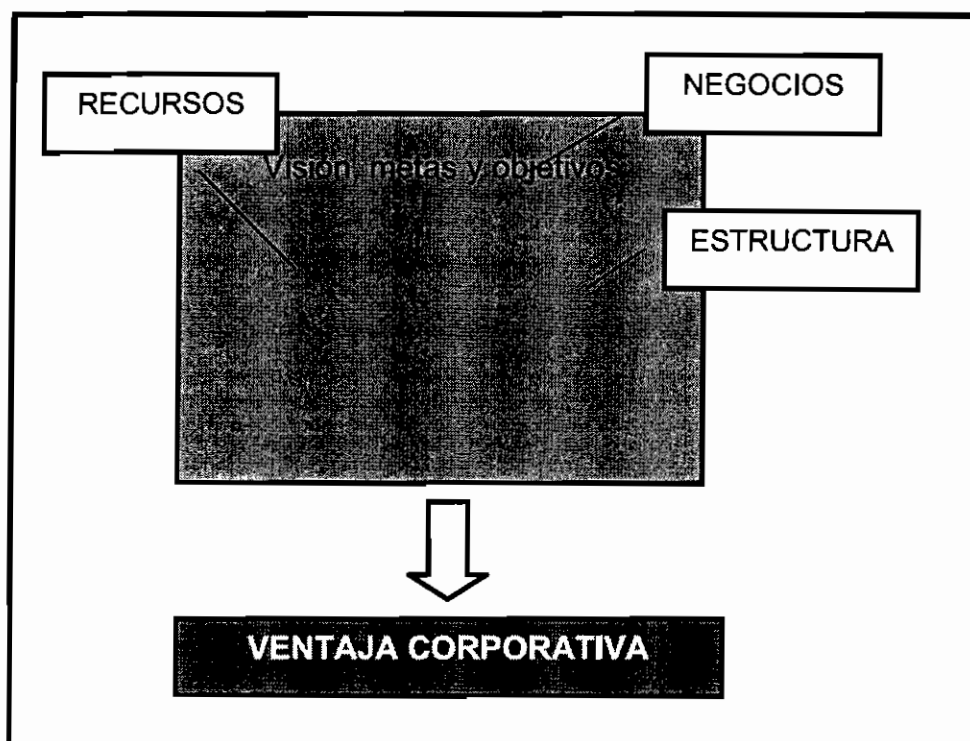


Figura 1: El triángulo de la estrategia corporativa (ESADE, 1999)

Porter plantea que existen tres tipos de estrategias competitivas: liderazgo en costes; diferenciación de producto y segmentación de mercado:

- La estrategia de liderazgo en costes consiste en que una empresa se fija la finalidad de ser el proveedor con el menor precio de su sector. La entidad puede conseguir este objetivo practicando economías de escala con tecnología propia, acceso preferente a inputs, etc. Debe encontrar y explotar todas las fuentes de ventajas en coste. La curva de aprendizaje debe bajar más que proporcional a la de sus competidores. Los productos bajos en coste se corresponden con un estándar de mínimos en sus características y composición. No tienen adornos ni elementos adicionales que les diferencien de los de otros competidores (imitaciones de marcas, etc.).

Cuando una empresa es líder en coste significa que su precio está por debajo y/o igual al promedio del sector y éste es el elemento diferenciador. El cliente aprecia como valor añadido el bajo precio, aún a costa de sufrir reducción de servicios adicionales pero que no son de interés para él.

Un ejemplo de los más claros en el sector asegurador es el de los seguros con franquicia. El asegurado prefiere renunciar a indemnizaciones de los siniestros de muy pequeña cuantía a cambio de una reducción importante en el precio.

- En la estrategia de diferenciación, la empresa desea ser única en su sector distinguiéndose con una serie de elementos que son valorados por sus compradores. Selecciona uno o más atributos que los clientes aprecian sustancialmente y se dedica a satisfacer estas necesidades. Esta forma de actuación se recompensa con un precio superior. La diferenciación puede radicar en el propio producto, en el procedimiento empleado para la entrega a los clientes, en el mercado en el que opera, en el servicio posventa, etc.

Esta estrategia suele llevar un coste añadido, por eso debe buscar la forma de diferenciarse que permita marcar un precio superior al coste total que origina ser diferente y que el cliente lo acepte. De todas formas, un diferenciador no puede ignorar su posición en costes pues su precio

superior podría ser anulado rápidamente por un competidor con estrategia de bajo coste. Por eso, las empresas que aplican esta estrategia deben intentar minimizar los costes en las áreas que no afectan a la diferenciación. Su fundamento se encuentra en que una empresa consiga unos atributos que la distingan de los competidores y sean apreciados, tanto por los clientes como por los competidores; ser única en algo o ser percibida como tal.

Puede haber mas de una estrategia de diferenciación dependiendo de la cantidad de cualidades o signos específicos que aprecien los clientes. Por ejemplo, la oferta de productos de multirriesgo, muy flexibles para el asegurado adecuándose mejor a sus deseos y necesidades frente a pólizas más cerradas y económicas, aunque con menos garantías.

- Con la estrategia de segmentación de mercado se selecciona una banda de mercado en el que operar dentro del sector. La empresa elige un segmento o tipo de clientes al que se desea dirigir con un determinado enfoque de coste o de diferenciación. El enfoque de coste explota las diferencias en el comportamiento de coste del segmento elegido. El enfoque de diferenciación aprovecha las necesidades e intereses de compra de determinados clientes. Cualquiera de las dos significa que hay un hueco en el mercado que no han atendido los competidores. La empresa obtiene la ventaja competitiva dedicándose a esos clientes.

Por ejemplo, la oferta de un seguro de reembolso de gastos médicos, bastante más caro que otro de asistencia sanitaria general, pero orientado a rentas más altas que permite la asistencia a cualquier consulta médica o clínica particular frente al cuadro médico cerrado.

Otros tipos de estrategias basadas en las ventajas competitivas a las que se encuentra aplicación en las empresas aseguradoras son las defensivas, ofensivas y la denominada de respuesta rápida.(Navas y Guerras, 1996: 262-265):

- El objetivo de las estrategias defensivas se encuentra en disminuir el riesgo de un ataque por parte de algún competidor. En este caso, los planes de acción están enfocados a minimizar los impactos negativos e influir en el competidor para que desvíe sus esfuerzos hacia otra empresa. Por ejemplo, ofrecer garantías nuevas a los asegurados o ampliar las existentes ante una agresión en precios.
- Por el contrario, el objetivo de las estrategias ofensivas se centra en obtener ventajas competitivas mediante actuaciones agresivas antes de que los competidores puedan reaccionar. Por ejemplo, ofrecer precios muy bajos en el seguro de automóviles a los buenos conductores.
- La estrategia de respuesta rápida se basa en dar una respuesta inmediata a los clientes tanto con nuevos productos, como con mejora en los productos actuales o acelerar una decisión. El tiempo se convierte en el atributo básico para conseguir la ventaja competitiva. Aplicar este tipo de estrategias implica disponer de unos sistemas tecnológicos, de recursos humanos y de dirección muy ágiles y diferentes a los convencionales. Por ejemplo venta directa sin mediadores, ni oficinas estables, solo utilizando tecnología punta: teléfono, correo electrónico, Internet, etc.

A modo de resumen de las anteriores estrategias se presenta el siguiente cuadro:

| TIPOS | IDEA CENTRAL | EJEMPLOS |
|-------------------------|---|---|
| Líder en precio | Precios los más bajos posibles | Seguro con franquicia |
| Diferenciación | Producto con elementos diferentes del resto | Multirriesgo con múltiples garantías opcionales |
| Segmentación | Buscar un nicho de mercado | Seguros de reembolso. |
| Defensivas | Protegerse de las agresiones exteriores | Reducción de precio o ampliación de garantías. |
| Ofensivas | Atacar carteras exteriores | Ofertas específicas para buenos conductores |
| Respuesta rápida | Capacidad de ofrecer alternativas | Compañías on-line |

Cuadro 1: Perfiles de estrategias competitivas en el sector asegurador.

También se quiere resaltar el enfoque dado por Peters y Waterman (1984: 320), para los que las estrategias son comportamientos esperados con la finalidad de producir resultados favorables y para conseguirlos cualquier organización debe contar con una sólida cultura empresarial en la que basar sus actuaciones estratégicas

En cualquier caso, todos los fundamentos de estrategia siempre tienen en común los conceptos de: plan, pauta, patrón, posición, y perspectiva (las cinco P's). Mintzberg (1987) reúne estas cinco perspectivas y AECA (1999: 28) las recoge traducidas como:

- ✦ Plan: curso de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica.
- ✦ Pauta: maniobra para ganar la partida al competidor.
- ✦ Patrón: consistencia en el comportamiento sea o no intencional.

- ✦ Posición: la forma en que una organización se relaciona con su entorno competitivo.
- ✦ Perspectiva: la forma en que los directivos de una organización se ven a sí mismos y al mundo que les rodea.

Con el objetivo de integrarlas en una definición propia, AECA (1999b: 27) adopta una postura ecléctica cuando identifica el concepto de estrategia como “un concreto patrón de comportamiento en un periodo determinado de tiempo. Este comportamiento implica un modo de utilización de los recursos, de acuerdo a unas capacidades específicas, a partir de los condicionantes de un entorno competitivo y para alcanzar un conjunto de objetivos y metas”.

En el anterior concepto de estrategia empresarial se aúnan la perspectiva de norma que conllevan las políticas empresariales y el aspecto de proyección hacia el entorno. Por esa razón, el éxito en el desarrollo de las estrategias lleva implícita dos condicionantes: la participación de las personas que se vean implicadas y la aplicación de un método para formularlas y ejecutarlas (AECA,1989: 11). No en vano, los expertos en este tema son unánimes en afirmar que la función más importante de los promotores de las estrategias está en conseguir acuerdos conceptuales, ocupando un segundo plano la de su formulación cuantitativa.

Desde este enfoque el método a aplicar en el proceso estratégico adquiere la importancia de ser el garante del proceso participativo, pues aplicar una metodología coherente garantiza una base sólida para el desarrollo del plan empresarial. En este sentido, existe actualmente un instrumento denominado Cuadro de Mando Integral (al que se dedica el apartado segundo de este trabajo) que se ha revelado como una herramienta de apoyo al método utilizado muy útil por la claridad en su concepción y aplicación.

2. EL DESARROLLO DEL PROCESO ESTRATÉGICO.

2.1. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

El proceso estratégico toma como punto de partida la definición del pensamiento estratégico que representa “el modelo mental o estructura cognitiva que debe llevar a la organización a reflexionar sobre su proyecto empresarial, es decir, sobre lo que quiere ser y hacer” (AECA, 1999: 54).

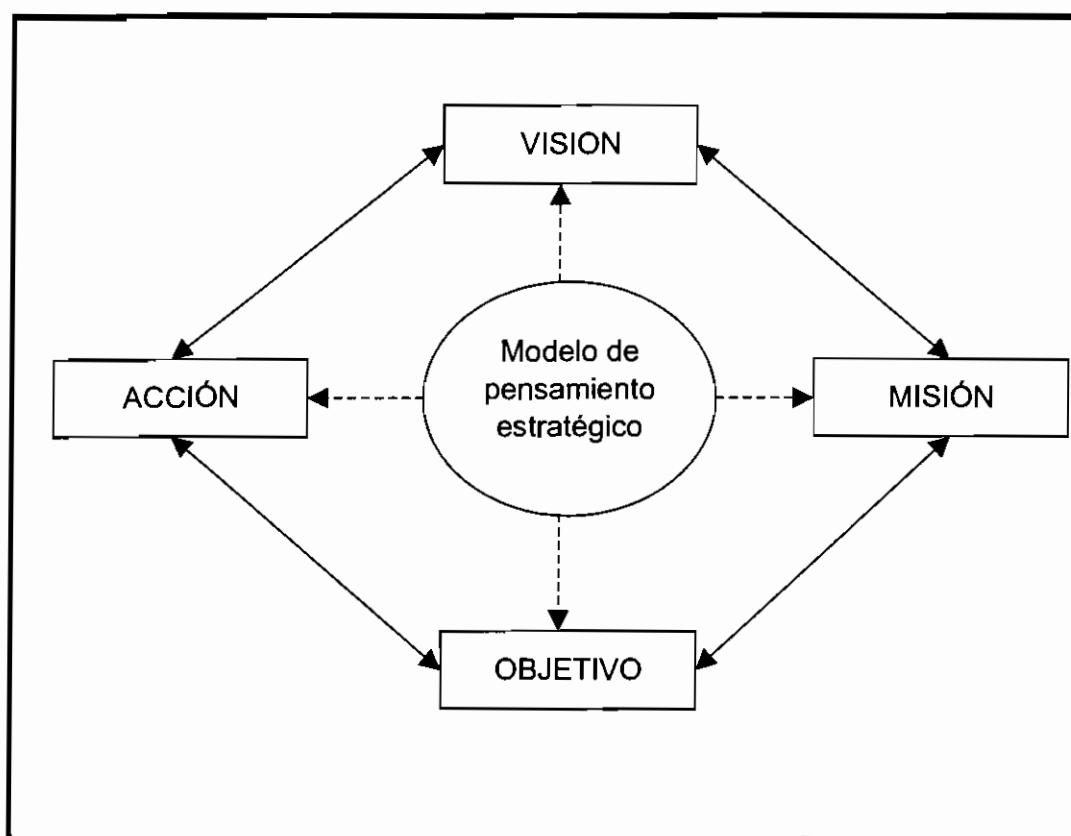


Figura 2: Esquema del pensamiento estratégico (AECA, 1999: 54)

Este modelo, que se sintetiza en la siguiente figura 2, consta de los siguientes conceptos:

□ Visión

La visión es la “creación del futuro”. Es definir hoy el proyecto empresarial que se irá concretando en el tiempo por parte de toda la organización, una

vez que la idea haya partido de la alta dirección. En opinión de Morrisey (1996) "es intuición, lo que se cree que debería ser el futuro de la organización desde el punto de vista de los clientes, empleados, propietarios y otros importantes figuras de la empresa".

En las entidades aseguradoras, aunque cada una de ellas debe tener un proyecto empresarial personalizado, se puede decir que su visión estará mediatizada por ser empresas dedicadas a negocios de riesgo con un cierto carácter social y sometidas, en mayor o menor medida, a controles de la Administración del Estado.

□ Misión

La misión representa la finalidad y la función que confiere vida a la organización, lo que en concreto se quiere ser y hacer: la naturaleza del negocio, porque existe éste, a quien sirve y los principios y los valores bajo los que se intenta funcionar.

Según Grant (1997) la misión tiene importancia "cuando el entorno está cambiando continuamente... una definición de la empresa en términos de lo que es capaz de hacer (misión) puede ofrecer un soporte más firme para la estrategia que una definición fundada sobre las necesidades que pretende satisfacer".

La misión debe ser reconocida y compartida por todas las personas que integran la organización, con el fin de alcanzar un alto grado de sintonía en la acción conjunta y lograr con la mayor coherencia y eficiencia los objetivos planteados.

La relación entre accionistas/beneficiarios y asegurados/clientes marcará el eje de la misión de una entidad aseguradora, en el marco legal en que se mueva la sociedad.

En la misión se deben definir elementos tales como:

- La prestación que se satisface: seguros de autos, multirramo, vida, etc.
- El tipo de cliente al que se dirige: particulares, empresas, ambos, etc.
- Area geográfica a que se delimita.
- Relación con el accionista: maximizar su beneficio, el valor de su acción, el valor de su dividendo sin pérdida de capacidad competitiva, etc.

En el anexo incluido en este trabajo se pueden encontrar una serie de elementos comunes que pueden constituir la misión de la empresa multinacional de seguros:

- A. Vocación de liderazgo mundial.
- B. Creación de valor.
- C. Adaptación a las necesidades de los clientes.

Objetivo.

El objetivo es la expresión concreta y operativa de lo que se pretende alcanzar. Según Bueno (1996) es "la guía en la consecución de los propósitos de la organización", materializando la misión definida. Se concreta generalmente en forma de porcentajes financieros u de otra forma pero siempre intenta definirse como variables numéricas y cuantificables

Como se puede consultar en el anexo, las compañías multinacionales plantean una serie de objetivos de carácter financiero que se concretan en:

- ✦ Creación de valor para el accionista mediante incremento del precio de la acción.
- ✦ Incremento del beneficio

- ✦ Rendimiento de los recursos utilizados recogido como un porcentaje de rentabilidad económica (ROE).
- ✦ Vocación de liderazgo, es decir, ser el numero uno, bien a nivel mundial, bien a nivel de segmento o área geográfica concreta.

❑ Acción

La acción es la puesta en marcha de cualquier propósito de alcanzar un horizonte determinado, definido en un momento y en un espacio específico.

En la actualidad, las empresas aseguradoras emprenden acciones (ver anexo) como:

- ◆ El diseño de productos altamente personalizados para adecuarse a las necesidades del cliente.
- ◆ La implantación de sistemas que permitan la venta por Internet.
- ◆ Desarrollar planes de formación para mejorar la cualificación profesional de los empleados de la entidad y su adecuación a cualquier circunstancia.

La combinación de estos cuatro elementos no es uniforme pues daría lugar a un pensamiento estratégico único, sino que permite diversas variantes de comportamiento (AECA, 1999: 57-58) y que son posibles de aplicar en cada caso:

- i. La secuencia del emprendedor. Es la lógica cuando se crea un proyecto empresarial o se trabaja en sectores emergentes o muy competitivos. Gráficamente presenta la secuencia:

VISION → MISIÓN → OBJETIVO → ACCIÓN

Es el caso más habitual de las empresas multinacionales aseguradoras que se quieren introducir en mercados como los del Este de Europa.

- ii. La secuencia del organizador. Se origina cuando la definición de la misión es fijada por agentes externos. Es el caso de los sectores regulados o actividades derivadas de concesiones administrativas. Sigue una secuencia de:

MISIÓN → VISIÓN → OBJETIVO → ACCIÓN

Un caso típico es del de las mutuas de accidentes laborales, sustitutivas de la Seguridad Social y creadas por las organizaciones empresariales que, por encima de cualquier visión que se tenga de ellas, tienen clara su misión: atención a los accidentes laborales, mejorando la atención de la Seguridad Social.

- iii. La secuencia del innovador Se origina cuando el estratega revisa los objetivos y los procesos de acción seguidos, buscando recuperar estrategias anteriores o reinventar un proceso estratégico, tal y como señalan Prahalan y Hamel (1994). La secuencia que se sigue en este caso es:

OBJETIVO → ACCIÓN → VISIÓN → MISIÓN.

Situación típica de empresas locales o filiales de multinacionales que, al ser compradas por una tercera, si funcionan bien y tiene la suficiente dimensión, sólo sufre algunos retoques concretos en su funcionamiento aunque deban adaptarse a los objetivos generales de la nueva propietaria.

- iv. La secuencia del reestructurador. Se origina cuando se pretende revisar el modelo de comportamiento a partir del nuevo diseño y estructuración de la empresa, redefiniendo todo el proceso estratégico, consecuencia de la existencia de malos resultados o del incumplimiento de los objetivos, típico de empresas en crisis. La dinámica presenta la siguiente secuencia.

ACCIÓN → OBJETIVO → MISIÓN → VISIÓN.

Cualquier empresa del sector adquirida para ser reflatada es un ejemplo claro de este tipo de combinación.

2.2. EL PROCESO ESTRATÉGICO

Definido un esquema de pensamiento estratégico es preciso desarrollar el sistema establecido formalmente para gestionar y definir el proceso estratégico, lo que conlleva el despliegue de las siguientes fases (AECA, 1999: 15):

- 1º.- Organización del proceso de planificación.
- 2º.- Análisis y pronóstico del entorno.
- 3º.- Análisis interno y determinación del posicionamiento.
- 4º.- Definición de objetivos y metas.
- 5º.- Formulación y selección de estrategias.
- 6º.- Elaboración del plan estratégico.
- 7º.- Implantación.
- 8º.- Control.

Su desarrollo secuencial es común en todas las empresas, con independencia del sector, y se estructura tal como se muestra en la figura 3:

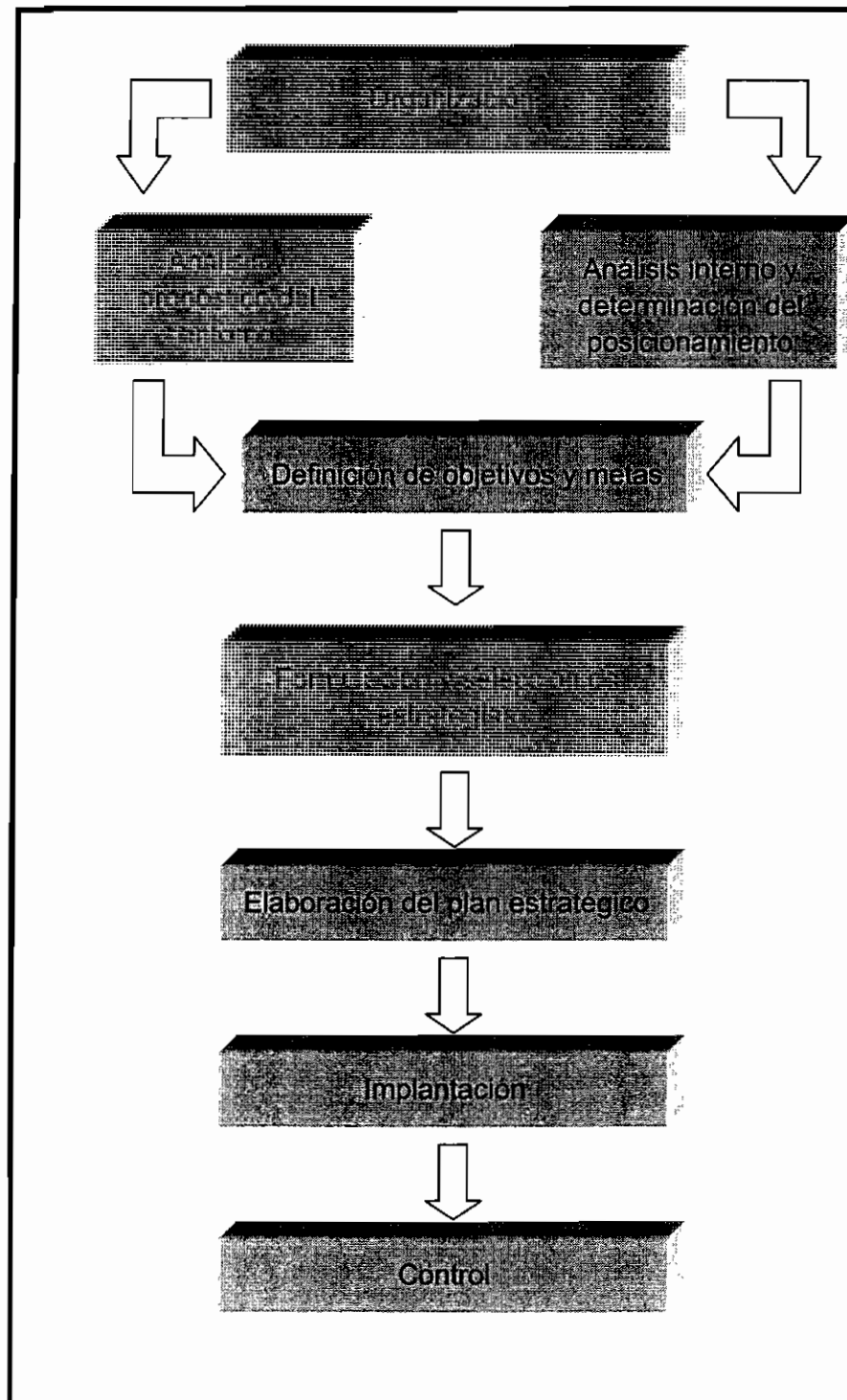


Figura 3: Etapas del proceso estratégico

Con la fase de organización se pretende conseguir tres finalidades:

- ✦ Que quede establecida la participación de la dirección.
- ✦ Que se definan y comuniquen los objetivos tanto de la empresa como de cada unidad de negocio y/o responsabilidad.
- ✦ Que se coordinen los medios para el proceso de planificación.

Con el análisis y pronóstico del entorno se evalúa la situación actual del contexto que rodea a la empresa y se pronostica su evolución. Simultáneamente es necesario analizar hacia donde la empresa desea evolucionar y cual es la situación de partida, pues con ello se podrán identificar los puntos fuertes y débiles de la entidad.

La información hasta este momento recogida permitirá poder definir los objetivos y metas de las unidades estratégicas, que deben estar en coordinación con los que previamente han sido definidos para toda la organización.

Cuando se ha conseguido que se explicita la voluntad de la Dirección para cumplir la misión y se han especificado los logros parciales marcados, es más factible formular y seleccionar aquellas estrategias que se consideran necesarias para hacer consistentes los objetivos y metas. Esta fase de diseño de estrategias puede ser el aspecto mas difícil de conseguir en toda la metodología explicada, pues requiere que se cuestionen aspectos que se han entendido como básicos para funcionar hasta ese momento, tales como los métodos empleados en la organización y/o el estilo de dirección, también precisa que se tengan en cuenta los cambios en el entorno, que se acepten las incertidumbres actuales, etc. (figura 4).

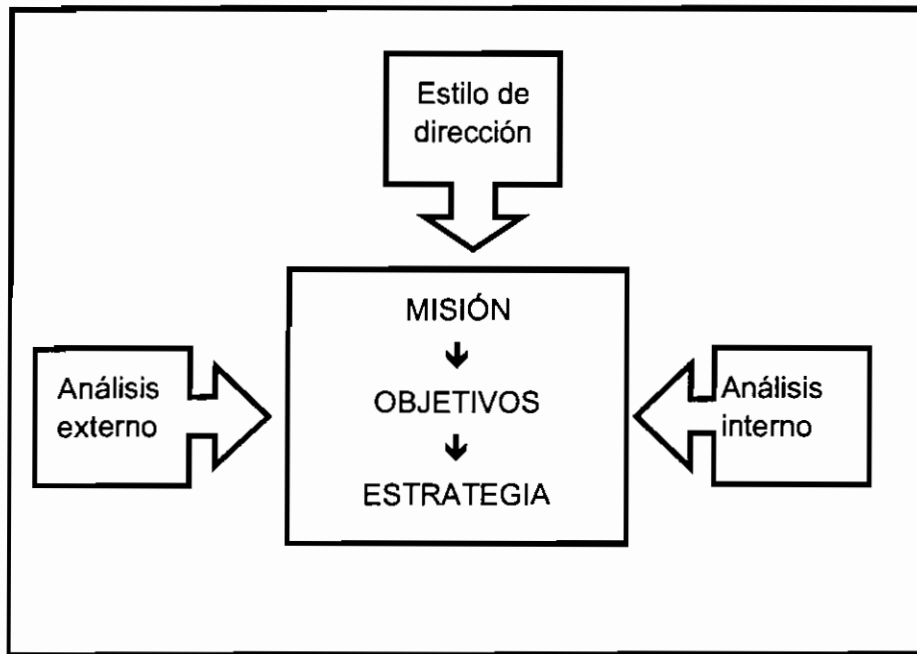


Figura 4: Impacto de todos los elementos en el diseño de la estrategia.

(Adaptado de AECA (1989a:26))

Las estrategias seleccionadas decidirán lo que se debe hacer y, por tanto, el plan estratégico que se debe elaborar e implantar. En esta fase se deben determinar aquellos aspectos que marcan cómo se debe actuar para conseguir lo que se quiere hacer (Guerras y Navas, 530), pues para alcanzar el éxito puede ser tan perjudicial una mala formulación como una mala implantación.

Por su parte, la implantación de una estrategia supone que se desplieguen secuencialmente una serie de pasos que culminan con la utilización de unos indicadores, que posteriormente actuarán como soporte de la evaluación de la calidad en la ejecución de la estrategia. Los pasos intermedios que relacionan la estrategia de un entidad con los indicadores son también piedra angular en el proceso de elaboración del cuadro de mando integral, y están recogidos en la figura 5:

- I. Estrategia.
- II. Factores claves de negocio.
- III. Objetivos estratégicos.

IV. Procesos y actividades claves.

V. Selección de los indicadores que permitan comunicar, informar y formar (más que controlar) el grado de éxito en la implantación de la estrategia.

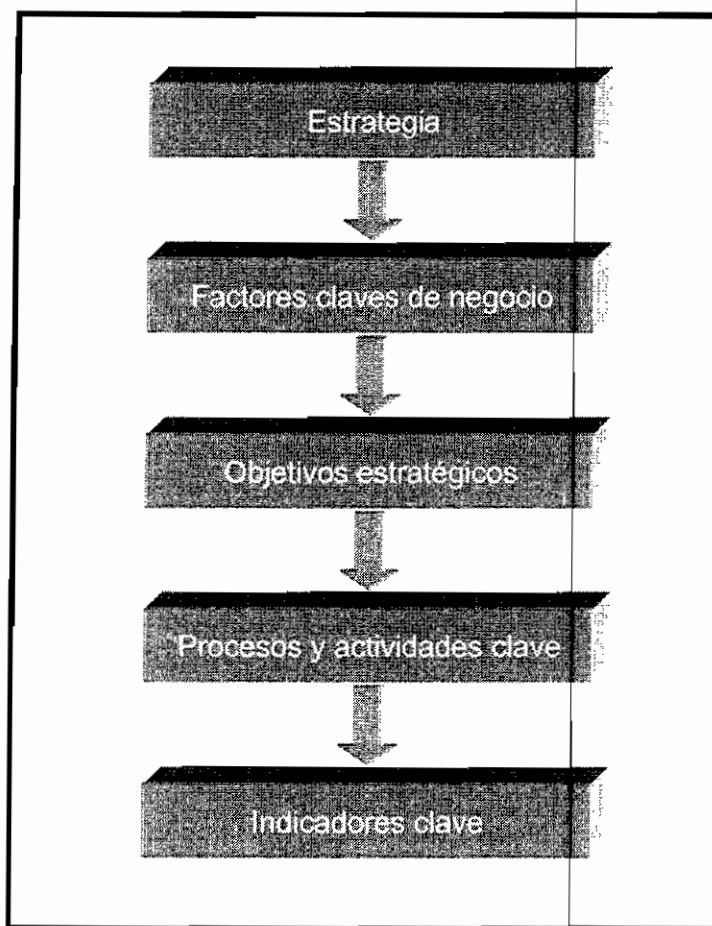


Figura 5: Relación estrategia - indicadores

Los factores clave de negocio son las áreas temáticas que van a ser relevantes para alcanzar el resultado (e incluso aquellos aspectos que no se deben elegir) y para definir quienes serán los responsables de que se cumpla, así como los medios que se deben emplear.

Las características que debe reunir un factor clave de éxito son:

a) Que sea capaz de explicar el éxito o fracaso de la organización.

- b) Que su impacto sea suficientemente significativo en la cuenta de resultados.
- c) Que sea representativo de los cambios producidos del entorno.
- d) Que origine acciones inmediatas cuando se produzca un cambio de factor.
- e) Que pueda ser medible o cuantificable, bien de forma directa o indirecta.

Para su descripción se deben tener en cuenta aspectos como: las características de los productos y/o servicios que se pueden ofrecer al mercado; los tipos de clientes a los que se van a dirigir; las zonas geográficas donde está implantada y/o se puede implantar, y la estructura organizativa de que se dispone.

Los factores clave de negocio tienen una correspondencia inmediata con los objetivos que se desean conseguir a medio y largo plazo, y que son el resultado de un proceso de negociación y ajuste entre los distintos grupos participantes que consideran que se han alcanzado sus intereses con un nivel de suficiencia (Cyert March, 1965). A su vez, dan lugar a la definición de los objetivos, planes y presupuestos operativos pues éstos no son más que la especificación, para cada área, de:

- i. Las acciones a ejecutar en el corto plazo.
- ii. La cuantificación de lo que se desea conseguir
- iii. La concreción del tiempo en el que se debe realizar.

Los indicadores son el vehículo transmisor de la visión y la estrategia a toda la organización. Por eso, la selección de indicadores para cada aspecto o área clave es un paso imprescindible como medida para controlar si se alcanza la excelencia competitiva. Ahora bien, el éxito o fracaso en el proceso dependerá, en buena medida, de la coordinación que haya habido entre los componentes de la organización en cuanto a su participación en el cumplimiento del objetivo.

En este sentido, los indicadores deben ser estratégicos, y estar coordinados y reflejar las relaciones entre los objetivos y las medidas que se hayan tomado (o a tomar). Es precisamente en este punto donde cobra su importancia el CMI, pues su finalidad es transformar la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en torno a los aspectos claves y destinados a comunicar a los empleados los causantes del éxito actual y futuro (Kaplan y Norton, 2000: 38).

Uno de los aspectos que se considera importante resaltar para conseguir el éxito en el proceso de la implantación es el relacionado con la necesidad de que el plan sea comunicado y conocido por toda la organización, pues con mucha frecuencia éste es el motivo de fracaso en el resultado final. Investigaciones realizadas hasta 1998 demuestran que el 85% de las empresas encuestadas tienen formulada su misión/visión, pero únicamente el 40% de los mandos intermedios y menos del 7% de los empleados la comprenden (Herrero, 1998). Para evitar esta situación es importante que las estructuras funcionales se comprometan activamente en el proceso de planificación y que las estrategias se implanten a tres niveles (Martínez, 1994: 17):

- ♦ Nivel directivo o global: son estrategias corporativas que marcan las líneas básicas de actuación, como por ejemplo: elegir crecer en el ramo de multirriesgo de hogar frente al de salud, implantarse en ramos nuevos por ejemplo decesos, etc.
- ♦ Nivel de unidad estratégica de negocio: donde la dirección define las estrategias que marcarán la pauta de actuación a cada unidad de negocio. Por ejemplo: elegir entre crecimiento o control de siniestralidad para un ramo concreto.
- ♦ Nivel funcional: son las estrategias que, previamente coordinadas, son aplicadas a cada grupo cuyo trabajo es relevante para el conjunto de la

empresa. Por ejemplo: proyectos de inversión informática, aplicaciones de control de saldos de intermediarios, sistemas de control para la gestión, etc.

Como se estudiará en el capítulo siguiente, el nivel de implantación de la estrategia conlleva el del Cuadro de Mando Integral (CMI), por eso es posible establecer un CMI corporativo, por unidad de negocio y funcional. Por todo ello, los prototipos de cuadro de mando que se proponen en el capítulo tres presentan distintos tipos de unidades vinculadas a las entidades aseguradoras: alta dirección, ciertos ramos técnicos, unidades territoriales, contabilidad, etc.

La preocupación por comprobar si el plan estratégico es comunicado por la Alta Dirección en el sector asegurador ha llevado a elaborar un trabajo empírico en este tipo de empresas, con el que se ha pretendido comprobar el grado de difusión de las estrategias que desarrollan pues ello mide el grado de comunicación. La hipótesis de partida ha sido que en la medida que la estrategia contiene un objetivo y planes de cómo alcanzarle, pueden existir dos actitudes empresariales contrapuestas:

- ✦ Una actitud activa basada en la filosofía de que la difusión de las líneas estratégicas es un factor necesario para que los agentes económicos valoren adecuadamente a la entidad, lógicamente entendiendo que será positiva y mejorará su imagen y expectativas.

Esta actitud se observa en las grandes multinacionales del sector que difunden sus objetivos a través de la memoria y reconocen el valor de la expansión de su información. Por ejemplo, Allianz informa sobre sus resultados trimestrales.

- ✦ Una actitud cerrada en la cual se considera a las líneas y objetivos estratégicos como una información de uso interno y limitado cuya difusión debe reducirse lo más posible, para evitar que sea conocida por la competencia y pueda contrarrestar su efecto.

Esta actitud es muy frecuente en la pequeña y mediana empresa que teme que la difusión de sus estrategias le perjudicará frente a las de tamaño grande sin pensar que, en un entorno económico donde sólo existe las alternativas de crecer o desaparecer, es positivo que otras empresas puedan conocer sus proyectos de inversión, crecimiento, apuesta por la calidad, etc., ya que puede implicar mejores negociaciones en operaciones de alianzas, etc. En este sentido el sector de seguros en España siempre ha tenido una imagen bastante opaca vinculadas a las formas de gestión anteriores a la década de los noventa.

Quizá la solución se encuentre en una actitud intermedia pues, aunque tradicionalmente se considera que las estrategias corresponden al ámbito de información confidencial. Es un hecho cierto que, en el contexto actual de amplia difusión de la información: con unos medios de comunicación especializados y muy atentos a la más mínima noticia; unos inversores ávidos de información y unos mercados bursátiles muy volátiles ante cualquier rumor, resulta muy difícil guardar la estrategia en secreto pues en el momento que es necesario realizar algún movimiento de puesta en marcha vinculado con terceros, enseguida será noticia y, por lo tanto, público. Solamente aquellas operaciones puntuales en las que participen un grupo muy reducido de personas podrán mantenerse con la oportuna discreción.

Parece lógico que el desarrollo de la estrategia, o los aspectos de detalle, tenga carácter interno para evitar los problemas derivados de su copia o ser contrarrestado por la competencia, pero la difusión de sus líneas básicas, saber cual es su vocación y sus objetivos empresariales, resulta de interés para transmitir a los agentes económicos el perfil y proyección de la entidad y que tiene efectos positivos en cualquier empresa. Los resultados del trabajo se encuentran recogidos en el Anexo de este trabajo.

Por último, y en cuanto al desarrollo del proceso estratégico, también se quiere resaltar que alcanzar el éxito en todo el proceso de planificación exige comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos, con un proceso continuo hacia la consecución de metas que se debe apoyar en un sistema de control. Sistema que, a su vez, debe permitir modificar las estrategias cuando se observe necesario (AECA, 1989b, 11-12). En este sentido se debe mencionar que el Cuadro de Mando Integral es un instrumento de control idóneo pues, además de alinear los objetivos y las iniciativas estratégicas, obtiene un *feedback* para modificarlas y mejorarlas.

Como indica Amat (1992: 72), el sistema de control está muy relacionado con el proceso estratégico, tanto para la formulación e implantación de las estrategias, como para analizar si existe una coordinación entre la actuación de la dirección y la de los diferentes centros con los objetivos globales marcados.

Por otra parte, el sistema de control debe ser diseñado según el tipo de estrategia al que se oriente la empresa:

- Una estrategia de liderazgo en costes requerirá un mayor control de éstos.
- Una estrategia basada en la diferenciación fijará su atención en controlar si sus productos son apreciados por los clientes por diferencias relevantes entre sus productos y los de la competencia.

Las características de estos dos tipos de estrategias genéricas y su influencia en el diseño y utilización del sistema de control han sido recogidas en el cuadro 2 adjunto:

| | LIDERAZGO EN COSTES | DIFERENCIACIÓN |
|---------------------------------|---|---|
| Objetivo | Precios mas baratos que la competencia | Oferir algo que el cliente percibe como exclusivo y que le induce a aceptar un precio superior |
| Necesidades de inversión | Automatización e integración vertical. I+D en procesos | Innovación y marketing. I+D en nuevos productos |
| Tecnología | Líder en procesos | Líder en productos |
| Variable crítica | Reducción de costes con subcontrataciones, elevada cuota de mercado, utilización de toda la capacidad productiva. | Flexibilidad para adaptarse y responder rápidamente a las innovaciones del mercado. |
| Productos | Productos estandarizados | Productos innovadores y con diseño continuo. |
| Distribución | Sistemas extensivos. | Sistemas exclusivos. |
| Organización | Formalizada y estructurada hacia la especialización funcional. | Predominio de los aspectos informales coordinados con los formales |
| Sistemas de control | Orientados al control de costes. Sistemas de control financiero sofisticados. Con frecuencia rígidos y lentos que frenan la motivación. | Sistemas de control flexibles que promueven la motivación y la creatividad. Orientados a resultados. Promueve el autocontrol. |
| Indicadores de control | Atención enfocada a la eficiencia. Indicadores cuantitativos financieros y de producción. | Énfasis en la eficacia. Indicadores cualitativos y externos. |
| Sistemas de información | Realce de la información rutinaria y periódica sobre los costes y resultados | Sistemas poco formalizados adaptados a diferentes decisiones y necesidades. |
| Proceso de planificación | Orientado al corto plazo. Énfasis en la fijación de estándares. Proceso muy formalizado. | Orientado al largo plazo y en la previsión de las tendencias del entorno. Orientado a estimular la creatividad. |
| Sistema de evaluación | Análisis detallado de las desviaciones respecto a los presupuestos. | Análisis de las desviaciones para aprendizaje y mejora en el futuro. |

Cuadro 2: Tipos de estrategias y control

3. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COMO ELEMENTO ESTRATÉGICO

3.1. RELACIÓN ENTRE LA ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Como se ha indicado en páginas anteriores, alcanzar el éxito en la implantación de una estrategia depende de una serie de factores básicos como: el diseño organizativo, el factor humano, la cultura empresarial y los sistemas administrativos de apoyo.

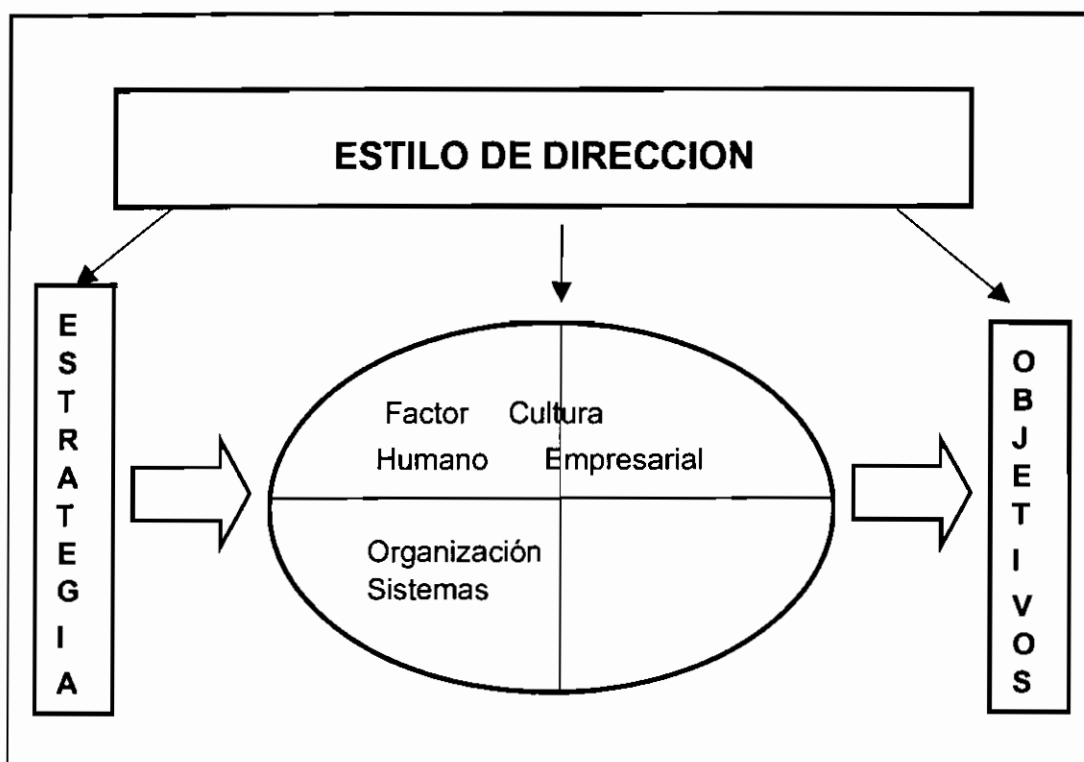


Figura 6: Relación estrategia y organización

Los cuatro son igualmente importantes para el éxito en la implantación y son consecuencia directa de la política de dirección que se aplique, pues las estrategias las diseña y las implanta una Dirección que, a su vez, organiza un sistema socio-estructural para relacionar los recursos humanos y los medios técnicos y financieros con los que conseguir el objetivo marcado (Martínez, 1994: 21). Con su actuación el equipo directivo determina, en gran medida, la actitud a tomar por los miembros de la organización hacia el trabajo, diseña la estructura organizativa y los procesos de trabajo (AECA: 1992, 36).

Aunque se es consciente de que la estructura organizativa, por sí misma, no puede resolver las tensiones que surgen habitualmente, sino que es labor del equipo directivo definir las relaciones que resultan claves para la organización y el estilo de dirección, en este apartado se incide en el diseño organizativo por cuanto debe existir una coherencia entre el tipo y características de la estructura organizativa y el tipo de estrategia que se desea desarrollar. Es decir, "la estructura sigue a la estrategia, ya que ésta definirá las líneas básicas del diseño organizativo para conseguir el ajuste máximo a las condiciones del medio" (AECA, 1999: 37).

A su vez, esta dependencia influye en los flujos de información, decisión y acción que se van a plasmar en instrumentos para comunicar a los estamentos organizativos entre sí y a la propia organización con su entorno. La estructura representativa de las empresas competitivas y de éxito es la unidad estratégica o unidad de negocio, y en ellas se está utilizando el Cuadro de Mando Integral como herramienta apropiada para el control del proceso de planificación estratégica.

De la combinación de estrategia y organización se obtienen diferentes posibilidades de actuación y dirección empresarial. En concreto, existe una clara relación entre el concepto de estrategia y el tipo de organización y dirección empresarial que es necesario desarrollar en los mercados competitivos actuales.

En un sistema económico caracterizado por la globalización, la competencia y la incertidumbre se precisa un tipo de organización orientada a la descentralización, con una dirección tendente a la innovación y a la flexibilidad en la aplicación de los sistemas organizativos que faciliten la implantación de las estrategias empresariales. Como indica G. Echevarría (1995, XIV) el "management" actual debe caracterizarse por dos habilidades: conocer y dominar los entornos que afectan a la entidad y dominar la dirección de personas como punto de referencia para la asignación de recursos.

La interdependencia entre la estrategia y la organización, así como las distintas teorías existentes han sido analizadas por diversos autores, y aquí sólo se pretende incluir una síntesis por lo que enlaza con su aplicación a las empresas aseguradoras:

- ❑ La estructura simple es utilizada por las pequeñas empresas donde el poder está centralizado y hay poca especialización de tareas. Es útil para aplicar estrategias de segmentación y de diferenciación, por ejemplo para mutuas uniramio y de limitada expansión geográfica.
- ❑ La estructural funcional en la que se utilizan funciones comunes para todos los productos de la empresa. Esto permite importantes economías de escala, lo que favorece desarrollar estrategias orientadas a la eficiencia y ahorro de costes. Tras una etapa de abandono de esta estructura, actualmente, se está utilizando de forma parcial con la creación de centros de servicio para funciones administrativas concretas: emisión de pólizas, tramitación de siniestros, etc.
- ❑ La estructura divisional que está basada en agrupar unidades por criterios de propósito (ramos técnicos, clientes, áreas geográficas ...). En un sistema mas descentralizado que el funcional en el que se separan las funciones estratégicas y operativas, la dirección central se centra en los objetivos globales y las divisiones en aprovechar sus potencialidades.
- ❑ La estructura matricial que se basa en la descentralización y donde no existe una única línea de mando. La matriz es el resultado de combinar dos estructuras de autoridad por lo que muchos órganos dependen de dos responsables superiores simultáneamente. Mezcla al mismo tiempo departamentos funcionales y divisiones por productos o áreas geográficas, o cruza dos estructuras divisionales: productos/áreas geográficas, tratando de captar las ventajas de las dos opciones anteriores y evitar sus inconvenientes.

Esta estructura da una gran flexibilidad al conjunto de la empresa permitiendo manejar situaciones paradójicas, ya que centra la atención en aquellos problemas que están relacionados con los productos o los mercados, sin perder de vista los inherentes a los aspectos funcionales de cada uno de ellos. Facilita que los directivos tengan mas una visión de procesos que de estructuras verticales y jerarquizadas.

En el sector asegurador, una estructura matricial se traduce en un organigrama en el que existe una unidad central destinada solo a tareas de dirección, y servicios centrales y dos estructuras jerárquicas que se cruzan o superponen, básicamente la red comercial y los ramos o unidades técnicas.

Martínez Martínez, en la obra ya mencionada, incluye un estudio sobre la interrelación entre estructura organizativa y estrategias en el sector asegurador en España. En él menciona la relación entre los componentes estratégicos y organizativos más relevantes en las instituciones aseguradoras. En el cuadro 3 se ofrece un resume de ellas:

| INSTITUCIONES ASEGURADORAS EN ESPAÑA | |
|--|---|
| Componentes estratégicos | Componentes organizativos |
| <p><i>Nivel Global:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Orientación al crecimiento en España. 2. Orientación al crecimiento fuera de España. 3. Acuerdos de concentración. 4. Diversificación en productos aseguradores 5. Diversificación en servicios. 6. Orientación a la competitividad en precios. 7. Orientación a la calidad. 8. Orientación a la rapidez de respuesta. | <p><i>Diversidad de negocio:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por ramos. 2. Por servicios complementarios. 3. Por ámbitos geográficos. |
| | <p><i>Forma y tamaño empresarial.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.- Forma jurídica. 2.- Origen de propiedad. 3.- número de empleados. 4.- Volumen de actividad. |
| <p><i>Nivel funcional.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Enfocados al cliente: selección de segmentos y de riesgos. 2. Orientados al marketing. 3. Orientados a la productividad. 4. Resolución rápida de siniestros. 5. Solvencia. 6. Recursos humanos. | <p><i>Instrumento de integración y dirección.</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación. 2. Objetivos. 3. Comités y otros. |
| | <p><i>Descentralización</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de centralización. 2. Tipo de decisiones empresariales. 3. Concentración de personal. |
| | <p><i>Formas organizativas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Funcional. 2. Divisional por unidades de negocio. 3. Divisional por áreas geográficas 4. Matricial 5. Holding |

Cuadro 3: Componentes organizativos y estratégicos del sector de seguros

En dicho estudio llega a una serie de conclusiones que, a pesar de haber sido realizado en 1992, tienen perfecta validez como reflejo de la realidad de las empresas aseguradoras en estos momentos e incluso algunas de sus tendencias futuras son ya presente, todo ello confirmado, en la medida de lo posible, con las conclusiones del anexo que acompaña a este trabajo (Martínez, 1994: 233):

- a) Se ha producido un cambio de orientación en los valores de las entidades aseguradoras, desde esquemas burocráticos (valores tradicionales) hacia la consideración de la clientela y los recursos humanos propios como enfoque principal.
- b) El ramo es la unidad de negocio que orienta preferentemente la institución futura.
- c) Aunque la toma de decisiones está preferentemente centralizada, las entidades más complejas se orientan hacia una mayor descentralización en las políticas de selección de riesgos y de gestión comercial.
- d) En general, para el empresario de seguros español, el entorno internacional no representa verdaderas oportunidades estratégicas. Más bien es visto como amenaza de entrada de compañías con infraestructura y procedimientos contrastados internacionalmente.
- e) Los mercados de seguros familiares, vida, salud crecen en atractivos estratégicos para el asegurador español, no así el sector de automóviles.
- f) Las estrategias de crecimiento se moderan para dar paso a la diversificación y la fusión de entidades.
- g) Existe una tendencia hacia la diversificación de otros servicios ofertados por las compañías: productos financieros y asistencia.

- h) En las entidades aseguradoras de mayor complejidad se aprecian formas organizativas claramente divisionalizadas por negocio, mientras que en las entidades sencillas predomina la estructura funcional.
- i) Los grupos organizativos encontrados al explorar la muestra sugieren la existencia de dos grandes modelos organizativos tipológicos: organización multinegocio y organización funcional, recogiendo el segundo un gran número de entidades sencillas con gran concentración de ramos.
- j) La proximidad a la clientela y la eficiencia en la organización son los puntos fuertes de la competitividad.
- k) La entidad de seguros elige como estrategia global prioritaria el crecimiento en España, principalmente a través de sus propias estructuras. No considera importante para sí misma la posibilidad de fusionarse con otras, pese a haber reconocido la trascendencia de este hecho en el mercado español.

No hay que olvidar que a lo largo de los noventa se han originado importantes adquisiciones de empresa españolas por parte de multinacionales (Allianz, AXA o Generali), de tal forma que, con la excepción de Mapfre y Catalana/Occidente, las entidades con capital español son de pequeña dimensión o muy especializadas, lo que dificulta su crecimiento excepto en casos de absorción de otras más pequeñas

- l) La diversificación vendrá, en su mayor parte, de la oferta de productos aseguradores con una orientación importante, no conseguida aún, hacia la calidad y, en menor medida, a la reducción de gastos que se considera implícita en la calidad.
- m) Las estrategias funcionales están sufriendo cambios para responder al enfoque ya mencionado de la clientela, en cuanto que valora significativamente la rapidez al tratamiento de los siniestros como elemento

clave para fidelizar al asegurado/cliente. La consolidación de la solvencia y la mecanización son otras estrategias destacables

- n) Los grupos estratégicos ofrecidos por el análisis estadístico de la muestra arrojan dos orientaciones: hacia la diversificación y hacia los precios.
- o) La relación estrategia-organización en la aseguradora tiene su conexión a través de la diversificación en líneas de producto o ramos, lo que comporta una mayor descentralización organizativa. Multinegocio y diversificación estratégica están vinculados aunque dicha relación no es biunívoca con la misma intensidad.

La mayor divisionalización territorial está unida a empresas más diversificadas y complejas, lo que forzará en el futuro a que la coordinación organizativa se realice a través de formas híbridas con mayor contenido matricial, que hoy no son relevantes en las empresas de seguros en España.

3.2. ORGANIZACIÓN TIPO DE UNA EMPRESA ASEGURADORA

La aplicación de la estrategia está claramente vinculada a su estructura organizativa como ya se ha indicado en anteriores situaciones. Por ello, se ha considerado necesario completar este capítulo de estrategias desarrollando un esquema tipo de organización aseguradora que sintetice sus elementos básicos, asumiendo las peculiaridades, particularidades y variantes recoge en líneas generales el prototipo de unidades y estructura jerárquica de estas entidades. El modelo propuesto recoge un esquema estándar de organización que se utilizará como base para el prototipo del cuadro de mando que se desarrolla en el capítulo 3.

La estructura tipo está basada en el estudio de las áreas más comunes en las empresas actuales que, con independencia de su ordenación jerárquica, presentan cinco grandes bloques funcionales:

1. Área de medios
2. Area de inversiones
3. Área de operaciones.
4. Secretaría / Asesoría Jurídica.
5. Auditoria y Control

Gráficamente el esquema básico de organigrama sería:

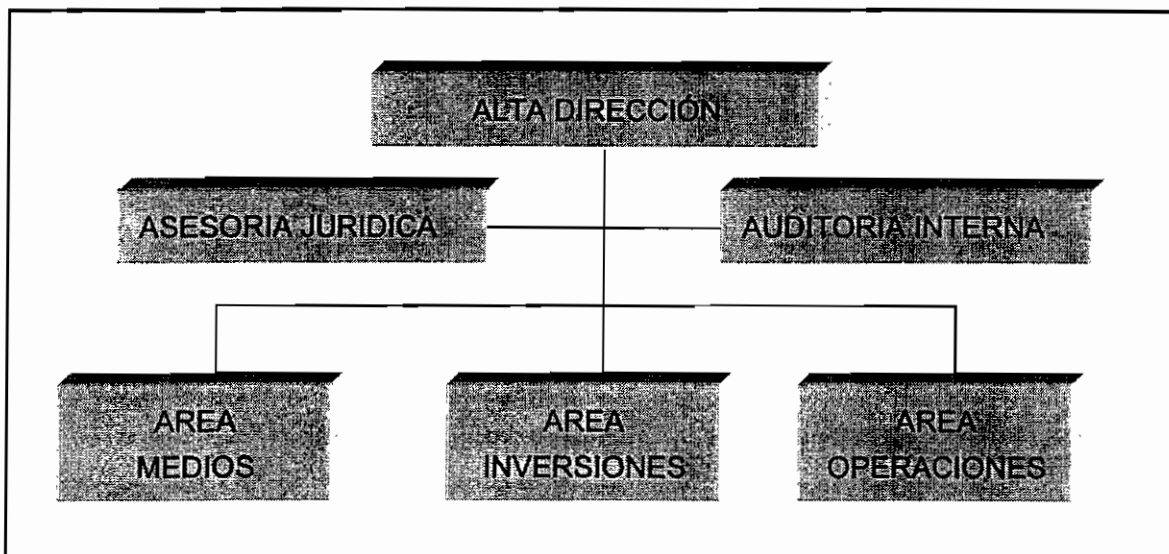


Figura 7: Organigrama básico de las entidades aseguradoras

El área de medios clásica se divide en:

- Sistemas: Organización e Informática.
- Recursos humanos: Personal y Formación.
- Contabilidad (puede estar incluida en el área de Control o no según la funcionalidad precisa de esta última).

Esta área de medios puede presentar modificaciones si se incluye en ella los denominados centros de servicio, últimamente en alza, que centralizan

funciones administrativas asignadas anteriormente a las áreas de negocio como pueden ser:

- Emisión de pólizas.
- Tramitación de siniestros.
- Gestión de profesionales: peritos, abogados, etc.

El área de inversiones se puede dividir en:

- ◆ Inversiones mobiliarias
- ◆ Inversiones inmobiliarias.

El área de operaciones puede presentas dos estructuras:

Estructura A

Es una estructura más tradicional que se subdivide en:

I. Comercial: responsable de la venta de productos. Comprende las siguientes subáreas:

- A. La Red comercial con competencias de venta.
- B. Marketing.
- C. Organización comercial/Apoyo de agentes.

II. Técnica: responsable del diseño de productos y del control de la siniestralidad. Se organiza por tipos de productos: Autos, Hogar, Transportes, Vida ,etc., e incluye el reaseguro.

Estructura B

Está fundamentada en el concepto de la estructura matricial y consta de dos grandes divisiones:

I. Red comercial. Responsable del resultado del zona geográfica que le corresponda por la estructura jerárquica. Está apoyada por una unidad destinada a la creación de la red de agentes: modelos de agentes, diseño de incentivos, formación, etc. Adicionalmente puede tener un departamento de marketing corporativo.

II. Estructura de productos. Responsable del resultado de una línea de negocio. en todas sus facetas. Suele organizarse por clientes (particulares y empresas) o ramos. Suele contar con áreas de apoyo marketing de producto.

En este tipo de organizaciones la responsabilidad se cruza, es decir se parte de un planteamiento en el que hay una doble responsabilidad: los productos y las zonas geográficas. Como cualquier estructura matricial el engarce es complejo y difícil, sobre todo al principio de su aplicación, hasta que exista la adecuada fluidez y se eviten situaciones de acusaciones cruzadas ante los problemas. En cualquier caso, el producto es el que define lo que se debe vender y cómo. Igualmente debe señalar los niveles de suscripción y delegación en la red, por lo que es el responsable último.

2. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA EL SECTOR ASEGURADOR.

1. INTRODUCCIÓN.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta destinada a comunicar información periódica a los distintos niveles de dirección de las empresas, con la finalidad de conocer el grado de cumplimiento de los objetivos previamente fijados. Surge a finales del siglo XX como respuesta a la necesidad que tienen los directivos de disponer de sistemas innovadores para medir la actuación de la empresa del futuro. Hasta ese momento, los sistemas habituales, de acuerdo con el contexto empresarial vigente hasta la década de 1980, se habían centrado en suministrar un cuadro de mando con medidas referentes a las actuaciones financieras, sin tener en cuenta aspectos como: los plazos de entrega a los clientes, los tiempos de los ciclos de los procesos de fabricación, el valor del accionista, la calidad, la necesidad de comunicar y alinear a las organizaciones con las nuevas estrategias, etc. (Kaplan y Norton, 1997).

A partir de 1990 y tras diversas reuniones de profesionales surge en EEUU la idea de un Cuadro de Mando multidimensional, al que denominan Cuadro de Mando Integral (en adelante CMI) en el que se refleje el equilibrio entre: objetivos a corto y largo plazo, medidas financieras y no financieras, indicadores previsionales e históricos, perspectivas de actuación externas e internas. Es decir, un instrumento de transmisión útil en el proceso de implantación de una estrategia en una organización y en un entorno empresarial complejo y competitivo.

De forma vertiginosa consigue adeptos entre los directivos de las empresas y los investigadores dedicados a los temas de gestión de organizaciones. Una muestra de ello es la gran cantidad de eventos celebrados sobre el tema y de

trabajos publicados en la última década. En ellas masivamente se resalta más las ventajas de la herramienta que las limitaciones, y detalles y problemas que pueda ocasionar su implantación (Rosseau, 1999; Goulian, C, 2000).

Pero tal vez lo más llamativo sea el elevado número de empresas cuyos directivos expresan su satisfacción tras haberlo implantado, o que lo están implantando, convencidos de las ventajas que obtendrán, sobre todo en los países del norte de Europa y en los anglosajones (Malmi, 2001; Ballvé, 2002). En concreto, una encuesta realizada en 2001 por Bain & Co. sobre las prácticas de management en las grandes compañías registradas en Fortune ha revelado que es usado en el 50% de las empresas de América del Norte y el 40%-45% de Europa (Calabro, 2001). España no ha sido ajena a este fenómeno y el Cuadro de Mando Integral es objeto de múltiples trabajos de investigación publicados, tanto en formato impreso² como electrónico³, y de aplicación tanto en empresas lucrativas como en las no lucrativas incluido el sector público (Amat, 2001; García Sánchez, 1999, Mora A y Vivas C (2001), etc.).

Con respecto al sector español, que es centro de atención en este trabajo, al momento de su realización ha resultado prácticamente infructuosa la labor de encontrar publicaciones doctrinales o referencias escritas a aplicaciones en las empresas de seguros. Sin embargo, se aprecia que existe inquietud entre sus directivos sobre este tema y que, puesto que su implantación es absolutamente viable (Herrero, 1998), con seguridad se plasmará en publicaciones sectoriales como es el caso de este trabajo.

El auténtico sentido del CMI está enmarcado en el contexto de la nueva economía y en el concepto de empresa destinada a crear valor a partir de

² Se escapa del objetivo de este trabajo referenciar la gran cantidad de publicaciones aparecidas en los últimos años.

³ Entre las revistas especializadas en este tema puede verse: *Balanced Scorecard Report*. Entre las direcciones de Internet especializadas puede verse <http://cuadrodemandando.unizar.es>

activos intangibles, con los que mayoritariamente generan sus ingresos y beneficios. En los últimos años, aspectos como habilidades, capacidades, cultura organizativa, clima empresarial, etc. han adquirido una participación creciente en la formación de los resultados tal que, a finales del siglo XX, el valor de los activos tangibles de muchas compañías no representaban más del 20% de sus activos (Kaplan y Norton, 2001).

Este instrumento es el resultado de concatenar las etapas que componen clarificar, comunicar y gestionar una estrategia que se va a desarrollar y con la que se espera competir con éxito, después de haber analizado los aspectos que representen ventajas competitivas para la empresa en ese momento y en ese contexto (Lopez Viñegla, 1999: 60 y sig.). Es un instrumento fundamental para ejecutar las líneas de acción operativas y conseguir mejorar las ventajas competitivas de la empresa. Su construcción se sustenta en cinco ideas básicas:

- a) Apoyo constante en el proceso de toma de decisiones.
- b) Claridad y eficiencia en su concepción y utilización.
- c) Posibilidad de adaptarse al entorno que rodea a la empresa.
- d) Viabilidad de las variables cualitativas.
- e) Debe ser un elemento de estímulo constante.

El CMI está vinculado a la planificación estratégica en cuanto que suministra un sistema de indicadores que se utiliza para (Kaplan y Norton, 2000: 32):

- Clarificar la estrategia y conseguir el consenso sobre ella.
- Comunicar la estrategia a toda la organización.
- Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.

- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas.
- Obtener *feedback* para aprender sobre la estrategia y mejorarla.

2. METODOLOGÍA PARA DISEÑAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El diseño de un Cuadro de Mando Integral se compone de las siguientes fases:

- ❖ Delimitación de los factores que permiten ventajas competitivas a la empresa.
- ❖ Selección de indicadores relacionados con estos factores.
- ❖ Establecimiento de las relaciones causa-efecto entre los aspectos considerados clave para el éxito de la estrategia.
- ❖ **Ámbito de aplicación**

2.1 DELIMITACIÓN DE LOS FACTORES COMPETITIVOS.

Definir las características que son relevantes para alcanzar o mantener una ventaja competitiva supone conocer los factores que estratégicamente son clave para el éxito del negocio, y por eso justifican las acciones a desarrollar. Kaplan y Norton (1997) consideran que, en las empresas que focalizan su gestión en las estrategias, los factores de mayor interés a controlar están relacionados con las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?
- ¿Cómo nos ven nuestros clientes?

¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y nuestros clientes?

¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar para conseguir alcanzar nuestra visión?.

Y que, por tanto, todos ellos se pueden agrupar desde las perspectivas que denominan:

- Financiera
- Clientes
- Procesos
- Aprendizaje y crecimiento

Su propuesta está sustentada en el nuevo entorno operativo de las empresas en la era de la información y que se puede resumir en: funciones cruzadas, vínculos con los clientes y proveedores, segmentación de clientes, escala global, innovación y empleados de nivel. Empresas y entornos en los que para crear valor futuro resulta mucho más crítico gestionar con habilidad los activos intangibles que los activos tangibles. Por ello, proponen el instrumento del CMI en el que los indicadores sean elementos capaces de reflejar los aspectos relevantes para el éxito de la gestión y, en consecuencia, que expliquen y comuniquen la causa y el efecto que la acción realizada ha ocasionado (o espera ocasionar).

Como herramienta que mide el grado de desarrollo de aplicación de la estrategia, es un elemento interactivo con ella. En la figura 8 se puede ver como intercalan la visión y la estrategia del negocio con cada una de las perspectivas aunque, como los anteriores autores señalan, las cuatro propuestas pueden no ser necesarias y/o suficientes; y dependiendo de las

circunstancias del sector y de la estrategia a desarrollar en la empresa, deban incorporarse una o más perspectivas adicionales.

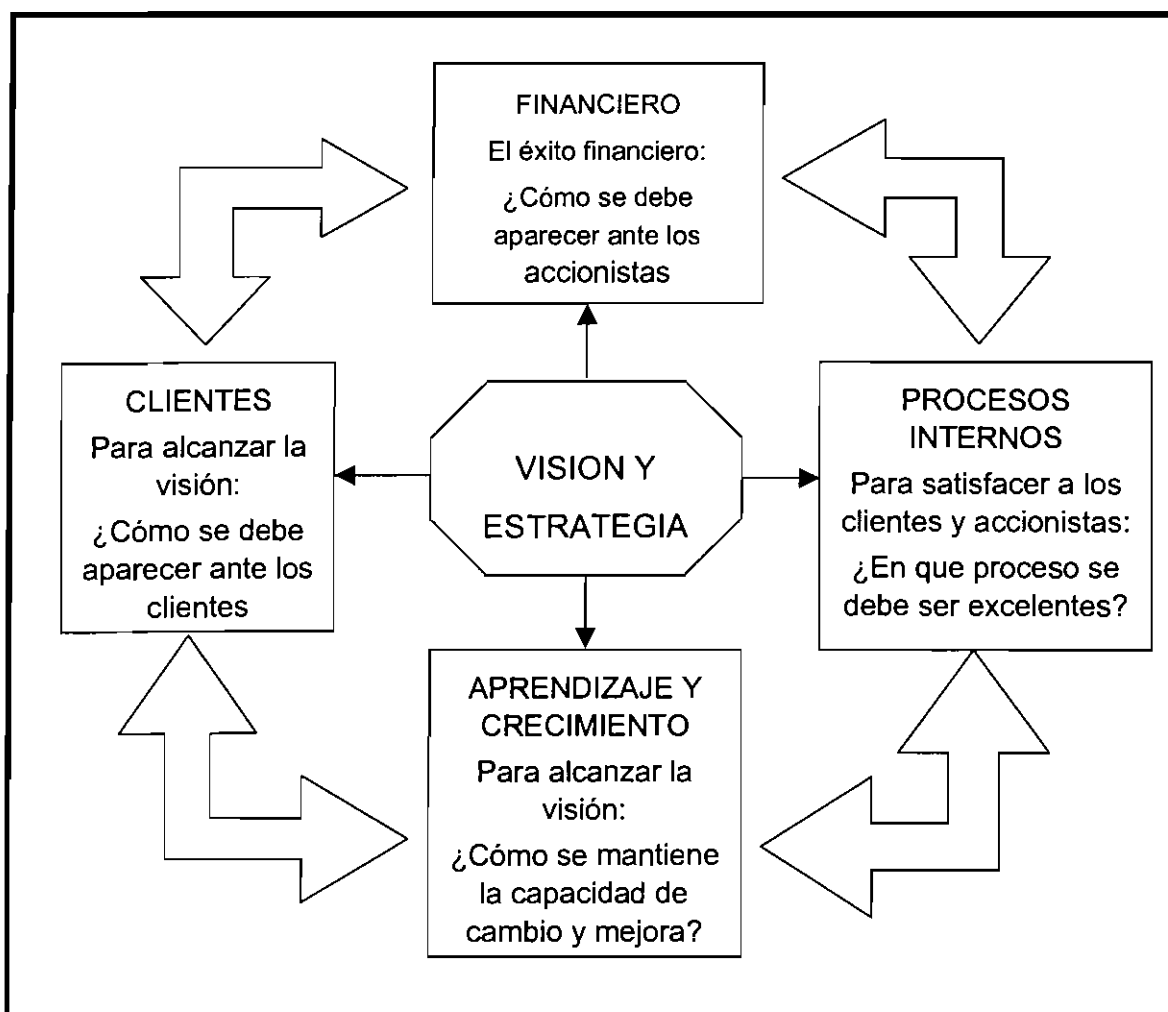


Figura 8: Interrelación de perspectivas, visión y estrategia. (Kaplan y Norton, 1996)

2.1.1 La perspectiva financiera.

Las medidas y objetivos financieros están orientados a recoger los intereses de los propietarios de la empresa y definen la actuación financiera que se espera de la estrategia. Actúan de soporte y sirven para enfocar los objetivos y medidas que se seleccionarán como relevantes en las demás perspectivas, de tal forma que las causas que han inducido a elegir determinados indicadores deben estar vinculadas con los objetivos financieros, y las mejoras operativas deben traducirse en resultados económicos.

Los objetivos financieros de las empresas serán distintos según la etapa en la que se encuentre el ciclo de vida del negocio y darán lugar a diferentes estrategias. De igual manera puede haber los mismos objetivos y medidas financieras para toda la empresa o que cada unidad de negocio se marque los suyos (naturalmente, siempre acordes con los generales de la organización).

Para los negocios en etapa de crecimiento, su objetivo financiero básico girará en torno a aspectos relacionados con incrementos de las ventas y de beneficios (Amat y otros, 2001: 12.), mientras que en la de sostenimiento las medidas a tomar estarán directamente relacionadas con la rentabilidad pues el objetivo prioritario será controlar el rendimiento de los capitales invertidos, y en la etapa de madurez los objetivos financieros se medirán por instrumentos como el cash-flow y las necesidades de capital circulante.

En el sector de seguros este proceso se reviste de algunas diferencias por sus especiales características y sus particulares ciclos económicos (Millán, 2000: 39 y sig.) lo que significa que esas necesidades son distintas y se resumen en:

- ✓ Las necesidades financieras externas son menores pues la propia actividad tiende a la autofinanciación al cobrar la prima antes de pagar el siniestro.
- ✓ Al ser pólizas en la mayoría de los casos de duración definida existe la problemática de la renovación, por lo que el planteamiento de mercado maduro es también distinto y con otras implicaciones, principalmente comerciales. En este sentido, se puede hablar de la simultaneidad de dos tipos de productos que obligan a estrategias distintas:
 - ⇒ Productos tradicionales: automóviles, transportes, multirriesgo (actualización de los clásicos de incendios y robo), etc. que se derivan de la evolución del seguro a lo largo de la historia y, en estos casos, se puede hablar de mercados maduros cuando todos los potenciales clientes están asegurados. En este tipo de negocios el crecimiento (no

tanto la renovación) es muy difícil pues para conseguirse se debe quitar el cliente a la competencia.

- ⇒ Productos emergentes: son productos nuevos que tienen mercados potenciales muy extensos y permiten un rápido crecimiento, por ejemplo: Unit-liked.
- ✓ Al trabajar con costes técnicos estimados (siniestralidad prevista) frente a costes técnicos reales (siniestralidad real), su control exige unas medidas propias (cancelación de carteras deficitarias, normas de suscripción más rigurosas) vinculadas a la reducción de ventas.

Tampoco conviene olvidar que en este sector asegurador, los resultados económicos han estado muy influenciados por la gestión del negocio y la gestión de las inversiones en valores mobiliarios e inmobiliarios (Martínez, 1994: 160).

Indicadores con perspectiva financiera.

Desde la perspectiva financiera existen tres objetivos que marcan las estrategias comunes de las empresas: el incremento y diversificación de los ingresos; la disminución de costes y/o mejora de la productividad y la utilización de los activos y/o estrategias de inversión.

Los indicadores que se seleccionen dependerán de alguna estrategia y deberán explicar las acciones que se deseen emprender para mejorar la situación financiera y económica de la empresa. Pueden referirse a aspectos financieros (informar sobre el nivel de equilibrio patrimonial, económicos (informa sobre la rentabilidad de los activos, de las inversiones, el margen de las primas) o bursátiles (informan a los accionistas sobre aspectos relacionados con la cotización de las acciones). Por ejemplo, si una empresa de seguros pretende reducir la siniestralidad debe utilizarse este indicador como punto de referencia. Si la empresa desea desarrollar una estrategia basada en una reducción de gastos de gestión interna deberá concretar

aspectos como: nivel de gastos que desea disminuir; factores para los que se propone la reducción; punto de referencia para esa reducción (período; actividad; centro de responsabilidad; competidor, etc.)

A modo de resumen, se sintetizan en el cuadro 4 algunos de los indicadores más habituales:

| Objetivo a medir | Denominación del indicador | Medidas |
|-------------------------------------|-------------------------------------|--|
| Rentabilidad | ROE | Δ del ROE |
| EVA | Cotización | Δ de la cotización |
| Crecimiento | Tasa de crecimiento | % de crecimiento |
| Reducción de gastos técnicos. | Siniestralidad | ∇ de la tasa de siniestralidad |
| Reducción de gastos gestión interna | Tasa de gastos de gestión externa | ∇ de la tasa de gastos de gestión externa |
| Reducción de gastos gestión interna | Tasas de gastos de gestión interna. | ∇ de la tasa de gastos de gestión interna |

Cuadro 4: Indicadores tipo de la perspectiva financiera

2.1.2 La perspectiva de clientes.

La perspectiva del cliente convierte a la estrategia y la visión en objetivos concretos a conseguir, con unos determinados mercados y/o clientes que previamente se han seleccionado y que deben ser transmitidos a toda la organización. Se orienta a la creación de valor para los clientes como medio necesario para alcanzar los objetivos financieros definidos. Se deben identificar los segmentos de clientes y mercados en donde deseen competir pues, en el actual contexto, es una quimera pensar que se puede conseguir satisfacer a todos los clientes, tanto actuales como potenciales, si bien las grandes multinacionales del sector intentan conseguir ese objetivo.

Esta segmentación justifica elaborar y entregar productos que tengan valor añadido para ellos y desarrollar objetivos e indicadores desde sus intereses. También las compañías aseguradoras han aplicado estrategias específicas para segmentos de mercado y clientes a los que dirigirse con productos acordes a sus intereses. Esto significa que en el CMI los factores clave de éxito deberán ser controlados con indicadores que enlacen la estrategia diseñada y el resultado conseguido con las acciones emprendidas. Lógicamente, esta metodología se ha aplicado en el prototipo de CM detallado en el capítulo siguiente.

Existen dos grupos de factores clave que, habitualmente, las empresas utilizan como medidas representativas de aspectos relevantes para el cliente. (Kaplan, 2000: 80). El primer grupo recoge medidas genéricas consideradas básicas para mantenerse en el mercado. El segundo conjunto de medidas representa a las causas que impulsan (inducen) a actuar para entregar a los clientes aquello que ellos valoran. Responden a la pregunta de qué es lo que la empresa ha de vender para conseguir y retener una alta cuota de mercado con clientes satisfechos.

Entre las medidas consideradas básicas se encuentran: la cuota de mercado; el incremento de clientes; la adquisición de clientes; la satisfacción de clientes y la rentabilidad de los clientes y entre ellos existe una relación causal que se expresa en la figura 9:

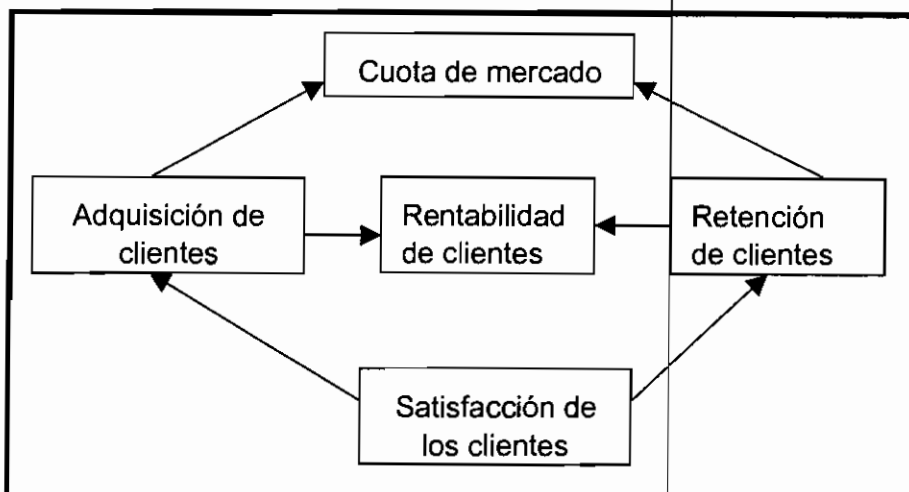


Figura 9: Relación cuota de mercado y satisfacción de los clientes (Kaplan y Norton, 2000)

Por su parte, las causas que impulsan a actuar están relacionadas con las características de los productos y servicios que añaden valor para los clientes y que, por tanto, inducen a que se consiga lo que se desea en cuanto a retención, fidelidad, satisfacción, etc. Hay un conjunto de características comunes a la mayoría de las empresas que añaden valor y que se pueden clasificar en:

- Atributos de productos y/o servicios: funcionalidad, calidad, precio, tiempo
- Relación con los clientes: la entrega del producto, el plazo etc.
- Imagen y prestigio de la empresa: crea fidelidad pues el cliente se identifica con productos de la empresa y su filosofía.

Y cuya relación se muestra en la figura 10:

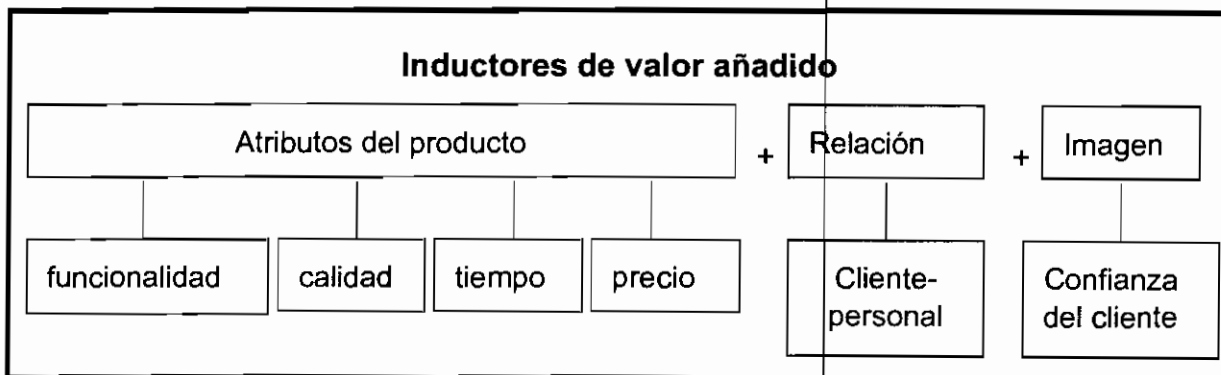


Figura 10: Propuesta de valor añadido al cliente (Kaplan y Norton, 2000)

Todas ellas tienen una aplicación inmediata en las entidades aseguradoras. Así, por ejemplo, si se estudian algunos factores de la actividad aseguradora que pueden motivar la retención (es decir, fidelización) del cliente se pueden encontrar que merecen objeto de comentario:

- ★ La agilidad en la tramitación de siniestros. Este es uno de los aspectos que más valora el asegurado en su relación con la compañía. Siniestros bien atendidos y liquidados de forma veloz garantizan la fidelidad, destacando sobre todo la ausencia de molestias para el asegurado, viajes inútiles, llamadas, pagos por transferencia frente al talón que obliga a desplazamientos innecesarios, pagos directos a los reparadores, etc. No conviene olvidar que para conseguir este objetivo, la mejora de los procesos y la formación del empleado es imprescindible, por lo que volverá a aparecer en otras perspectivas.
- ★ La información transparente. Toda la información relativa al seguro suscrito, tanto oral como escrita, deber ser veraz y clara para evitar confusiones y equívocos posteriores. Uno de los aspectos que originan bajas en las compañías es esa sensación de "engaño" o de la existencia de "letra pequeña".

En cuanto al atributo de calidad se puede afirmar que, en estos momentos y para muchas empresas, es una ventaja competitiva obligada, por cuanto ofrecer calidad permite tener satisfechos a los clientes lo que es imprescindible para un incremento de cuota de mercado y de beneficios y, en el caso de las entidades aseguradoras, la garantía de la renovación y mantenimiento de su cartera. Según estudios realizados por CAPA (1994), fidelidad, calidad y rentabilidad tienen una estrecha relación pues una mejora de cinco puntos en la tasa de fidelización de clientes se traduce en una mejora del 25% en la rentabilidad.

Además, cuando se considera a la calidad como un factor clave de éxito y se emprenden acciones para controlar que se alcance; con frecuencia se

consigue también un efecto favorable en las restantes perspectivas pues se traduce en una reducción de costes por eliminación de actividades superfluas, corrección de errores, eliminación de costes por reclamaciones. En concreto, en la actividad analizada, una eficiente gestión del siniestro con plazos de tramitación cortos y la reducción de los desplazamientos o el cobro por transferencia frente al talón, son detalles de calidad apreciados por los clientes.

Otra característica que se desea resaltar por su influencia en la gestión de estas compañías es el precio. En efecto, el sector de seguros es muy sensible al precio, sobre todo en seguros de particulares, si bien este factor, aunque es importante para la captura de nuevos clientes, tiene una importancia más relativa a la hora de la fidelización. Para compañías dispuestas a desplegar estrategias de precio bajo esta característica es importante pues hay segmentos de mercado que son sensibles a este atributo⁴. Ejemplos de esta situación concreta se encuentran en: un seguro de automóviles de coste bajo para el asegurado pero que sea muy gravoso para él la tramitación del siniestro por visitas innecesarias; impago o denegación del siniestro por causas no suficientemente justificadas, etc., o los seguros de multirriesgo, económicos pero en los que debe ser el asegurado el que busque ciertos oficios para reparaciones, etc. También se puede incluir en este caso la sobrevaloración de los capitales asegurados.

Otro factor que se desea mencionar es el tiempo como clave para el éxito en todas las empresas que se desenvuelven en entornos muy competitivos, pero que se acentúa más en las empresas cuyos ingresos provienen de la prestación de servicios por unidad de tiempo y es que, en ellas, los costes que le supone disponer periódicamente de una capacidad productiva potencial no

⁴ Resulta interesante señalar la diferenciación entre bajo precio y bajo coste pues un precio bajo para el cliente puede suponerle un coste alto en su relación con la empresa.

pueden ser trasladados mediante activos tangibles para ser recuperados en ejercicios posteriores.

Las empresas aseguradoras no se escapan a esta característica y gestionar bien el tiempo se convierte en un inductor que tendrá efectos a corto y medio plazo en su cuenta de resultados, dado que unos siniestros cerrados en plazo corto, además del ahorro de costes administrativos, supone otras reducciones sobre todo en siniestros de cola larga (de responsabilidad civil) en factores como intereses de demora, gestión de abogados, e incluso influir indirectamente en los coste de renovación del reaseguro cedido en el futuro.

Indicadores con perspectiva de cliente

Estos indicadores deben reflejar aspectos que añaden valor a la empresa y son de interés para el cliente o segmento previamente seleccionado. Ejemplo: asegurados con los que se mantiene una relación estable y periódica en volumen de negocio. El indicador de cuota de mercado mide el porcentaje de negocio con ellos. La retención de estos clientes se mide por el número de asegurados de cada segmento que renuevan póliza.

La fidelidad de clientes se mide por el incremento de negocio con los clientes ya existentes, si bien en el caso de las entidades aseguradoras se dispone de la caída de cartera como un indicador fiable de esta fidelidad al medir la no renovación de las pólizas, es decir, los clientes que abandonan la empresa insatisfechos por una u otra circunstancia.

El incremento de clientes, implica aumentar el número de asegurados (para crecer), para su control podrá utilizarse como indicador el nº de asegurados, o bien, las ventas totales a los nuevos clientes. También se puede señalar que el número de pólizas por cliente es otra medida de satisfacción por adquirir servicios adicionales a los ya prestados con anterioridad.

La satisfacción del cliente se mide con encuestas realizadas por correo, por teléfono, y/o personales. Es un indicador muy valioso porque proporciona feedback sobre como lo está haciendo la compañía. No obstante, este indicador por sí solo no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad.

En el sector asegurador, considerando la tasa de renovaciones como señal de satisfacción habría que recurrir a las encuestas para el caso contrario, abordar la caída de cartera e intentar mejorar el nivel de fidelización de cliente en función de sus resultados.

Además de clientes fieles y satisfechos hay que tener clientes rentables. Este indicador financiero ayuda a que las empresas no se obsesionen con determinados clientes o segmentos. En el caso de la actividad aseguradora la posibilidad de suscripción de diversas pólizas por parte de un solo cliente de forma directa (pólizas particulares) y/o indirecta (tomador o adherido en pólizas colectivas) obliga a que la cuenta de resultados integral del cliente sea un instrumento fundamental en la gestión de cliente a pesar de las dificultades de elaboración que plantea (AECA, 1995: 37 y sig.).

Una serie de ejemplos de indicadores para entidades aseguradoras desde la perspectiva de clientes se recogen en el cuadro 5:

| Objetivo a medir | Denominación del indicador | Medición |
|--|------------------------------------|--|
| Crecimiento de ventas | ROE | Δ del ROE |
| Reducir la siniestralidad | Anulación de carteras | Nº pólizas anuladas. |
| Eliminar desviaciones de provisiones | Plazo de tramitación del siniestro | Nº de días de reducción en la tramitación. |
| Reducir la caída de cartera cinco puntos | % de renovación | Δ del % de renovaciones. |

Cuadro 5: Indicadores tipo de la perspectiva de los clientes

2.1.3 La perspectiva de procesos internos.

La creación de valor para los clientes y su reflejo en los resultados financieros requiere un funcionamiento eficiente de los procesos críticos desarrollados por la organización por eso, en el CMI, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno son consecuencia de estrategias destinadas a satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Esta sucesión secuencial y vertical permite conocer los procesos en los que hay que ser excelentes y obliga a definir la cadena de valor de los procesos internos, que se mide en tres niveles adaptables a las entidades aseguradoras de la siguiente forma:

| NIVELES | Modelo general | Modelo seguros |
|---------|----------------|--------------------------|
| | Innovación | Diseño producto |
| | Operativos | Soporte informático |
| | Posventa | Trámites administrativos |

Cuadro 6: Niveles de los procesos

Los indicadores que se incorporen al CMI desde esta perspectiva deben ser consecuentes con aquellos aspectos de estos tres niveles que en cada unidad de negocio enlacen con la estrategia.

En la mayoría de las empresas de la nueva economía, la innovación es crucial porque a través de ellas se identifican soluciones a las necesidades actuales y/o futuras de los clientes (identificación del mercado), lo que solo es posible con el diseño y desarrollo de nuevos productos (creación del producto o servicio). Existen muchas empresas en las que esta fase del ciclo requiere mucho tiempo y coste que no se verá recuperado hasta que el producto se encuentre en la fase de fabricación y venta. Si además por sus características se ven en la necesidad de estar constantemente ofreciendo productos nuevos,

es fácil entender que la innovación contribuye directamente, junto con los restantes procesos internos, a añadir valor a los productos que utilizan los clientes y/o segmentos seleccionados.

Sin embargo, en las empresas de seguros (que como se puede ver en el anexo también diseñan productos adaptados a los intereses de los clientes y al comercio electrónico) no parece que el problema de costes en la innovación sea relevante como tal ya que su diseño es, en sí mismo, más un ejercicio intelectual que otra cosa. Además, hay que tener en cuenta que (Martínez, 1994) el producto es un servicio inmaterial que, por su finalidad, no genera en el cliente una sensación de atracción para consumo inmediato. Ello aporta la ventaja a las aseguradoras de no verse obligadas a acortar el ciclo de vida del producto a través de la innovación.

Un elemento que puede suponer costes importantes en este nivel es la necesidad adicional de infraestructuras de apoyo para el correcto desarrollo del producto, que consumen recursos para su puesta en marcha y pueden llegar a suponer importantes costes. Por ejemplo, poner en funcionamiento redes médicas en seguros de asistencia sanitaria, puntos de reparación de vehículos en el caso de automóviles, etc. Esto también deberá tenerse en cuenta para diseñar el CMI desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El proceso operativo reúne, dentro de la cadena de valor interna, a las fases relacionadas con la recepción de un pedido, producción y entrega a clientes actuales. En este proceso es muy importante conocer si se ha trabajado en eficiencia y con oportunidad para el cliente. Se debe prestar especial atención a los aspectos relacionados con los atributos de calidad, producción, coste y tiempo. Por eso las empresas utilizan los indicadores de coste tradicionales junto a indicadores de calidad y tiempos de ciclo.

En este sentido, el soporte informático es fundamental para el desarrollo de esta fase, pues es necesario para el desarrollo tecnológico en general y para el

comercio electrónico en particular, y supone el coste más importante de proceso.

Dado que la finalidad de los productos de seguros es cubrir daños no deseados, los clientes de las compañías aseguradoras aprecian como valor añadido la entrega del producto o servicio con tiempos cortos de espera, lo que hace que las fases del proceso que son servicios productivos relacionados con la asistencia al cliente sean claves para conseguir una ventaja competitiva . Por ejemplo, el tiempo de tramitación de los siniestros o de la emisión de pólizas, son plazos que, en la medida que se reducen, originan mayor satisfacción al asegurado. En concreto, el asegurado valora mucho el hecho de que se emita la póliza inmediatamente después de la toma de datos y se la pueda llevar a casa directamente.

En cuanto a indicadores que reflejen calidad en los procesos internos, se puede decir que las empresas aseguradoras, deben identificar en sus procesos los defectos que podrían tener efecto negativo en la perspectiva financiera y en el grado de reacción o la satisfacción del asegurado tales como: largos tiempos de espera, información incorrecta o inexacta, solicitud o transacción no realizada, pérdida financiera para el asegurado, atención defectuosa al cliente, comunicación ineficaz.

También el desarrollo y calidad de los sistemas informáticos debe tenerse en consideración. Como muchos de estos indicadores se utilizan de forma generalizada en estas compañías, al CMI solo se incorporarán aquellos que desde la perspectiva de procesos representen alguna ventaja competitiva para la empresa.

Los servicios post-venta representan la fase final de la cadena interna de valor. Incluyen las actividades relacionadas con el cliente seleccionado en cuanto a la garantía del producto, su mantenimiento y reparación, tratamiento personalizado en caso de devoluciones o productos defectuosos y también en los procedimientos de cobro. Para medir su actuación en estas fases se

pueden utilizar los indicadores relacionados con calidad, tiempo y coste que se han mencionado en los procesos operativos. En la actividad aseguradora, los recibos devueltos o siniestros reaperturados, o largos plazos de tramitación de los siniestros son baremos para medir la falta de calidad en sus procesos.

| Objetivo a medir | Denominación del indicador | Medición |
|--|---|--|
| Actualizar los sistemas de información contable de la entidad. | Satisfacción de los usuarios externos al departamento | Días de reducción del plazo de entrega. Grado de satisfacción de los usuarios |
| Desarrollo informático del producto para Internet | Nivel de cumplimiento | Nivel de cumplimiento |
| Centralización de siniestros superiores a 150.000 € para reducir la siniestralidad | Siniestros tramitados | Nº de siniestros tramitados |
| Realizar un estudio sobre la suficiencia global de la provisión para eliminar desviaciones | Desviación estimada | Importe de la desviación detectada |

Cuadro 7: Indicadores tipo de la perspectiva de los procesos

2.1.4 La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El aprendizaje y crecimiento proporciona la infraestructura para alcanzar los objetivos encaminados a mantener la capacidad de seguir generando resultados para los accionistas y valor para los clientes en el tiempo. Esto supone que será necesario adaptar los recursos humanos y materiales a las necesidades planteadas según las perspectivas anteriores. Se trata de plasmar las decisiones de invertir en: formación de empleados, tecnología para sistemas de información y reorganización de los procedimientos operativos.

Kaplan (2000: 140) considera que existen tres categorías de variables fundamentales que merecen ser comentadas, pues de ellas se derivan los

indicadores que serán incorporados al prototipo de CMI presentado en el capítulo siguiente:

- 1.- Las capacidades de los empleados.
- 2.- Las capacidades de los sistemas de información.
- 3.- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

En las nuevas organizaciones, el sistema humano (Gasalla, 1998: 29) es un factor crítico y diferencial, tanto en el diseño de la misión y la planificación estratégica como en su implantación. Hay unanimidad con Kaplan y Norton en considerar que este factor es clave para alcanzar el éxito de una empresa, pues su función es básica para desarrollar los objetivos marcados desde las tres perspectivas anteriores.

En concreto, la actividad aseguradora presenta dos características particulares en el tema de los recursos humanos que se desean destacar por la conexión con el tema que se está tratando:

La primera característica es que dada la naturaleza administrativa del trabajo que se desarrolla, estas entidades utilizan de forma intensiva el personal frente a otros recursos. Por ejemplo, los gastos de personal suponen aproximadamente el 50% de los gastos de gestión interna de la entidad, por lo tanto, los aspectos relacionados con los recursos humanos cobran un importancia fundamental en estas empresas en las que su principal activo es el capital humano.

La segunda se refiere a la importancia que presenta en la comercialización de los productos, la red de mediadores externos especializada, sobre todo los que trabajan en exclusiva para la compañía, que si bien formalmente no constituyen parte de la plantilla, su nivel de vinculación con la entidad es tal que deben considerarse parte de los recursos humanos a efectos prácticos.

En la actualidad, el papel del factor humano en el éxito de las empresas de seguros es imprescindible pues sus niveles de tecnología tienden a igualarse y el elemento clave diferenciador está en los empleados, en las actitudes que éstos manifiesten, en el grado de sintonía que tengan con la cultura organizativa y en su grado de profesionalidad al desarrollar operaciones de asesoría y venta (Fainé y Tornabell, 2000).

Lógicamente, conseguir esa ventaja competitiva en recursos humanos implica que las empresas emprendan acciones enfocadas a la gestión por competencias personales (AECA, 1999. Messner, 2000). Las compañías de seguros (tanto nacionales como multinacionales) así lo han comprendido y en la actualidad desarrollan planes de formación para mejorar la cualificación profesional de todos los niveles y áreas de la empresa, para mejorar su adecuación a cualquier circunstancia y, por supuesto, a los nuevos sistemas tecnológicos de la entidad. Igualmente están desarrollando planes de formación para sus agentes que incluyen acciones destinadas a cursos de mejora de cualificación y de adecuación al nuevo soporte informático (ver anexo).

Como para implantar con éxito una estrategia es imprescindible partir de unos empleados motivados, satisfechos y cualificados, en el CMI deberán recogerse indicadores que reflejen en qué medida estos aspectos han originado efectos positivos en la estrategia desplegada.

La satisfacción del empleado está destinada a cubrir el objetivo de tener empleados contentos con su trabajo, lo que es una condición previa para la productividad, la calidad y rapidez en el servicio y en la atención al asegurado. Para medir esta satisfacción se necesitan encuestas periódicas en las que se debe incluir datos sobre: participación en las decisiones, si se sienten reconocidos por haber hecho bien su trabajo, acceso a información suficiente para hacer bien el trabajo, si se les anima activamente a ser creativos y utilizar la iniciativa, si se sienten apoyados por los directivos, si están satisfechos en

general con la empresa. En el CMI se incluirá un índice global de la satisfacción del empleado.

Con mucha probabilidad, un personal satisfecho se mantendrá ligado a la compañía y es esencial para cualquier empresa tener empleados leales que transmitan los valores de la organización, el conocimiento de los procesos y sean sensibles ante las necesidades de los clientes. En el caso de considerar este aspecto como una ventaja competitiva deberá incorporarse al CMI a través de un indicador sobre la retención de empleados, y que está destinado a medir si las inversiones en capital intelectual se mantienen o si se pierden (por salidas de empleados). Se mide por % de rotación del personal clave en la empresa.

Las acciones emprendidas para incrementar las capacidades críticas de los empleados, la innovación, la mejora de los procesos internos y la satisfacción de los clientes se espera que se traduzcan en un mejor resultado en la productividad de los empleados y, por tanto, en el CMI deberá incluirse un indicador clave que muestre si se ha conseguido el objetivo fijado. Indicador que debe relacionar el resultado producido por los empleados con el nº de trabajadores empleados en conseguirlo y existen varias posibilidades: Primas / nº empleados; valor añadido/ nº empleados; primas / gastos personal, etc.

Otro factor clave para los objetivos de formación y crecimiento que es necesario destacar es el clima de la organización para conseguir motivar la iniciativa de los empleados. Para su medida, los autores del CMI utilizan indicadores sobre: sugerencias hechas por empleado; sugerencias puestas en práctica; publicación de las sugerencias con éxito, beneficios y mejoras conseguidas con las sugerencias; recompensas dadas a las sugerencias con éxito. Indicadores de mejora e indicadores sobre coherencia de los objetivos individuales y de la organización.

| Objetivo a medir | Denominación del indicador | Medición |
|---|----------------------------------|--|
| Plantear y aplicar un plan de jubilaciones anticipadas para los mayores de 60 años para reducir costes. | Personas jubiladas | % de personas jubiladas sobre el total previsto. |
| Desarrollar los cursos de formación necesarios para mejorar la calidad | Horas de formación | Nº de horas dedicadas a formación |
| Desarrollar la dirección por objetivos | Personas implicadas | Nº de personas con objetivos fijados. |
| Modificación del sistema de comisiones para reducir su tasa. | Mediadores que asumen el sistema | % de mediadores independientes que modifican el sistema. % de mediadores afectos que asumen el sistema. % de mediadores que abandona la entidad por el nuevo sistema |

Cuadro 8: Indicadores tipo de la perspectiva de los recursos humanos

2.2. SELECCIÓN DE INDICADORES.

Los indicadores son los elementos básicos de información en un Cuadro de Mando Integral. Se deben incluir los diseñados para la estrategia y el objetivo a alcanzar en cada tema clave. Son los denominados *estratégicos* y que hay que distinguirlos de los denominados de *diagnóstico*.

Con los indicadores de diagnóstico se detecta si aparecen hechos no habituales en la vida cotidiana de la empresa. Son básicos y necesarios pero insuficientes para controlar si se consigue una ventaja competitiva y sirven de apoyo a los estratégicos y están fuera del cuadro de mando.

Con los indicadores estratégicos se mide si se alcanza o no una excelencia competitiva; describen los resultados y las metas cifradas, ayudan a implantar y obtener *feedback* sobre la estrategia.

Dentro de los indicadores estratégicos es necesario distinguir entre los que explican las causas de conseguir la ventaja competitiva (de actuación) y los que reflejan el efecto conseguido al alcanzar esa excelencia (de resultado). Pero un CMI no es una mera colección de indicadores estratégicos, sino una mezcla de medidas de resultados (indicadores históricos) y de inductores de actuación (indicadores previsionales) ya que las medidas de resultados sin los inductores de actuación, no comunican la forma de conseguirlos. Las perspectivas financieras y de clientes marcan las medidas de resultados (lo que ha pasado), las de procesos internos y formación y crecimiento los inductores de actuación (lo que está pasando).

En el CMI los indicadores deben estar integrados en el sistema de información en todos los niveles de la organización, de tal manera que los empleados de primera línea comprendan las consecuencias financieras de sus acciones y la alta dirección conozca los inductores del éxito financiero a largo plazo. “Los indicadores del CMI se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que se esperan que conduzcan a unos avances competitivos espectaculares para una organización” (Kaplan, 177).

Observada la importancia de seleccionar indicadores que sean válidos en el cumplimiento de su función, es lógico pensar que deban existir una serie de requisitos básicos a cumplir por los aquéllos seleccionados. Estos requisitos se resumen en (AECA, 1998: 48 y ss):

- ✓ Deben ser consecuencias de la estrategia diseñada y, como tal, aptos para informar sobre el alcance de los objetivos estratégicos.
- ✓ Hacer referencia a un objetivo operacional y alcanzable.

- ✓ Deben reflejar la evolución de los procesos y/o el resultado final obtenido a la finalización del proceso.
- ✓ Sencillez y facilidad en su interpretación. Que sean comprensibles para toda la organización.

Por otro lado, y para su *elaboración*, es necesario tener en cuenta una serie de cuestiones tales como:

- a) Deben permitir la comparación. Para ello deben ser presentados en formatos sencillos y mantener su significado y criterio.
- b) Analizarse con la perspectiva de una tendencia en el proceso de mejora y no como respuesta de acciones aisladas y puntuales.
- c) Tener consistencia en el tiempo (consecuencia de las características mencionadas).
- d) Basarse en magnitudes y cantidades sobre las que tenga margen de maniobra el responsable de aquello que está evaluando.
- e) Deben ofrecer información precisa y oportuna para conseguir la realimentación permanente del sistema.
- f) Influir en el comportamiento de las personas de toda la organización orientándolo hacia el logro de los objetivos estratégicos.
- g) Deben actuar como un conjunto que transmita con rapidez la información entre niveles de responsabilidad. Es decir, que la información fluya en sentido descendente, ascendente y transversal.
- h) Pueden ser financieros/no financieros; cuantitativos/cualitativos, externos/internos; monetarios/no monetarios; de resultado/de proceso.

Por ello, a la hora de diseñar la información que debe contener cada indicador, es necesario conocer los siguientes datos:

- ⇒ Denominación y definición. Esto que parece obvio no lo es tanto si se tiene en cuenta que con ello se clarifica y se delimita la cuestión a la que se va a referir.
- ⇒ Propósito del indicador. El indicador debe estar relacionado con alguno de los aspectos clave a controlar.
- ⇒ Responder a algún objetivo estratégico. El indicador debe tener incidencia en el grado de competitividad alcanzado (o a alcanzar).
- ⇒ Responder a algún objetivo operacional. El indicador debe ser la respuesta a un objetivo explícito que se quiere conseguir en una escala de tiempo determinada.
- ⇒ Forma de medición. Es necesario delimitar la forma que adoptará el indicador para medir el objetivo, pues incide directamente en la conducta de las personas.
- ⇒ Frecuencia. Igualmente hay que delimitar con que frecuencia será tomada y controlada la información que requiera el control sobre el cumplimiento del objetivo.
- ⇒ Asignación de los responsables en la recopilación y comunicación de la información. Es necesario que se definan las personas que tendrán la responsabilidad de obtener la información, procesarla y transmitirla por los canales previamente establecidos.
- ⇒ Fuente de obtención de la información. Se debe especificar de donde proviene la información que el indicador suministra. Cuando se dispone de una fuente de datos consistente, el indicador se convierte en fiable y comparable en tiempo. Lo que, a su vez, genera confianza.
- ⇒ Responsable del resultado. Es preciso que estén asignadas las personas responsables del resultado que ofrezca el indicador. Será de su

competencia actuar en el proceso de retroalimentación y mejora de la gestión.

⇒ Acciones a emprender. La verdadera utilidad de los indicadores se encuentra en que puedan servir para emprender acciones encaminadas a alcanzar el nivel previsto en el indicador, o medir el resultado de las acciones ya planteadas por la entidad.

El cuadro 9 muestra un tipo de ficha que se propone que se elabore para cada indicador. Para ello se ha tomado como ejemplo el indicador "Variación del coste medio del siniestro grave" del prototipo de la unidad de negocio AUTOMOVILES y para la perspectiva de procesos.

| CONCEPTOS | CONTENIDOS |
|---------------------------------|---|
| Indicador (denominación) | Variación del coste medio del siniestro grave de automóviles |
| Finalidad: | Conocer la reducción del coste medio de los siniestros graves entendidos como tales los superiores a 150.000 €. |
| Objetivo estratégico | Conseguir un resultado técnico positivo mediante control de costes del ramo. |
| Objetivo operacional | Fijar la siniestralidad del autos en el 70%. |
| Instrumento de medida | La reducción de coste del siniestro.. |
| Centro responsable | Unidad de negocio: AUTOMÓVILES |
| Documentos soporte de los datos | Estadísticas de costes de siniestros. |
| Acciones de mejora | Centralización de siniestros superiores a 150.000 € |
| Otros datos de interés | Número de siniestros tramitados con sentencia judicial pendiente |

Cuadro 9: Ficha del indicador "Variación del coste medio del siniestro grave".

2.3.- ESTABLECER LAS RELACIONES CAUSA – EFECTO ENTRE LOS ASPECTOS CONSIDERADOS CLAVES.

Dado que la estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto y un CMI debe contar la historia de una estrategia a través de una secuencia de estas relaciones, es irrelevante el número de indicadores a incluir. Lo importante es que los indicadores seleccionados sean elementos de la cadena entre los resultados y la actuación (inductores) para esos resultados. Esto es lo que Kaplan y Norton (2000), tras su experiencia de implantación en las empresas, denominan mapas estratégicos. Con ellos pretenden que la combinación de estrategias en las que intervienen muy activamente los activos intangibles, se materialice en resultados tangibles con respecto a las perspectivas del cliente y los propietarios. En las figuras 11 y 12 se representan dos cadenas de relaciones entre los cuatro enfoques aplicados a las empresas aseguradoras.

En la figura 11 se representa un ejemplo de interrelación para implantar la estrategia operativa de “reducir los plazos de tramitación de los siniestros”. La inversión en formar a los empleados para desarrollar sus habilidades de gestión en los siniestros, se traducirá en acortar el tiempo que le dedican a esa parte del proceso y mejorar su calidad eliminando errores; los plazos de tramitación serán mas cortos y se reducirá la caída de cartera lo que aumentará el volumen de clientes que renuevan póliza con la compañía (fidelización) y, por tanto, tendrá un efecto positivo en los márgenes comerciales.

En el ejemplo se han relacionado los indicadores de actuación con los de resultado. Los indicadores de actuación (causa): formación de empleados y reducción de plazos muestran las causas que permitirán conseguir mejores resultados financieros y una fidelización de los clientes. Los indicadores de resultado: caída de cartera e incremento de margen comercial, deberán reflejar el efecto que han conseguido los indicadores de actuación.

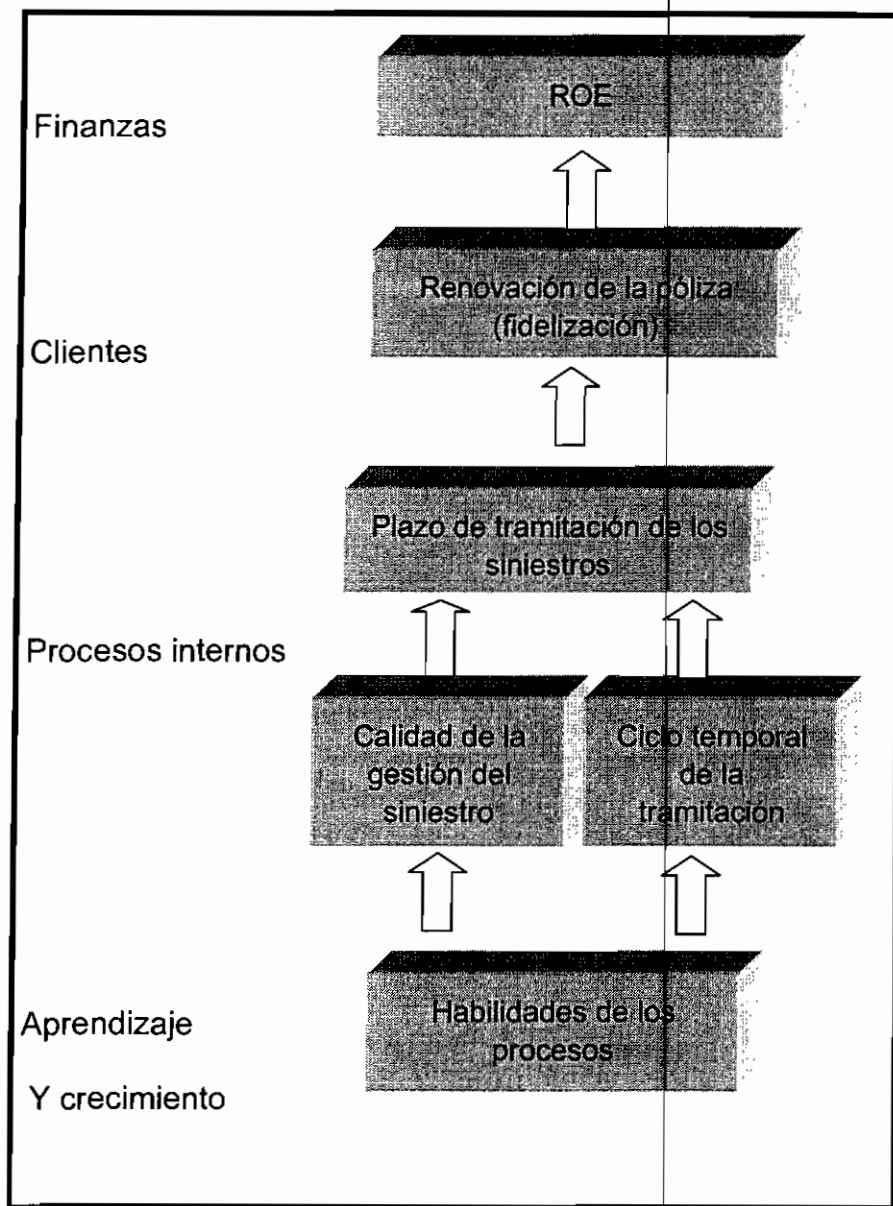


Figura 11: Relación causa-efecto

En la figura 12 se muestra la cadena de causa-efecto entre indicadores en una compañía que desea desplegar la anterior estrategia combinada con las siguientes: "cumplimiento efectivo de nuevas normas de suscripción para reducir la siniestralidad" y "nueva política de incentivación de agentes".

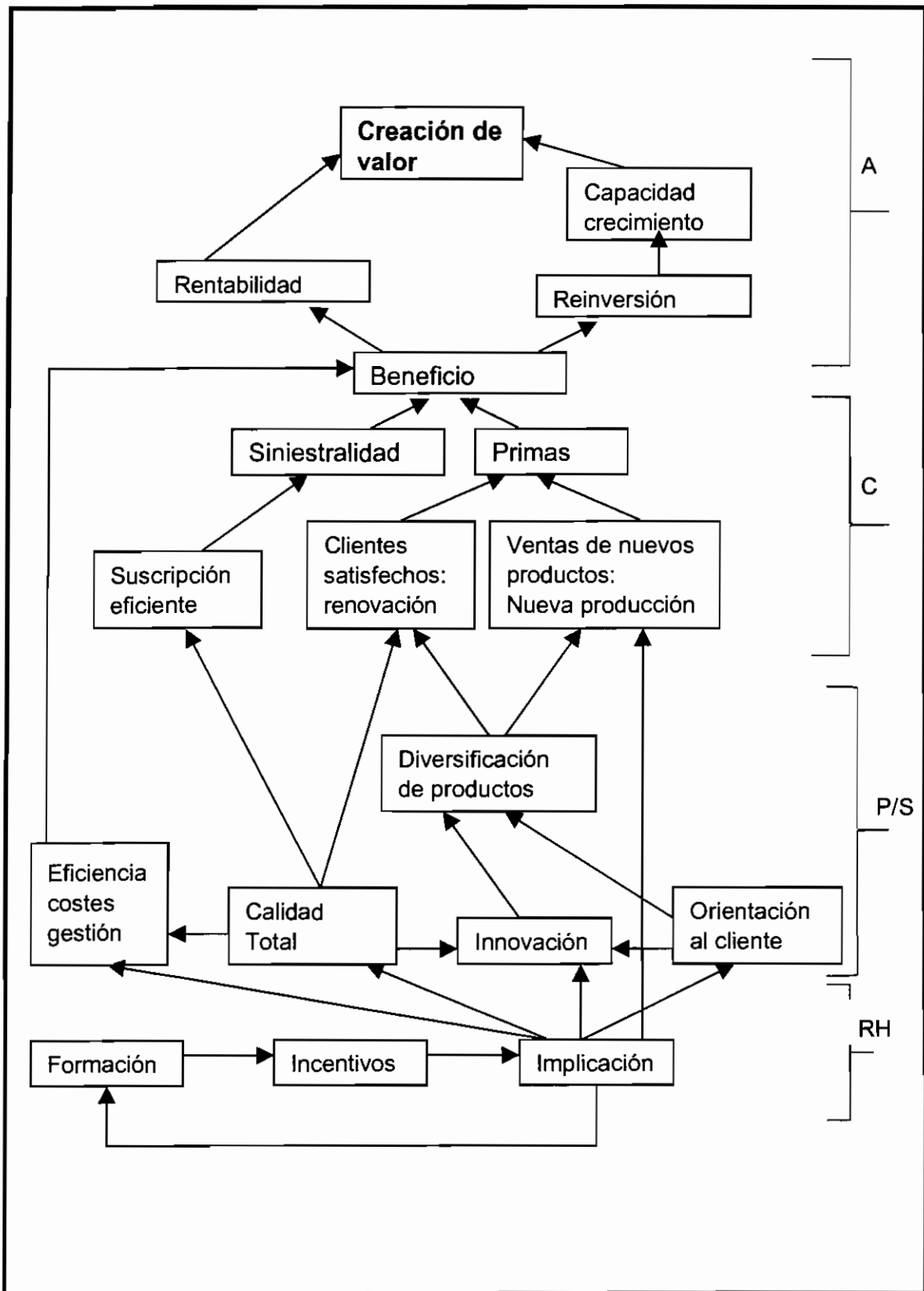


Figura 12. Cadena de indicadores causa-efecto

Otra cuestión que subyace cuando se desea obtener información dinámica que cuantifique periódicamente esta cadena, es la referida a la metodología a aplicar para tratar el estudio de la relación causa-efecto entre los indicadores. Para resolver esta cuestión es necesario acudir a tratamientos estadísticos (IGAE, 1997; Mora y Vivas, 2001) que se escapan del objetivo de este trabajo, pero que admite ser complementado por trabajos posteriores. Igualmente para su implantación y posterior desarrollo es necesario que el modelo diseñado vaya acompañado de una tecnología de información adecuada. A este respecto existen diversas aplicaciones informáticas especializadas en este tema⁵.

2.4. AMBITO DE APLICACIÓN.

Aunque el CMI es desarrollado por un grupo de altos ejecutivos como un proyecto de equipo, crea un modelo compartido de todo el negocio y al que todos han contribuido. Los objetivos del CMI se convierten en una responsabilidad conjunta pues crea consenso y trabajo en equipo.

No se puede olvidar en este apartado que el ámbito o ámbitos del CMI está totalmente vinculada al de la estrategia de la entidad e indirectamente a la dirección por objetivos.

Tal y como se ha definido el proceso estratégico y la organización, el primero llega a todos los niveles de la estructura de la entidad, cuanto menos a todas las unidades operativas con capacidad de decisión. Esto significa que la estrategia general de la entidad se desarrolla a niveles particulares para categorías inferiores de la organización, de tal forma que cada unidad sepa las acciones que debe emprender de forma concreta y los objetivos que debe alcanzar, para que sus esfuerzos se encaminen hacia los cifrados como

⁵ Entre otras, la empresa Balanced Scorecard Collaborative (<http://www.bscol.com>) que está especializada en servicios de consultoría e implementación de cuadro de mando en empresas.

generales de la empresa. Está claro que estas estrategias particulares deben culminar en la estrategia global. En este contexto, el CMI como instrumento de evaluación y seguimiento de la estrategia de la entidad, también debe desarrollarse hasta aquellos niveles responsables de acciones y objetivos.

Por lo tanto, se puede afirmar que existirán tantos cuadros de mando como unidades de gestión de la entidad, lógicamente adecuado a sus necesidades. Un CM corporativo recoge la situación de la estrategia global, permite plantear un análisis de los puntos débiles de naturaleza estratégica, localizar las posibilidades de progreso en los resultados conjuntos y manifestar los objetivos estratégicos. A su vez, el CM de cada unidad de gestión comprende el seguimiento de sus actividades que van encaminadas al cumplimiento de los objetivos globales de la entidad, proporciona pautas de comportamiento para ejecutar los planes operativos y su información está directamente relacionada con las variables de comportamiento.

3. PROTOTIPO DE CUADRO DE MANDO PARA ENTIDADES ASEGURADORAS

1. METODOLOGÍA DE TRABAJO APLICADA

Tal y como se ha apreciado anteriormente, el cuadro de mando no puede ser un documento estándar, ni tan siquiera al nivel de un sector, sino que debe ser un documento totalmente personalizado para la entidad, a la vez que dinámico y adaptado a la estrategia que trata de medir. Esto supone que sufrirá modificaciones a lo largo del tiempo en función de la estrategia de la empresa. Para su diseño es preciso tener en cuenta que será necesario disponer de:

- a) Un plan estratégico desarrollado, incluyendo una selección de factores claves de éxito suficientemente estructurada y organizada.
- b) Un organigrama claro del que se puedan seleccionar las unidades de negocio encargadas de la ejecución de la estrategia.
- c) Una sistema para medir la calidad en el desarrollo de la estrategia.

Así pues, el objetivo de utilidad en la aplicación de Cuadro de Mando Integral está en conseguir un sistema de información muy específico para cada entidad, que sea capaz de suministrar un instrumento que aporte una visión global de la empresa, dirigido a la Dirección, así como los documentos necesarios para cada responsable de una unidad de gestión o de control de negocio.

Teniendo en cuenta estos condicionantes, ha parecido oportuno elaborar un CMI susceptible de aplicar a entidades del sector asegurador con la característica de que sea un prototipo más que una propuesta de modelo genérico. En él se incluyen los distintos documentos que servirían de

herramienta para la gestión de cada unidad. Para ello ha sido necesario considerar unos supuestos de partida que servirán de base para establecer distintos cuadros de mando dirigidos a cada uno de los responsables. Esto significa pues, que el cuadro de mando prototipo que aquí se propone no es válido para todas las compañías, sino sólo para aquellas que sigan las líneas de actuación estratégica propuesta si bien, además de intentar que las acciones sean lo más comunes posibles, se hace hincapié en el método de trabajo utilizado que sí puede ser perfectamente válido para todas las entidades:

La metodología de trabajo empleada para su elaboración ha seguido los siguientes pasos:

1. Diseño de la estructura organizativa.
2. Definición de diagnósticos, objetivos y planes de actuación en cada unidad de la organización.
3. Diseño del Cuadro de Mando para cada unidad de la organización diseñada.

Para realizar el diseño de la estructura organizativa se ha partido del esquema de organización matricial, ya comentada en el capítulo 1, por las ventajas de descentralización que representa ante la implantación de la herramienta de gestión mencionada. Dentro de las distintas áreas consideradas que pueden componer este tipo de organización, se han elegido unas unidades representativas en un contexto de entidad multirrama y descentralizada:

- ✓ La unidad máxima de decisión, con independencia de su expresión terminológica: consejero delegado, dirección general, etc.
- ✓ Dentro del área de operaciones se ha optado por las siguientes unidades:

- ⇒ Cuatro posibles unidades técnicas de negocio: automóviles, multirriesgo hogar, multirriesgo industrial y salud que se entiende representativas de diversas problemáticas del mercado asegurador.
- ⇒ Una unidad de negocio territorial estándar.
- ✓ Una unidad del área de inversiones: inmuebles.
- ✓ Una unidad del área de medios: contabilidad y control.

Se han elegido estas unidades por ser comunes en muchas entidades aseguradoras y encontrar consistencia en la aplicación y posterior utilización del Cuadro de Mando.

Para facilitar la búsqueda posterior de los contenidos de estas unidades, se incluye un índice con las páginas donde se encuentran los prototipos de cuadro de mando que se propone para cada una:

| UNIDADES | Pgs. |
|-----------------------------------|-------------|
| Dirección General | 75 |
| Automóviles | 83 |
| Multirriesgo Hogar | 91 |
| Multirriesgo Industrial | 99 |
| Salud | 107 |
| Inversiones Inmobiliarias | 115 |
| Unidad Territorial X | 123 |
| Contabilidad y control de gestión | 131 |

Cuadro 10: Índice de prototipos de CM

2. DEFINICIÓN DE DIAGNÓSTICOS, OBJETIVOS Y PLANES DE ACTUACIÓN EN CADA UNIDAD DE LA ORGANIZACIÓN.

Para cada unidad de negocio se han formulado unos objetivos y planes de actuación que no pretenden ser exhaustivos, pero que han surgido del diagnóstico previamente realizado sobre los problemas de gestión a abordar.

Diagnóstico.

Del diagnóstico de cada unidad de negocio se extraen unas hipotéticas conclusiones sobre sus puntos débiles detectados en un teórico análisis interno y externo realizado por los responsables de la unidad.

En cualquier caso, sólo se plantean puntos débiles dado que son los aspectos a mejorar y que, por tanto, marcan los ejes estratégicos sobre los que fundamentan las acciones. Se han omitido los puntos fuertes por no ser de utilidad para el objeto de este trabajo.

Misión u objetivo estratégico básico

Se ha definido un objetivo central y básico, más o menos amplio para cada unidad, que lógicamente deberá estar consensuado con la Alta Dirección y entre los responsables de las unidades. Se ha intentado estar en consonancia con la realidad del negocio elegido al día de hoy.

Objetivos operativos

Se han presentado un grupo de objetivos concretos coordinados con los impactos en la cuenta de resultados que se pretende conseguir, pues es para el éxito de las acciones a emprender es obligado que sean consecuentes con el objetivo básico que se pretende.

Planes de acción.

Son las acciones concretas que la empresa realiza para conseguir sus objetivos operativos. Están, por lo tanto, directamente relacionadas con ellos. Se han elegido un abanico muy amplio de planes de acción entre los más representativos del sector, al objeto de mostrar una perspectiva del cuadro de mando lo más extensa posible y que se adecue a la realidad de múltiples empresas o productos. Conviene señalar que cada acción puede ser útil a uno o más objetivos operativos, y viceversa, un objetivo puede tener uno o varios planes.

3. DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO PARA CADA UNIDAD

El contenido concreto de cada Cuadro de Mando Integral gira alrededor de las acciones cuyo impacto en el objetivo operativo es lo que se pretende medir. La información en él incluida se compone de los siguientes elementos:

- ⇒ El objetivo operativo que pretende conseguir en la unidad.
- ⇒ Las acciones a controlar en ella.
- ⇒ Unidades corresponsables en el trabajo.
- ⇒ Indicadores que muestran el efecto de la acción emprendida.
- ⇒ Indicadores que causan el resultado de la acción.

Como el lector podrá observar, se han buscado agrupaciones de dicha información desde las cuatro perspectivas escogidas: financiera, clientes, interna y personal para que los responsables de cada unidad de gestión y/o negocio disponga periódicamente de los datos que son relevantes cuando se aplica una gestión estratégica.

La periodicidad en la elaboración y suministro de la información deberá ser decisión de los directivos de la entidad según la viabilidad del proceso de

obtención y procesamiento de los datos y, por supuesto, aplicando los requisitos de economicidad y utilidad de la información como herramienta de gestión. Los autores del prototipo, además, son conscientes de que la puesta en marcha del prototipo de Cuadro de Mando diseñado implica que sea complementado con una tecnología de información adecuada y sobre la que se dan referencias en la bibliografía..

**UNIDAD DE GESTIÓN:
DIRECCIÓN GENERAL**

DIRECCIÓN GENERAL

DIAGNÓSTICO.

El análisis interno y externo de la entidad ha llevado a elaborar el siguiente diagnóstico:

- ✓ La entidad se encuentra en una buena situación general. Está situada entre las primeras de España, tanto en volumen de negocio como en beneficio y rentabilidad para el accionista.
- ✓ Presenta problemas de elevada siniestralidad en los ramos de automóviles y multirriesgo industrial.
- ✓ Se observa que el mercado de salud tiene mucho potencial futuro.
- ✓ La empresa, hasta el momento, no está aprovechando bien las posibilidades del cliente multipóliza.
- ✓ Existe una elevada insatisfacción con sus tasas de comisiones de intermediación, aunque estén en línea con el sector.
- ✓ Es necesario intentar ser innovadora en sus sistemas de gestión interna.
- ✓ Su negocio presenta una distribución geográfica irregular, con zonas en las que posee una elevada cuota de mercado y otras en las que su nivel de introducción es muy bajo.
- ✓ Desea introducirse en el negocio de venta de pólizas por Internet a través del ramo de Multirriesgo Hogar como experiencia piloto

OBJETIVO ESTRATÉGICO

El conjunto de debilidades y fortalezas incluidas en el diagnóstico ha llevado a que la Dirección fije un objetivo estratégico a alcanzar sobre el que sustentarán

los que se elaboren para las restantes unidades de la organización- y que es el siguiente:

Mantener y consolidar la buena situación en la que se encuentra la compañía lo que implica conseguir:

- ⇒ *Un incremento de la cotización del 5%.*
- ⇒ *Alcanzar un ROE del 15%*
- ⇒ *Incrementar la cuota de mercado 2 puntos.*

OBJETIVOS OPERATIVOS

En consonancia con el objetivo estratégico, se han fijado cinco objetivos operativos con los que se deberán concatenar el resto de los objetivos que se fijen las unidades:

- ⇒ Incrementar la cuota de mercado 2 puntos: Se estima que la compañía conseguirá este objetivo con un crecimiento en primas del 10%.
- ⇒ Fijar la siniestralidad de los ramos de automóviles y multirriesgo industrial en un 70%.
- ⇒ Conseguir que las tasas de gastos de gestión supongan el 20%.
- ⇒ Concluir la implantación de la dirección por objetivos en las unidades que no son de negocio.
- ⇒ Reducir el porcentaje de rotación (Nº de bajas (excluidas jubilaciones) / Total plantilla media) un 5%.

ACCIONES BÁSICAS A TOMAR

Alcanzar los objetivos operativos implicará emprender las siguientes acciones globales de mejora:

- Diseño de nuevos productos en multirriesgo de hogar, entre ellos los adecuados a Internet.
- Desarrollo del ramo de salud.
- Promocionar ventas de otros productos a las carteras de autos y colectivos empresariales.
- Cancelar las carteras deficitarias.
- Eliminar las desviaciones en la provisión de siniestros de autos.
- Reducir los plazos de tramitación de siniestros de automóviles.
- Centralización de los siniestros de automóviles y crear una unidad técnica especializada.
- Modificar los sistemas de comisiones de autos y hogar
- Disponer de un sistema de información para la gestión con el adecuado soporte informático.
- Reorganizar las sucursales con cuota de mercado diez puntos inferior a la media de la compañía.
- Plantear y aplicar un plan de jubilaciones anticipadas para los mayores de 60 años.
- Desarrollar los cursos de formación que sean necesarios para que el personal ejerza de forma adecuada sus funciones.

- Fijar de mutuo acuerdo los objetivos a cumplir con cada colaborador, de conformidad con los de la unidad.
- Desarrollar un programa de promoción para personas de plantilla.
- Reducir al mínimo la contratación de personal externo para mandos intermedios y directivos.

UNIDAD DE NEGOCIO: DIRECCION GENERAL

Periodo económico: Ejercicio X.

PERSPECTIVA FINANCIERA

| OBJETIVOS OPERATIVOS | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|---|--|-----------------------------|---|-------------------|
| ROE: 15% | | Todos | ✓ ROE | |
| Incremento de la cotización 5%. | | Todos | ✓ Cotización | |
| Crecimiento en primas: 10% | Diseño de nuevos productos en multirriesgo de hogar. | Ramo técnico | ✓ Tasa de crecimiento del ramo | |
| Crecimiento en primas: 10% | Desarrollo del ramo de salud. | Ramo técnico | ✓ Tasa de crecimiento del ramo | |
| Crecimiento en primas: 10% | Reorganizar las sucursales con poca cuota de mercado. | | ✓ Tasa de crecimiento de la zona | |
| Situar la siniestralidad autos e industrial en 70%. | Cancelar las carteras deficitarias. | | ✓ Impacto de las anulaciones | |
| Situar la siniestralidad autos e industrial en 70%. | Eliminar las desviaciones en la provisión de siniestros de autos | | ✓ Importe estimado de las eliminaciones | |
| Tasas de gastos de gestión: 20%. | Disponer de un moderno sistema información gestión | | ✓ Coste de la aplicación | |
| Tasas de gastos de gestión: 20%. | Plan de jubilaciones para los mayores de 60 años. | | ✓ Ahorros previstos | |
| Tasas de gastos de gestión: 20%. | Desarrollar los cursos de formación. | | ✓ Coste jubilaciones | |
| | | | ✓ Salarios ahorrados | |
| | | | ✓ Coste de los cursos | |
| | | | ✓ Ahorros previstos | |

Unidad de negocio: DIRECCION GENERAL

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO RESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|-----------------------------|---|--------------------------------------|---|---|
| Crecimiento en primas: 10%. | Introducir un producto nuevo de Hogar | Ramo técnico/ Unidades Territoriales | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Δ del nº de clientes con el nuevo producto ✓ % de Δ de renovaciones con el nuevo producto. ✓ Variación del precio medio del producto. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de avance en el proceso de diseño del producto. |
| Crecimiento en primas: 10%. | Introducir un nuevo producto de Hogar para Internet. | Ramo técnico/Sistemas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas con el nuevo producto. ✓ Consultas a la red para estudiar el nuevo producto | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de avance en el proceso de diseño del producto. |
| Crecimiento en primas: 10%. | Promocionar ventas de otros productos a las carteras de autos y colectivos empresariales. | Ramos técnicos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pólizas vendidas \sum | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nº de ofertas hechas. \sum |

PERSPECTIVA INTERNA .

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--|---|-----------------------------|---|---|
| Actualizar los sistemas de información contable de la entidad. | Diseño y puesta en marcha de un nuevo sistema de información para la gestión. | Contabilidad/ Sistemas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Días de reducción del plazo de entrega. ✓ Grado de satisfacción de los usuarios | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de desarrollo. |
| Crecimiento en primas: 10%. | Desarrollo informático del producto para Internet. | Unidad Técnica/ Sistemas | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de cumplimiento. |
| Fijar la siniestralidad de autos en el 70% Eliminar desviaciones de ejercicios anteriores | Creación de la unidad central de siniestros. | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nº de siniestros submarinos detectados | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de implantación U. C. S. ✓ Nº de personas incorporadas. ✓ % de siniestros tramitados. |
| Fijar la siniestralidad de autos en el 70% Eliminar desviaciones de ejercicios anteriores | Centralización de siniestros superiores a 150.000 € | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Nº de siniestros tramitados. ✓ Nº de siniestros concluidos. ✓ Reducción del coste medio del siniestro | |
| Eliminar desviaciones de ejercicios anteriores | Realizar un estudio sobre la suficiencia global de la provisión... | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Importe de la desviación detectada. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de implantación U. C. S. |

PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS.

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORE S EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|---|---|--|---|--|
| Tasas de gastos de gestión: 10%. | Plantear y aplicar un plan de jubilaciones anticipadas para los mayores de 60 años. | | | ✓ % de personas jubiladas sobre el total previsto. |
| Tasas de gastos de gestión: 10%. | Desarrollar los cursos de formación necesarios | | | ✓ N° de horas dedicadas a formación |
| Concluir la puesta en marcha del sistema de dirección por objetivos | Fijar de mutuo acuerdo entre directivos y colaboradores los objetivos a cumplir de cada colaborador, de conformidad con los de la unidad. | Persona/Unidades afectadas | ✓ N° de personas con objetivos fijados. | |
| Reducción de la tasa de comisiones en dos puntos | Modificación del sistema de comisiones. | Unidades técnica/ Unidades territoriales/ Unidad comercial | | ✓ Grado de avance del diseño del sistema. ✓ % de mediadores independientes que modifican el sistema ✓ % de mediadores afectos que asumen el sistema. |
| Reducir el porcentaje de rotación un 5%. | Desarrollar un programa de promoción para personas de plantilla | Personal | | ✓ Grado de avance del diseño del sistema. |
| Reducir el porcentaje de rotación un 5%. | Reducir al mínimo la contratación de personal externo para mandos intermedios y directivos | Persona/Unidades afectadas | | ✓ N° de mandos intermedios y directivos contratados sobre vacantes.. |

**UNIDAD DE GESTIÓN:
AUTOMÓVILES**

AUTOMOVILES

DIAGNÓSTICO

El ramo presenta un resultado técnico con pérdidas desde hace varios ejercicios y en el análisis realizado se han detectado los siguientes problemas:

- ✓ El mercado está totalmente saturado y no se desea capturar más clientes mediante el factor precio.
- ✓ Durante los ejercicios anteriores se ha infravalorado la provisión de siniestros generalmente como consecuencia de las dificultades de prever los resultados de las sentencias judiciales y los siniestros "submarino" (aperturados con una provisión simbólica pero que en realidad son graves). Esto ha originado importantes desviaciones que han sido soportadas por las cuentas de resultados de los ejercicios siguientes.
- ✓ Ha existido una falta de seguimiento de los accidentes graves con situaciones de presunto fraude.
- ✓ Se han soportado elevadas comisiones permanentes a lo largo del tiempo con nula acción comercial por parte del intermediario.
- ✓ Se ha realizado una política de suscripción indiscriminada, con incorrecta aplicación de la tarificación bonus-malus por entrar en la compañía aplicando bonus no justificados por el oportuno historial del conductor.
- ✓ Se considera necesario retener clientes multiproducto.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

El estudio de los puntos fuertes y débiles anterior ha ocasionado que los responsables de esta unidad fijen el objetivo de:

Conseguir un resultado técnico positivo mediante control de costes y eliminar las desviaciones de provisiones derivadas de ejercicios anteriores.

OBJETIVOS OPERATIVOS:

En coordinación con el objetivo estratégico se han fijado alcanzar los siguientes objetivos operacionales:

- Resultado técnico del año de ocurrencia actual: cero
- Crecimiento controlado de primas: incremento del coste de la vida estimado en el 3%.
- Eliminar las desviaciones en las provisiones derivadas de siniestros ocurridos y pendientes de liquidación de ejercicios anteriores.
- Fijar la tasa de la siniestralidad ocurrida en el ejercicio en un 70%.
- Reducción de la tasa de comisiones dos puntos respecto al año anterior.

ACCIONES BÁSICAS A TOMAR:

Los responsables de esta unidad de negocio consideran necesario emprender las siguientes acciones de mejora:

- Suscripción de nuevos clientes sólo en el caso de siniestralidad cero en el año anterior.

- Fomento de los acuerdos amistosos con ofertas directas del baremo de automóviles.
- Modificación del sistema de comisiones.
- Control y seguimiento de los siniestros con daños personales por las unidades médicas territoriales.
- Creación de una unidad especializada para la gestión de todos los siniestros de la entidad.
- Formación y/o recordatorio de todos los tramitadores de la entidad en las normas de gestión de los siniestros y de la nueva política de la entidad.
- Gestión directa de los siniestros superiores a 150.000 € por parte del ramo.
- Establecer una relación de talleres para atender a los asegurados con un baremo preestablecido de precios de reparaciones.
- Recortar el plazo de tramitación de los siniestros.
- Anular pólizas con siniestralidad media superior al 300% de su prima y con más de dos siniestros al año.
- Realizar un estudio sobre la suficiencia global de la provisión para siniestros al cierre del ejercicio anterior para establecer su posible desviación.

Periodo económico: Ejercicio X

Unidad de negocio: **AUTOMÓVILES**
PERSPECTIVA FINANCIERA

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | UNIDAD CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADOR CAUSA |
|--|---|------------------------|---|-----------------|
| Resultado técnico | Todas las acciones. | Unidades territoriales | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultado en valor absoluto. ✓ % reducción de las pérdidas respecto año ant. | |
| Crecimiento controlado (3%). | Anular pólizas con siniestralidad 300%. Suscripción de nuevos clientes con siniestralidad ceror | Unidades territoriales | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento de las ventas. | |
| Fijar la siniestralidad propia del ejercicio en el 70% | Suscripción de nuevos clientes sólo en el caso de siniestralidad cero en el año anterior Fomento de los acuerdos amistosos. Control médico de siniestros Creación de una unidad especializada. Formación y/o recordatorio de tramitadores. Gestión directa de los siniestros > 150.000 €. Recortar el plazo de tramitación de los siniestros. Fijar una relación de talleres con coste prenegociado. Anular pólizas siniestralidad 300% y 2 siniestros ... | Unidades territoriales | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tasa de siniestralidad. ✓ Pérdidas totales de los conductores excluidos. | |
| Eliminar desviaciones ejercicios. Anteriores. | Reducción del plazo de tramitación de los siniestros Realizar un estudio sobre la suficiencia global de la provisión... | Unidades territoriales | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desviaciones en valor absoluto. ✓ % reducción desviaciones respecto año anterior | |
| Reducción tasa comisiones. | Modificación del sistema de comisiones. | Unidades territoriales | <ul style="list-style-type: none"> ✓ % reducción año anterior. | |

Unidad de negocio: **AUTOMÓVILES** Período económico: Ejercicio X

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO RESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--|---|--------------------------|--|---|
| Crecimiento controlado al coste de la vida (3%). | Suscripción de nuevos clientes sólo en el caso de siniestralidad cero en el año anterior | Unidades territoriales | ✓ N° de pólizas suscritas. | |
| Fijar la siniestralidad propia del ejercicio en el 70% | Fomento de los acuerdos amistosos. | | ✓ Incremento del número de siniestros con cierre amistoso ✓ Reducción de las demandas judiciales. | |
| Fijar la siniestralidad propia del ejercicio en el 70% | Control médico de siniestros | Unidades médicas | ✓ N° de casos de fraude detectados. | ✓ N° de visitas realizadas. |
| Eliminar desviaciones de ejercicios anteriores | Reducción del plazo de tramitación de los siniestros | Unidad de gestión | | ✓ N° de días de reducción en la tramitación.. |
| Fijar la siniestralidad propia del ejercicio en el 70% | Anular pólizas con siniestralidad media superior al 300% .de su prima y con más de dos siniestros al año. | Unidades territoriales | ✓ N° pólizas anuladas. | |

Unidad de negocio: AUTOMÓVILES Periodo económico: Ejercicio X

PERSPECTIVA INTERNA

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--|--|-----------------------------|---|---|
| Fijar la siniestralidad propia del ejercicio en el 70% Eliminar desviaciones de ejercicios anteriores | Creación de la unidad central de siniestros. | | ✓ Nº de siniestros submarinos detectados | ✓ Grado de implantación U. C. S. ✓ Nº de personas incorporadas. ✓ % de siniestros tramitados. |
| Fijar la siniestralidad propia del ejercicio en el 70% | Fijar una relación de talleres con coste prenegociado. | | ✓ Nº de siniestros atendidos | |
| Fijar la siniestralidad propia del ejercicio en el 70% Eliminar desviaciones de ejercicios anteriores | Centralización de siniestros superiores a 150.000 € | | ✓ Nº de siniestros tramitados. ✓ Nº de siniestros concluidos. ✓ Reducción del coste medio del siniestro | |
| Eliminar desviaciones de ejercicios anteriores | Realizar un estudio sobre la suficiencia global de la provisión... | | ✓ Importe de la desviación detectada. | ✓ Grado de implantación U. C. S. |

Unidad de negocio: **AUTOMÓVILES** Período económico: Ejercicio X

PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN/A CONTROLAR | DEPARTAMENTO RESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--|---|--|--------------------|--|
| Fijar la siniestralidad propia del ejercicio en el 70% Eliminar desviaciones de ejercicios anteriores | Formación de las personas de la unidad técnica. | Unidad técnica/ Departamento de formación | | ✓ N° de personas que han recibido formación |
| Reducción de la tasa de comisiones en dos puntos | Modificación del sistema de comisiones. | Unidad técnica/ Unidades territoriales/ Unidad comercial | | ✓ Grado de avance del diseño del sistema. ✓ % de mediadores independientes que modifican el sistema ✓ % de mediadores afectados que asumen el sistema. ✓ % de mediadores que abandona la entidad por el nuevo sistema |

**UNIDAD DE GESTIÓN:
MULTIRRIESGO HOGAR**

MULTIRRIESGO HOGAR

DIAGNÓSTICO

El análisis interno y externo de la unidad de negocio ha permitido confeccionar el siguiente diagnóstico:

- ✓ Es un ramo que todavía tiene posibilidades de crecimiento moderado en segmentos de renta media-baja.
- ✓ En los dos últimos periodos económicos se ha detectado un problema grave de caída de cartera que se ha observado guarda relación con dos factores clave:
 - ⇒ La relación precio-garantías. El producto es muy completo pero con precio elevado para niveles de renta media-baja.
 - ⇒ La atención del cliente está resultando problemática en cuanto a los plazos de asistencia. El resultado es la insatisfacción del cliente por el exceso de visitas que hasta el momento se consideran necesarias para resolver el incidente y que le obliga a permanecer en casa.
- ✓ Se ha constatado que las comisiones resultan muy elevadas para la facilidad de venta del producto y suponen un porcentaje muy elevado del precio.
- ✓ Los problemas de coordinación de diversos elementos vinculados con las reparaciones ocasiona unos gastos de administración elevados.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.

El estudio de los problemas existentes ha cristalizado en definir el siguiente objetivo:

Adecuar mejor el producto a las necesidades del cliente consiguiendo incrementar su beneficio.

OBJETIVOS OPERATIVOS.

Como resultante del eje estratégico anterior se han definido los siguientes objetivos para este periodo económico:

- Crecimiento de las ventas a nuevos clientes en un 15%.
- Reducir la caída de cartera cinco puntos
- Alcanzar un nivel de siniestralidad del 65%.
- Reducir el plazo de gestión del siniestro a 7 días.
- Reducir el plazo de entrega de la póliza a 7 días.
- Reducir las comisiones en dos puntos.
- Reducir costes de administración en dos puntos.

ACCIONES BÁSICAS A TOMAR

Los responsables de esta unidad de negocio han considerado necesario poner en marcha las siguientes líneas de actuación:

- Diseñar un producto nuevo, más flexible que el actual de tal forma que, en la práctica pueda adecuarse a las necesidades de cualquier asegurado. Con ello, el cliente podrá elegir entre un abanico amplio de garantías a cubrir y capitales asegurados, adecuándose el precio a su elección.
- Suscribir un contrato de colaboración con una empresa de reparaciones 24 horas con el fin de ofrecer a los asegurados el uso de esta opción para la resolución inmediata y sin autorización de siniestros de cuantía inferior a 600 €

- Revisión del sistema de remuneraciones para mediadores sobre todo los afectos.
- Formación de los mediadores en los nuevos productos
- Realizar encuestas periódicas de satisfacción de los aseguradores para detectar razones de la caída de cartera y corregir los problemas en su caso.
- Descentralizar la emisión de pólizas a los mediadores para agilizar su emisión y ahorrar costes de administración.

Unidad de negocio: **MULTIRRIESGO HOGAR** Periodo económico: Ejercicio X

PERSPECTIVA FINANCIERA

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--|--|-----------------------------|--|-------------------|
| Crecimiento de las ventas a nuevos clientes en un 15%. | Introducir un producto más flexible. | | ✓ % incremento año anterior. | |
| Reducir la caída de cartera cinco puntos | Contactar con un sistema de reparaciones 24 horas Encuestas periódicas de satisfacción de los aseguradores. | | ✓ Evolución del porcentaje de caída de cartera. | |
| Situar la siniestralidad del ejercicio 65%. | Contactar con un sistema de reparaciones 24 horas. | | ✓ Evolución de la tasa de siniestralidad | |
| Reducir las comisiones dos puntos. | Revisión del sistema de remuneraciones para mediadores | | ✓ Evolución de la tasa de comisiones. | |
| Reducir costes de administración 2 puntos. | Descentralizar la emisión de pólizas a los mediadores para agilizar su emisión y ahorrar costes de administración. | | ✓ Evolución de la tasa de gastos de administración | |

Unidad de negocio: **MULTIRRIESGO HOGAR** Periodo económico: Ejercicio X

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--|--|-----------------------------|---|---|
| Crecimiento de ventas en 10%. | Introducir un producto con una combinación flexible: precio-garantías-capitales. | Unidades Territoriales | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento del nº de clientes con el nuevo producto ✓ % de incremento de renovaciones con el nuevo producto. ✓ Variación del precio medio del producto. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de avance en el proceso de diseño del producto. |
| Crecimiento de ventas en 10%. | Introducir un nuevo producto para Internet. | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ventas con el nuevo producto. ✓ Consultas a la red para estudiar el nuevo producto | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de avance en el proceso de diseño del producto. |
| Reducir el plazo de tramitación del siniestro en 7 días. | Implantar un sistema de reparaciones multiasistencia 24 horas. | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Duración media del siniestro. | |
| Reducir la caída de cartera cinco puntos | Implantar un sistema de reparaciones multiasistencia 24 horas. | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento del % de renovaciones. | |
| Reducir la caída de cartera cinco puntos | Encuesta de satisfacción de clientes | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de satisfacción de los clientes | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de encuestas realizadas. |

Unidad de negocio: **MULTIRRIESGO HOGAR** Periodo económico: Ejercicio X

PERSPECTIVA INTERNA

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--|---|-----------------------------|--------------------|---|
| Crecimiento de ventas en 10%. | Desarrollo informático del producto flexible: | Unidad Técnica/ Sistemas | | ✓ Porcentaje de cumplimiento. |
| Crecimiento de ventas en 10% | Desarrollo informático del producto para Internet: | Unidad Técnica/ Sistemas | | ✓ Porcentaje de cumplimiento. |
| Reducir el plazo de entrega de la póliza en 7 días. | Preparación del soporte para que el mediador pueda emitir pólizas | Unidad Técnica/ Sistemas | | ✓ Porcentaje de cumplimiento ✓ % de pólizas emitidas sobre totales. |
| Reducir el plazo de tramitación del siniestro en 7 días. Reducir la caída de cartera cinco puntos | Preparación del soporte para implantar un sistema de reparaciones multiasistencia 24 horas. | | | ✓ Porcentaje de cumplimiento ✓ % de siniestros gestionados por este sistema. |

PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS.

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--|---|--|---|---|
| Reducir el plazo de entrega de la póliza en 7 días. | Aceptación por los mediadores del nuevo sistema de emisión. | Unidades Territoriales/ Unidad comercial | | ✓ % de mediadores que acepta el nuevo sistema. |
| Reducir el plazo de entrega de la póliza en 7 días. | Formación de los mediadores en el nuevo sistema Formación de los mediadores en el nuevo producto | Formación. Unidad comercial | | ✓ N° de mediadores que reciben la formación. |
| Reducir el plazo de tramitación del siniestro en 7 días. | Formar al personal en el nuevo sistema de tramitación de los siniestros. | Formación. | ✓ % de siniestros gestionados por este sistema. | ✓ Porcentaje de cumplimiento |
| | | | | ✓ % de avance del diseño del sistema. |
| Reducción de la tasa de comisiones dos puntos | Modificación del sistema de comisiones. | Unidad técnica/ Unidades territoriales/ Unidad comercial | | ✓ % de mediadores independientes que asumen el sistema ✓ % de mediadores afectados que asumen el sistema ✓ % de mediadores que abandona la entidad por el nuevo sistema |

UNIDAD DE GESTIÓN:
MULTIRRIESGO INDUSTRIAL

MULTIRRIESGO INDUSTRIAL

DIAGNÓSTICO.

La reflexión realizada sobre los problemas existentes en la actualidad ha permitido diagnosticar que:

- ✓ En el mercado existe una competencia muy fuerte en precios por la introducción de multinacionales con tasas sobre capitales asegurados muy bajas para conseguir cuota de mercado (posible infratarificación).
- ✓ La siniestralidad es muy alta y se han detectado dos factores que interviene de forma directa:
 - ⇒ La propia infratarificación.
 - ⇒ Alta siniestralidad propiamente dicha por la antigüedad y mala calidad de las instalaciones.
- ✓ No se puede asumir ningún negocio si no existe una cobertura de reaseguro que respalde y en la práctica son los que fijan el precio del seguro por su propia experiencia mundial que quizá no sea aplicable a España.
- ✓ El negocio está controlado por los corredores importantes con una tendencia muy fuerte a reducir los precios para justificar su trabajo.
- ✓ Existen potenciales ventajas si se entra en una empresa para conseguir seguros complementarios: salud, accidentes, etc.

OBJETIVO ESTRATÉGICO.

La voluntad de corregir los puntos débiles detectados ha llevado a proponer el siguiente objetivo:

Mejorar la calidad de la suscripción en todas sus facetas.

OBJETIVOS OPERATIVOS.

En línea con lo anterior, los responsables de la unidad han concretado los siguientes alcanzables en el período económico:

- Crecimiento de primas en 10%.
- Siniestralidad bruta: 70%.

ACCIONES BÁSICAS: A TOMAR.

Las acciones que se han considerado necesarias programar y ejecutar son:

- Elaborar unas nuevas normas de suscripción más rigurosas y minuciosas que las precedentes.
- Revisar la cartera y dar de baja a aquellos clientes que presente en los últimos tres años una siniestralidad anual superior al 200%, excepto que sea un cliente con más pólizas y que se evaluara el caso globalmente con toda su cartera.
- Formar en las unidades territoriales cabecera un especialista en revisión técnica para que visite las instalaciones de clientes de pequeña y mediana empresa.
- Revisión anual por los especialistas técnicos de todas los riesgos de capital superior a 30 millones de €

- Diseño y aplicación de una encuesta que puntúe la calidad de riesgo y sirva de apoyo para la tarificación y evaluación por el reasegurador.
- Puesta en marcha de una red de mediadores especializados en pequeña y mediana industria.
- Diseño de una nueva tarifa muy estratificada en función de las tipologías de riesgo.
- Ampliar la capacidad automática del reaseguro para evitar negociaciones permanentes de facultativo, sin perder la colaboración técnica con el reasegurador.
- Establecer alianzas estratégicas con corredores importantes que den acceso a negocios que controlan.
- Formar a personal especializado del cliente en gerencia de riesgos.
- Ofrecer a los clientes de ramos nuestra oferta de seguros para conseguir ampliar nuestras ventas tanto en el ámbito de la propia empresa como para sus empleados.

Unidad de negocio: **MULTIRRIESGO INDUSTRIAL**
PERSPECTIVA FINANCIERA

Periodo económico: Ejercicio X

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|---------------------------|---|-----------------------------|---|--|
| Crecimiento del 10% | Tarifas muy estratificadas en función del tipo de riesgo | | ✓ Incremento de ventas por la revisión de tarifas. | |
| Crecimiento del 10% | Diseño de una red de mediadores especializados en PYMES. | Unidades Territoriales | ✓ Incremento de ventas en áreas de la red de mediadores ✓ % de incremento año ant. | |
| Crecimiento del 10% | Ampliar la capacidad automática del reaseguro. | Reaseguro | ✓ Primas incluidas en la capacidad ampliada. | |
| Crecimiento del 10% | Establecer alianzas estratégicas con corredores importantes | | ✓ Incremento de ventas con esos corredores. | |
| Siniestralidad bruta: 70% | Elaborar unas nuevas normas de suscripción Revisión de carteras y baja de clientes. Formar especialistas en revisión técnica Revisión anual capital superior a 30 millones de €. Encuesta que puntúe la calidad de riesgo. | Unidades Territoriales | ✓ % de variación de la tasa de siniestralidad bruta. | ✓ Pérdidas de las pólizas anuladas de los tres últimos ejercicios. |

Unidad de negocio: **MULTIRRIESGO INDUSTRIAL**

Periodo económico: Ejercicio X

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTUO | INDICADORES CAUSA |
|----------------------------|--|------------------------------------|---|---|
| Siniestralidad bruta: 70%. | Revisión de carteras y baja de clientes con siniestralidad anual superior al 200 | Unidades Territoriales | <ul style="list-style-type: none"> ✓ N° de pólizas anuladas. ✓ % de pólizas anuladas respecto a la totales. | |
| Siniestralidad bruta: 70%. | Aplicar las nuevas normas de suscripción. | Unidades Territoriales | <ul style="list-style-type: none"> ✓ N° de clientes suscritos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Siniestralidad de las nuevas pólizas. |
| Siniestralidad bruta: 70%. | Formar especialistas en revisión técnica. | Formación | <ul style="list-style-type: none"> ✓ N° de clientes revisados ✓ % de capital revisado | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Siniestralidad de las clientes revisados |
| Siniestralidad bruta: 70%. | Revisión anual de todas los riesgos de capital superior a 30 millones de € | Unidades Territoriales | <ul style="list-style-type: none"> ✓ N° de clientes revisados ✓ % de capital revisado | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Siniestralidad de las clientes revisados |
| Siniestralidad bruta: 70%. | Formar al cliente en gerencia de riesgo. | Unidades territoriales/formación | <ul style="list-style-type: none"> ✓ N° de empresas formadas. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejora de la siniestralidad de los cliente formado. |

Unidad de negocio: **MULTIRRIESGO INDUSTRIAL**
PERSPECTIVA INTERNA

Periodo económico: Ejercicio X

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|----------------------------|---|-----------------------------|---------------------------|--|
| Siniestralidad bruta: 70%. | Diseño de una encuesta de calidad de riesgo | | | ✓ Porcentaje de cumplimiento. |
| Siniestralidad bruta: 70%. | Revisión anual de todas los riesgos de capital superior a 30 millones de €. | | ✓ N° de riesgos visitados | ✓ Siniestralidad de los riesgos visitados. |
| Crecimiento del 10% | Conseguir líneas de reaseguro automáticas. | | | ✓ Contratos de reaseguro suscritos. |

Unidad de negocio: **MULTIRRIESGO INDUSTRIAL**
PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS

Periodo económico: Ejercicio X

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|---------------------------|---|--|--------------------|---|
| Siniestralidad bruta: 70% | Formar especialistas en revisión técnica. | Unidades Territoriales | | ✓ N° de personas formadas. Mediadores formados. |
| Crecimiento del 10% | Selección de la red de mediadores especializados. | Unidad comercial Unidades territoriales | | ✓ N° de mediadores seleccionados. |
| Crecimiento del 10% | Formación de la red de mediadores especializados. | Formación. Unidad comercial | | ✓ N° de mediadores que reciben la formación. |

UNIDAD DE GESTIÓN:
SALUD

SALUD

DIAGNÓSTICO

El análisis interno y externo de la unidad de negocio ha concluido en la elaboración de un informe en el que se describen las cuestiones más relevantes a tener en cuenta para la gestión futura.

- ✓ El sector de los productos sanitarios está en alza debido principalmente a los problemas de la sanidad pública en la atención primaria y secundaria.
- ✓ Existe un potencial mercado importante en familias de rentas medias y altas que son las que están dispuestas a asumir un coste adicional por esta prestación ya cubierta por el Estado.
- ✓ En el sector están muy consolidadas algunas empresas especializadas con tradición y con importantes cuotas de mercado.
- ✓ Se confirman las posibilidades de ser entidad colaboradora de MUFACE con muchos clientes potenciales, pero con primas muy ajustadas y colectivos sin restricciones de entrada.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

El estudio de los puntos fuertes y débiles ha permitido delimitar el objetivo de actuación siguiente:

Poner en marcha el ramo mediante el diseño y aplicación de un producto de salud orientado a rentas altas, poniendo énfasis en la calidad del servicio.

OBJETIVOS OPERATIVOS.

En consonancia con el objetivo general a alcanzar se han delimitado los siguientes objetivos operacionales:

- Fijar las ventas del primer año en 4 millones de €.
- Tasa de siniestralidad neta del 70%.
- Inversión estimada en el nuevo producto: 600.000 €

ACCIONES BÁSICAS A TOMAR.

Los responsables de esta unidad de negocio han considerado necesario poner en marcha las siguientes líneas de actuación:

- Diseño de productos para familias y colectivos que permita combinar reembolso de gastos y uso de la red médica más preocupado por la calidad en la prestación que del precio.
- Puesta en marcha de la unidad especializada con personal interno, incorporando solamente uno o dos personas del exterior con soporte informático.
- Diseño de red médica como experiencia piloto en Madrid y Barcelona.
- Suscripción de la oportuna línea de reaseguro para productos incipientes: cuota parte ó stop-loss.
- Diseño de un modelo específico de control y recuperación de la inversión para facilitar su seguimiento y evaluación de su rentabilidad.
- Ejecutar acciones comerciales específicas sobre colectivos: empresas, colegios profesiones, etc.

- Ejecutar acciones comerciales sobre clientes de renta media-alta de las carteras de multirriesgo de hogar y vida.

Unidad de negocio: **SALUD** Periodo económico: Ejercicio X

PERSPECTIVA FINANCIERA

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--------------------------------------|---|-----------------------------|--|-------------------|
| Ventas 4 millones euros | Diseño de productos | | ✓ % de incremento general respecto A/A. | |
| Siniestralidad: 70%. | Suscripción de la oportuna línea de reaseguro para productos incipientes. | Reaseguro | ✓ Tasa de siniestralidad neta. ✓ Resultados del contrato. | |
| Inversión estimada en nuevo producto | Diseño de productos Puesta en marcha de la unidad | | ✓ Grado de cumplimiento de los presupuestos | |
| Ventas 4 millones euros | Ejecutar acciones comerciales dirigidas a colectivos: etc. | Unidades territoriales | ✓ Primas conseguidas en la campaña. | |
| Ventas 4 millones euros | Ejecutar acciones comerciales dirigidas a clientes de hogar y vida | Unidades territoriales | ✓ Primas conseguidas en la campaña diferenciadas por procedencia | |

Periodo económico: Ejercicio X

Unidad de negocio: **SALUD**

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|-------------------------|---|----------------------------------|--|-------------------|
| Ventas 4 millones euros | Acciones comerciales dirigidas a colectivos. | Unidades territoriales | ✓ Número de colectivos contactados. ✓ N° de colectivos conseguidos. ✓ N° de adhesiones | ✓ Grado de avance |
| Ventas 4 millones euros | Acciones comerciales selectivas a clientes de hogar/vida. | Marketing Unidades territoriales | ✓ Número de clientes contactados. ✓ N° de clientes. | ✓ Grado de avance |

Unidad de negocio: **SALUD**
PERSPECTIVA INTERNA

Periodo económico: Ejercicio X

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|------------------------------|--|-----------------------------|----------------------------|-----------------------------|
| Ventas 4 millones euros | Diseño del producto. | | | ✓ Grado de avance |
| Siniestralidad: 70%. | Diseño de red médica. | | | ✓ Grado de avance |
| Siniestralidad: 70%. | Suscripción de la oportuna línea de reaseguro para productos incipientes. | Reaseguro | ✓ Resultados del contrato. | ✓ Suscripción del contrato. |
| Inversión en nuevo producto. | Diseño de un modelo específico de control de la inversión y su recuperación. | | | ✓ Grado de avance. |

Unidad de negocio: **SALUD**

Periodo económico: Ejercicio X

PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS

| OBJETIVO ESTRATEGICO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|---|--|-----------------------------|--------------------|---|
| Ventas 4 millones euros | Formación para las acciones comerciales dirigidas a colectivos. | Marketing Formación | | ✓ N° de mediadores formados. |
| Ventas 4 millones euros Siniestralidad: 70%. | Puesta en marcha de la unidad: diseño. | | | ✓ Grado de avance |
| Ventas 4 millones euros Siniestralidad: 70%. | Puesta en marcha de la unidad: selección del personal adecuado para configurar la unidad | Personal | | ✓ N° de personas internas incorporadas a la unidad internas ✓ N° de personas externas incorporadas a la unidad |

**UNIDAD DE GESTIÓN:
INVERSIONES INMOBILIARIAS.**

OBJETIVO ESTRATÉGICO.

La línea estratégica de actuación se ha concretado en el objetivo de:

Eliminar los alquileres de viviendas, así como las inversiones en pequeñas localidades y concentrar la inversión en edificios singulares para alquiler de oficinas en ciudades importantes con un ocupación media del 95%.

OBJETIVOS OPERATIVOS.

En coordinación con el objetivo anterior se proponen alcanzar los siguientes objetivos a corto plazo:

- Porcentaje de ocupación 95%.
- Inversiones en viviendas: 0
- Inversión en ciudades pequeñas: 0.
- Inversión en edificios singulares: X millones de €
- Mantener los niveles de rentabilidad del metro ofertado (considerando también la evolución de la plusvalía del inmueble).

ACCIONES BÁSICAS A TOMAR

Los responsables de esta unidad de negocio proponen el siguiente cuadro de actuaciones concretas:

- Ofertas de venta a los inquilinos de viviendas y locales a vender o a multinacionales del sector en caso de negativa.

- Alquilar los metros sin ocupar aunque sea un poco más barato que la competencia.
- Alquiler de los metros ya ocupados en caso de abandono a precios similares a los actuales
- Adquisición o construcción de inmuebles singulares de oficinas en parques empresariales en proyección.
- Concentrar los contratos de mantenimiento de los inmuebles en pocas compañías multiservicio a ser posible de carácter nacional.
- Diseño de un sistema de contabilidad de costes por inmueble para apoyar la gestión inmobiliaria.
- Estudiar la posibilidad de desinvertir en locales propios para las propias oficinas frente al alquiler considerando el efecto plusvalía.
- Formación en gestión urbanística para mejorar la cualificación del personal del área.

Unidad de negocio: **INVERSIONES INMOBILIARIAS** Periodo económico: Ejercicio X

PERSPECTIVA FINANCIERA

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--|---|-----------------------------|---|-------------------|
| Porcentaje de ocupación 95%. | Alquilar los metros sin ocupar. | | ✓ Ingresos por metros sin ocupar. | |
| Mantener la rentabilidad del metro ofertado | Alquiler de los abandonos. | | ✓ Rentabilidad media del metro ofertado | |
| Inversión en viviendas: 0 | Ofertas de venta | | ✓ Importe desinvertido ✓ Beneficio de la venta | |
| Inversión en ciudades pequeñas: 0 | Ofertas de venta | | ✓ Importe desinvertido ✓ Beneficio de la venta | |
| Inversión en edificios singulares: X millones de € | Adquisición o construcción de inmuebles singulares. | | ✓ Inversión realizada | |
| Mantener la rentabilidad del metro ofertado | Concentrar los contratos de mantenimiento | | ✓ Importe del ahorro realizado | |

Unidad de negocio: **INVERSIONES INMOBILIARIAS**
PERSPECTIVA DEL CLIENTE

Periodo económico: Ejercicio X

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|-----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------|--------------------------------|
| Inversiones en viviendas: 0% | Ofertas de venta. | | ✓ N° de ofertas aceptadas. | ✓ N° de viviendas con ofertas. |
| Inversión en ciudades pequeñas: 0 | Ofertas de venta. | | ✓ N° de ofertas aceptadas | ✓ N° de unidades con ofertas |
| Porcentaje de ocupación 95% | Alquilar los metros sin ocupar. | | ✓ N° de metros alquilados nuevos. | ✓ N° de metros desocupados. |

Unidad de negocio: **INVERSIONES INMOBILIARIAS**
PERSPECTIVA INTERNA

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--|--|-----------------------------|------------------------|---|
| Inversión en edificios singulares: X millones de € | Adquisición o construcción de inmuebles singulares | | ✓ Propuestas aceptadas | ✓ Propuestas estudiadas. |
| Mantener la rentabilidad del metro ofertado | Concentrar los contratos de mantenimiento | | | ✓ Ofertas estudiadas. ✓ Nº de empresas utilizadas en mantenimiento |
| Mantener la rentabilidad del metro ofertado | Diseño y puesta en marcha de un sistema de contabilidad de costes. | Contabilidad/Sistemas | | ✓ Grado de avance el proyecto. |
| Mantener la rentabilidad del metro ofertado | Estudiar la posibilidad de desinvertir en locales propios | | | ✓ Grado de avance del estudio |

Unidad de negocio: **INVERSIONES INMOBILIARIAS** Periodo económico: Ejercicio X

PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--|---|-----------------------------|--------------------------------|-------------------|
| Inversión en edificios singulares: X millones de € | Formación en gestión urbanística a personal del área. | | Horas de formación invertidas. | |

UNIDAD DE GESTIÓN:
UNIDAD TERRITORIAL X

UNIDAD TERRITORIAL X

DIAGNÓSTICO

El análisis interno y externo de la unidad de negocio ha concluido en la elaboración del siguiente informe:

- ✓ La unidad territorial X está situada en un área geográfica donde la entidad tiene poca penetración en comparación con el resto del Estado.
- ✓ Esta unidad ha sufrido cambios recientes en su responsable máximo.
- ✓ Se han detectado localidades de cierta relevancia que no tienen mediadores asignados y nadie se ha ocupado de introducirse en ellas.
- ✓ El funcionamiento administrativo de este centro es deficiente con alto número de errores y desorganización interna.
- ✓ Se ha observado un volumen de gastos de gestión interna muy elevado en comparación con el número de personas y su volumen de negocio.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

El estudio de los puntos fuertes y débiles ha permitido delimitar el objetivo de actuación siguiente:

Incrementar el nivel de profundización de la compañía en el área geográfica X y la rentabilidad de la unidad.

OBJETIVOS OPERATIVOS.

En consonancia con el objetivo general a alcanzar se han delimitado los siguientes objetivos operacionales:

- Incremento en ventas 30%.
- Siniestralidad aceptable: 75%
- Domiciliación bancaria: 65% de la cartera.
- Antigüedad media de los recibos pendientes: 30 días.
- Reducir los gastos de gestión interna en un 10%

ACCIONES BÁSICAS A TOMAR

Los responsables de esta unidad de negocio proponen implantar las siguientes actuaciones:

- Crear una red de mediadores afectos en toda la unidad territorial.
- Contactar con profesionales con establecimiento permanente con la administración de empresas: abogados, corredores de fincas, gestorías, etc., de villas superiores a 2.000 habitantes para montar oficinas de agencia.
- Desarrollar una campaña publicitaria en el marco específico de la comunidad autónoma.
- Estudiar el mercado local para encontrar ramos concretos donde profundizar.

- Desarrollar una campaña de fidelización de clientes entregando un pequeño obsequio (mechero, llaveros o camisetas, etc.) en función de su antigüedad y cartera.
- Empezar acciones con los mediadores para conseguir que la antigüedad media de los saldos pendientes de cobro de recibos sea de 30 días.
- Reestructurar la organización administrativa de la zona.
- Renegociar con los mediadores de carteras pequeñas y medias para su cobro por domiciliación bancaria.
- Abrir sucursales nuevas en las ciudades A y B.
- Aplicar el sistema de dirección por objetivos al personal administrativo de la unidad.
- Sanear carteras deficitarias de los ramos X e Y
- Poner en marcha medidas de reducción de los gastos de gestión interna
- Formar al personal en el uso de herramientas ofimáticas. .

Unidad de negocio: **UNIDAD TERRITORIAL**

Periodo económico: Ejercicio X

PERSPECTIVA FINANCIERA

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--|--|-----------------------------|--|-----------------------|
| Δ en ventas 30% | Crear una red de mediadores afectos. | Organización Comercial | ✓ Ventas de los mediadores nuevos | ✓ |
| Δ en ventas 30% | Contactar con profesionales para montar oficinas de agencia. | | ✓ Ventas de los mediadores nuevos | ✓ |
| Δ en ventas 30% | Desarrollar una campaña publicitaria. | Marketing | ✓ Tasa de Δ en ventas respecto a la situación anterior | ✓ Coste de la campaña |
| Δ en ventas 30% | Abrir sucursales en A y B | | ✓ Δ de ventas en A y B | ✓ Coste de la campaña |
| Δ en ventas 30% | Campaña de fidelización | Marketing | ✓ Reducción caída de cartera | ✓ |
| Siniestralidad aceptable: 75% | Sanear carteras deficitarias de los ramos X e Y | Unidades de producto | ✓ Volumen de primas anuladas. ✓ Volumen de pérdidas eliminadas. | ✓ |
| Reducir los gastos de gestión interna en un 10% | Reestructurar la organización administrativa del área. Analizar los gastos de gestión y poner en marcha medidas de reducción. | | ✓ Reducción de la tasa de gastos de gestión interna | |
| Antigüedad media de los recibos pendientes: 30 días. | Emprender acciones con los mediadores para reducir la antigüedad del pendiente. | | ✓ Incremento de liquidez generada | ✓ |

Unidad de negocio: **Unidad Territorial** Periodo económico: Ejercicio X

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|-------------------------------|--|-----------------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| Δ en ventas 30%. | Desarrollar una campaña publicitaria en el marco de la comunidad autónoma | Marketing | ✓ Incremento del número de pólizas. | ✓ Grado de avance de la campaña. |
| Δ en ventas 30%. | Estudiar el mercado local para encontrar ramos concretos donde profundizar | | ✓ Nichos de mercado encontrados | |
| Δ en ventas 30%. | Abrir sucursales nuevas en las ciudades A y B | | | ✓ Grado de avance de la campaña |
| Δ en ventas 30% | Campaña de fidelización | Marketing | | ✓ Grado de avance de la campaña |
| Siniestralidad aceptable: 75% | Sanear carteras deficitarias de los ramos X e Y | | ✓ N° de pólizas anuladas. | |

Unidad de negocio: **UNIDAD TERRITORIAL** Periodo económico: Ejercicio X
PERSPECTIVA INTERNA

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--|---|-----------------------------|---|---------------------------------------|
| Antigüedad media de recibos pendientes: 30 días. | Emprender acciones con los mediadores para reducir la antigüedad de los saldos. | | ✓ Antigüedad media de los recibos | |
| Antigüedad media de los recibos pendientes: 30 días. | Renegociar con los mediadores el cobro por domiciliación bancaria. | | ✓ Incremento del porcentaje de recibos domiciliados | ✓ N° de agentes que aceptan el trato. |
| Reducir los gastos de gestión interna en un 10% | Analizar los gastos de gestión y poner en marcha medidas de reducción. | | ✓ % de reducción de los gastos | |

Periodo económico: Ejercicio X

Unidad de negocio: UNIDAD TERRITORIAL

PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|---|--|-----------------------------|--|---------------------------------|
| Incremento en ventas 30%. | Crear una red de mediadores afectos en toda la unidad territorial. | | ✓ N° de mediadores nombrados. | |
| Incremento en ventas 30%. | Montar oficinas de agencia y contactar con profesionales con establecimiento permanente. | | ✓ N° de oficinas montadas. | |
| Reducir los gastos de gestión interna en un 10% | Reestructurar la organización administrativa de la zona. | Sistemas | | ✓ Grado de avance del programa. |
| Reducir los gastos de gestión interna en un 10% | Formar al personal en el uso de herramientas ofimática, | | ✓ N° de personas formadas. ✓ Δ del operativa del centro | ✓ |
| Reducir los gastos de gestión interna en un 10% | Aplicar el sistema de dirección por objetivos al personal administrativo de la unidad. | Personal | ✓ % de la plantilla de la unidad que aplica el sistema | ✓ Grado de avance del proceso. |

UNIDAD DE GESTIÓN:
CONTABILIDAD Y CONTROL DE GESTIÓN

CONTABILIDAD Y CONTROL DE GESTIÓN

DIAGNÓSTICO.

El estudio sobre las características y peculiaridades que rodean a esta unidad de gestión ha concluido en la elaboración del siguiente informe sobre sus problemas:

- ✓ La aplicación de contabilidad general es muy antigua y necesita ser sustituida por otra más moderna y que facilite mayores opciones de cálculos internos y documentación soporte.
- ✓ Existe una falta de coordinación en la aplicación de normas contables por el alto grado de descentralización administrativa.
- ✓ La aplicación incorrecta de algunas normas contables debido a la complejidad administrativa de su aplicación origina constantes recomendaciones de los auditores externos.
- ✓ El sistema de distribución de gastos comunes de gestión interna entre productos y centros es demasiado simple y está preparado con criterios generalistas que dan como resultado un alto grado de subjetividad en su asignación.
- ✓ La información para la gestión es insuficiente y hasta el momento es presentada en soporte de papel lo que origina dificultades para su manejo, archivo e integración, además del mero retraso por su impresión y envío.
- ✓ No se aplica el sistema de dirección por objetivos para servir de apoyo a la mejora y definición de prioridades, así como soportar la retribución variable por las dificultades que ocasionaba su definición.

OBJETIVO ESTRATÉGICO

El estudio de los puntos fuertes y débiles ha permitido definir como objetivo de actuación la necesidad de:

Incrementar la calidad y acceso de la información elaborada por la unidad.

OBJETIVOS OPERATIVOS

En consonancia con el objetivo general a alcanzar se han delimitado los siguientes objetivos operacionales:

- Actualizar los sistemas de información económica de la entidad.
- Eliminar la descoordinación en la aplicación de las normas contables.
- Reducir la subjetividad en la distribución de los gastos comunes.
- Poner en marcha el sistema de dirección por objetivos
- Corregir los errores de aplicación contable en relación con su coste de ejecución.

ACCIONES BÁSICAS A TOMAR.

Los responsables de esta unidad de gestión han considerado necesario implantar las siguientes líneas de actuación en el período próximo:

- Introducir una nueva aplicación informática de contabilidad general que facilite la aplicación correcta de las normas contables con la que se espera se eliminen los errores contables de aplicación detectados.

- Preparar un manual de normas contables para toda la organización.
- Diseñar e implantar un nuevo sistema de distribución de gastos entre productos y centros.
- Diseñar y aplicar un nuevo sistema de cuentas de resultados por cliente/agente para el apoyo de la gestión territorial.
- Fijar de mutuo acuerdo los objetivos a cumplir con cada colaborador, de conformidad con los de la unidad.

Unidad de negocio: **CONTABILIDAD Y CONTROL**
PERSPECTIVA FINANCIERA

Periodo económico: Ejercicio X

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--|--|-----------------------------|--|---|
| Actualizar los sistemas de información contable de la entidad. | Introducir una nueva aplicación informática de Contabilidad general. | Sistemas | ✓ Días de reducción del plazo de entrega. ✓ Problemas contables resueltos | ✓ Coste de la inversión ✓ Grado de desviación con el presupuesto |
| Actualizar los sistemas de información contable de la entidad. | Diseño y puesta en marcha de un sistema de cuentas de resultados cliente/agente. | Sistemas | | ✓ Coste de la inversión ✓ Grado de desviación con el presupuesto |

Unidad de negocio: **CONTABILIDAD Y CONTROL** Período económico: Ejercicio X

PERSPECTIVA DEL CLIENTE

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|---|--|-----------------------------|---|---|
| Actualizar los sistemas de información contable de la entidad. | Introducir una nueva aplicación informática de Contabilidad general. | Sistemas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Procesos manuales eliminados. ✓ Reducción de los plazos de entrega de la información ✓ N° de errores detectados | |
| Actualizar los sistemas de información contable de la entidad. | Diseño y puesta en marcha de un sistema de cuentas de resultados cliente/agente. | Sistemas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento del volumen de información. ✓ Reducción de fechas de acceso a la información por sus usuarios | |
| Reducir la subjetividad en la distribución de los gastos comunes. | Diseño y puesta en marcha de un nuevo sistema de distribución de gastos entre productos y centros. | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de satisfacción de los usuarios. ✓ Evaluación de los auditores externos. | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de avance del sistema |

Unidad de negocio: **CONTABILIDAD Y CONTROL**
PERSPECTIVA INTERNA

Periodo económico: Ejercicio X

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|---|--|-----------------------------|--|--|
| Actualizar los sistemas de información contable de la entidad. | Introducir una nueva aplicación informática de contabilidad general. | Sistemas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Días de reducción del plazo de entrega. ✓ Problemas contables resueltos | |
| Actualizar los sistemas de información contable de la entidad. | Diseño y puesta en marcha de un sistema de cuentas de resultados cliente/agente. | Sistemas | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Días de reducción del plazo de entrega. ✓ Grado de satisfacción de los usuarios | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de desarrollo. |
| Eliminar la descoordinación en la aplicación de las normas contables. | Preparar un manual de normas contables para toda la organización. | | <ul style="list-style-type: none"> ✓ % de reducción de errores detectados. ✓ Evaluación de los auditores externos | <ul style="list-style-type: none"> ✓ Grado de desarrollo. |

Unidad de negocio: **CONTABILIDAD Y CONTROL**
PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS

Periodo económico: Ejercicio X

| OBJETIVO OPERATIVO | ACCIÓN A CONTROLAR | DEPARTAMENTO CORRESPONSABLE | INDICADORES EFECTO | INDICADORES CAUSA |
|--|---|-----------------------------|---|--|
| Poner en marcha el sistema de dirección por objetivos | Fijar de mutuo acuerdo los objetivos a cumplir con cada colaborador, de conformidad con los de la unidad. | Personal | ✓ N° de personas con objetivos fijados. | |
| Actualizar los sistemas de información contable de la entidad. | Introducir una nueva aplicación informática de contabilidad general. | Sistemas | | ✓ Nivel de aprendizaje de su funcionamiento. ✓ Grado de posibilidades utilizadas. |

ANEXO: LA DIFUSION DE LAS ESTRATEGIAS EN LAS ENTIDADES ASEGURADORAS ESPAÑOLAS.

INTRODUCCION

En un mercado globalizado y con empresas que necesitan tener vocación internacional, su supervivencia en el entorno depende en buena medida de que la Dirección diseñe e implante unas estrategias que marquen las líneas de actuación con las que obtener el éxito. Esta forma de actuar, además, es la esperada por los distintos agentes sociales con los que se relaciona (accionistas, trabajadores, proveedores, etc.), de tal forma que en la sociedad se ha pasado de considerar que las empresas deben tener a las estrategias como una información confidencial y secreta, a que los distintos agentes sociales también deben conocer las líneas generales de actuación, y que una buena Dirección estará más comprometida con el éxito de sus estrategias si está dispuesta a difundir sus directrices generales.

En la actualidad, no se sabe si de forma voluntaria o involuntaria, o más por imagen que por verdadera vocación de transparencia, es fácil observar que las empresas difunden todos los años mensajes más o menos profundos sobre sus líneas estratégicas básicas a través del informe anual. Es decir, aprovechan este documento básico para comunicarse con el conjunto de los agentes económicos y para formalizar, en mayor o menor medida, este hecho. Este informe que, en principio, no es un documento obligatorio como tal, y que empezó utilizándose para orientar a los accionistas sobre los aspectos societarios de interés se ha convertido en el instrumento para difundir a la sociedad la situación económica de la entidad.

El informe anual que publican las empresas españolas, suele constar de dos partes claramente diferenciadas:

- Una exposición de las actividades de la sociedad durante el ejercicio que puede coincidir con el informe de gestión, obligatorio por la Ley de Sociedades Anónimas (según su extensión y cada vez con más frecuencia), más el cuadro directivo, carta del presidente o consejero delegado a los accionistas y cualquier aspecto societario que se haya considerado relevante.
- Las cuentas anuales (balance, cuenta de pérdidas y ganancias y memoria) tanto de la sociedad, como consolidada (si procede), información económica de filiales (si procede), acompañadas del informe de auditoría externa.

De hecho, el informe anual puede ser el documento adecuado para tal finalidad en el cual, junto con las cuentas anuales y el presente económico de la entidad, se incluyan unas líneas maestras más o menos desarrolladas sobre la estrategia futura de la entidad.

Otra cuestión es si las empresas han entendido lo que los agentes económicos les reclama y han comenzado a actuar en esta dirección. La respuesta a este punto es afirmativa pues, en la actualidad, la exposición de las actividades de las empresas en los informes es cada vez más extensa y hay una sensibilidad creciente a ampliar su contenido, lo que se puede comprobar observando su volumen con una tendencia paulatina a ser cada vez mayor y a informar de temas varios.

En concreto y respecto al sector asegurador se puede afirmar que de la lectura e interpretación de los informes anuales publicados, es posible extraer las líneas maestras de su gestión y, en su conjunto, poder establecer unas líneas estratégicas generales. Esta conclusión se basa en un estudio realizado y que ha consistido en la revisión de una serie de informes anuales de empresas representativas de este sector con los siguientes objetivos:

- ⇒ Verificar directamente el grado de difusión de la estrategia mediante sus informes anuales, único documento de difusión pública conocido.
- ⇒ Establecer con el contenido de dichos informes, un prototipo de las líneas estratégicas básicas que en estos momentos desarrolla el sector asegurador. Esta clasificación se ha realizado siguiendo las perspectivas incluidas en la metodología del cuadro de mando de Kaplan y Norton (2000): financiero/ accionistas, clientes, sistemas/procesos y recursos humanos, pues permiten evaluar si los directivos de las empresas en la era del conocimiento tienen una visión de largo plazo, y si se han marcado unos objetivos desde una perspectiva de organización global en la que, para alcanzar el éxito, es de similar importancia que sepan utilizar los activos tangibles (medios económicos y financieros) y los intangibles (recursos humanos, estructura organizativa, cultura empresarial, etc.).

Para este estudio, las empresas se han clasificado según el ámbito geográfico de actuación. En él cabe distinguir dos tipos de información obtenida:

- Los planes de actuación que marcan las acciones concretas que van a seguir o siguen las empresas en la actualidad.
- Las líneas estratégicas entendidas como los objetivos generales a conseguir mediante los anteriores planes de actuación. En algunos casos estos objetivos son claros y definidos, principalmente en las multinacionales. En otros se deducen las actuaciones de la entidad.

Como comentarios generales al desarrollo de este trabajo de campo, se puede destacar que el principal aspecto que diferencia las memorias entre los grupos multinacionales y las entidades locales es que los primeros dedican un apartado a la estrategia, en el que marcan sus líneas maestras de actuación. Las segundas reflejan aspectos más operativos y dispersos a lo largo del texto. Todo esto permite adelantar que la empresa aseguradora multinacional como tal está perfectamente identificada con la necesidad de difusión de las líneas estratégicas básicas. Las entidades locales, sin embargo, están más

preocupadas por cuestiones inmediatas y, aunque no se puede afirmar rotundamente pues esta aseveración debería ir avalada con mayor información de la que se ha dispuesto, no tienen una definición precisa y concreta de sus grandes objetivos estratégicos o, por lo menos, no han asumido la importancia social de su difusión.

Otro comentario a destacar es que en las entidades aseguradoras nacionales es frecuente que las estrategias se extraigan, más que de su exposición explícita, de la lectura de las actividades que han realizado o incluso de su objetivo como entidad que se recoge en la carta a los accionistas. La información es poco homogénea en la presentación aunque de ella es posible extraer una serie de objetivos empresariales. Las dificultades más importantes encontradas en este sentido y las soluciones adoptadas han sido las siguientes:

- ⇒ Los comentarios sobre las líneas estratégicas estaban dispersos en medio del texto de las actividades del ejercicio, lo que ha obligado a su agrupación y homogeneización para llegar a las conclusiones aquí expuestas.
- ⇒ Sólo aparece una frase relativa a los objetivos estratégicos en la carta del presidente, lo que ha obligado a su desglose en sus diversos componentes.
- ⇒ En ciertas ocasiones no se exponía una línea o líneas estratégicas explícitas, pero se podían deducir en función de las actividades desarrolladas sobre todo al estudiar dos años seguidos. Por ejemplo: no se habla explícitamente de crecimiento o aumento de cuota de mercado pero en esos dos años se han adquirido y absorbido un cierto número de empresas pequeñas.
- ⇒ Se ha detectado que alguna línea estratégica está vinculada a más de un área de la empresa, sobre todo aquellas referidas a innovaciones de

comercialización o de productos en la medida que lógicamente necesitan un soporte de sistemas.

- ⇒ En la situación actual de fluidez de información y mercados muy pendientes de las expectativas se hace necesaria la difusión de las pautas de la estrategia para que sirvan de factor de decisión, aunque hay que fijar unos límites en su profundidad para evitar que sea contrarrestada por la competencia.
- ⇒ El análisis de las estrategias permite afirmar que éstas son comunes en el conjunto del sector asegurador. Sí existe diferencia en la forma de presentar la información entre los grupos multinacionales y las empresas locales.
- ⇒ Las empresas multinacionales del sector definen y difunden sus líneas maestras con absoluta precisión y claridad. Las entidades locales informan de aspectos más operativos, en algunos casos muy ambiguos (crecimiento, mejora de siniestralidad, etc.) y en otros muy puntuales (compra de una empresa o bien concreto, etc.).

CARACTERÍSTICAS DEL ESTUDIO

El estudio se ha realizado agrupando a las empresas según el ámbito geográfico de actuación. Para seleccionar la muestra de entidades se han utilizado los informes anuales de los 1998, 1999 y 2000 disponibles en el Instituto de Estudios del Seguro (INESE) y en la biblioteca de la Fundación Mapfre Estudios y el procedimiento seguido ha consistido en:

- ❖ Lectura y revisión de la exposición de actividades y del informe de gestión de cada una de los informes anuales.
- ❖ Selección y extracción de sus líneas maestras.

El número de entidades elegidas en función de la información disponible en los rankings de la Fundación Mapfre ha sido el siguiente.

- ♦ Se ha seleccionando 10 entidades de ámbito multinacional por su volumen de negocio.
- ♦ Se ha seleccionando 15 entidades de ámbito nacional. En este caso los criterios de selección han sido más discrecionales. Se han excluido las empresas de banca-assurances por su excesiva vinculación a los objetivos internos de los bancos a que pertenecen y se han seleccionado empresas diversas para reflejar el pluralismo de entidades del ámbito del Estado: multirramo y uniramo, sociedades y mutuas, nacionales y locales, etc.

RESULTADOS DEL TRABAJO

LAS ESTRATEGIAS DE LOS GRUPOS MULTINACIONALES

Los grupos multinacionales presentan informes anuales que recogen objetivos estratégicos fundamentales que encajarían en el concepto de misión de la empresa, perfectamente definidos para la organización, y que son:

- ✓ Vocación de liderazgo mundial.
- ✓ Creación de valor.
- ✓ Adaptación a las necesidades de los clientes.

De ellos se derivan otros objetivos más concretos que se encuentran directa o indirectamente recogidos en los informes anuales y que se pueden agrupar en función de las perspectivas mencionadas (objeto de preocupación para los actuales directivos de las empresas).

Perspectiva FINANCIERO/ACCIONISTAS.

Los grupos multinacionales se cifran tres objetivos de carácter económico-financiero perfectamente claros y definidos:

- Creación de valor para el accionista, traducido en un porcentaje de incremento del precio de la acción.
- Rendimiento para el pequeño accionista marcado como un porcentaje de dividendo sobre el beneficio contable, o bien como un incremento del beneficio.
- Rendimiento de los recursos utilizados recogido como un porcentaje de rentabilidad financiera (ROE).

Estas empresas expresan dos objetivos adicionales:

1 Su voluntad de liderazgo mundial, local, en segmentos, etc., lo que lleva implícito un crecimiento máximo. Para conseguir este liderazgo plantean las siguientes líneas de actuación:

⇒ Desarrollar una política de compras de empresas con algunas limitaciones. Por ejemplo: limitar el conjunto de inversiones (3% de los ingresos netos), para adquisiciones que realicen en países con implantación previa.

⇒ Introducirse y crecer en los mercados emergentes como el sudeste asiático que se considera con un gran potencial futuro: Europa del Este, o Latinoamérica, con vocación de ganar importantes cuotas de mercado y ser números uno en dichos países.

2 Evolucionar hacia la consideración de gestor de patrimonios sin perder la perspectiva de la actividad aseguradora. En esta línea desarrollan un plan de acción basado en una política de alianzas con otras compañías para complementar las actividades y buscar sinergias principalmente con entidades bancarias y gestores de patrimonios.

El cuadro 11 recoge el grado de participación de las empresas analizadas en estos objetivos y su evolución en los tres años.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 2000 | 1999 | 1998 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Creación de valor para el accionista, mediante incremento del precio de la acción. | 80% | 90% | 70% |
| Incremento del beneficio | 60% | 80% | 70% |
| Rendimiento de los recursos utilizados recogido como un porcentaje de rentabilidad económica (ROE). | 70% | 60% | 60% |
| Vocación de liderazgo, bien a nivel mundial, bien a nivel de segmento o área geográfica concreta | 40% | 70% | 50% |
| Evolución del negocio para además de entidad de seguros convertirse en un importante gestor de activos | 40% | 70% | 50% |

Cuadro 11: Objetivos estratégicos de las empresas multinacionales: Área Financiera.

Perspectiva de CLIENTES

Desde este enfoque estratégico se han encontrado los siguientes objetivos:

- Captación de mayor mercado a través nuevos canales de venta como el comercio electrónico en Europa, lógicamente adaptado a las necesidades específicas de cada país.
- Aumento de las ventas en líneas de productos de alta rentabilidad como vida y salud.
- Satisfacer las necesidades de los clientes personalizando los productos que se le ofrecen.

El cuadro 12 recoge el grado de participación de las empresas en los objetivos mencionados y su evolución en el tiempo analizado.

| OBJETIVOS ESTRATEGICOS | 2000 | 1999 | 1998 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| El desarrollo del comercio electrónico en Europa. | 100% | 70% | --- |
| Incrementar las ventas en productos de alta rentabilidad como vida y/o salud. | -- | 50% | 40% |
| Satisfacción de las necesidades de los clientes. | 100% | 100% | 100% |

Cuadro 12: Objetivos estratégicos de las empresas multinacionales: Área Clientes.

Perspectiva de SISTEMAS Y PROCESOS

Desde la perspectiva de los Sistemas y procesos, los objetivos comunes observados son:

- Diseño de productos adaptados a los intereses concretos de los clientes. En el caso de empresas los productos deben ser desarrollados a su medida.
- Desarrollo tecnológico incluyendo el traslado de tecnología a las filiales para su potenciación, sobre todo en el caso de las adquisiciones de empresas más recientes y alianzas tecnológicas.
- Desarrollo de los sistemas tecnológicos para fomentar las iniciativas de ventas como la de comercio electrónico.
- Cambios en la organización incluyendo acciones como: la descentralización de decisiones para adecuarse a la situación concreta de cada país; políticas de fusiones de empresas que compiten en los mismos mercados con el objeto de aplicar una línea de actuación común y evitar situaciones divergentes o de competencia entre ellas.

El cuadro 13 recoge el grado de participación de las empresas en los objetivos mencionados y su evolución en el tiempo analizado.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 2000 | 1999 | 1998 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Desarrollo tecnológico general | 80% | 40% | 20% |
| Desarrollo del soporte electrónico para el comercio por Internet | 100 % | 70% | -- |
| Reorganización (o descentralización de decisiones) | 50% | 40% | 20% |

Cuadro 13: Objetivos estratégicos de las empresas multinacionales:
Área Sistemas/Procesos.

PERSPECTIVA DE PERSONAL

Con respecto a los recursos humanos se han encontrado las siguientes acciones en común

- Desarrollar planes de formación para mejorar la cualificación profesional de los empleados de la entidad y su adecuación a cualquier circunstancia.
- Formación los planes de formación para agentes.
- Incentivar la retribución en stock options para los directivos.

El cuadro 14 recoge el grado de participación de las empresas en los objetivos mencionados y su evolución en el tiempo analizado.

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 2000 | 1999 | 1998 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Desarrollo de planes de formación interna para empleados. | 50%, | 30% | 20% |
| Selección y formación de agentes | 30% | --- | 20% |
| Stock options para directivos | 20% | 20% | -- |

Cuadro 14: Objetivos estratégicos de las empresas multinacionales:
Área Recursos Humanos.

LAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS NACIONALES.

Tras el análisis de las memorias de entidades españolas (dependientes o no de multinacionales), el primer punto a destacar, ya comentado anteriormente, es que presentan dos características particulares: no describen con precisión las grandes líneas estratégicas sino enunciados ambiguos y generalistas, y en su información incluyen detalles que presentan mucho interés para conocer los objetivos más operativos o los planes de acción de las entidades.

En cuanto a los objetivos estratégicos encontrados hay que destacar que se aproximan a los tres mencionados para las empresas multinacionales:

- Incrementar el valor para el accionista.
- Entidad enfocada a la atención al cliente.
- Vocación de liderazgo.

Ahora bien, dado que varias empresas están en procesos de fusión de empresas, es preciso añadir un cuarto objetivo de crecimiento reflejado a través del interés por culminar los procesos de fusión.

De igual manera que para las multinacionales es posible agruparlos por su relación con las cuatro perspectivas mencionadas.

Perspectiva FINANCIERO/ACCIONISTAS,

Las empresas españolas dejan implícito un mensaje de incrementar el valor para el accionista pero éste no se materializa de forma explícita, ni tampoco señalan específicamente cual es nivel que desean alcanzar en cada ejercicio. En cambio sí se señalan medidas para alcanzar los siguientes objetivos estratégicos:

- Vocación de liderazgo o política de crecimiento del negocio proponiendo los siguientes planes de acción: compra de empresas más pequeñas; alianzas con entidades financieras cuando la empresa no tiene relación accionarial con algunas de ellas, para conseguir un nuevo canal de distribución o un acceso a nuevos mercados geográficos; expansión de oficinas.
- Muy pocas empresas consideran relevante mantener una política de gestión de activos.

El cuadro 15 recoge el grado de participación de las empresas analizadas en los objetivos descritos durante los tres años estudiados:

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 2000 | 1999 | 1998 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Políticas de liderazgo o crecimiento del volumen de negocio | 93% | 87% | 80% |
| Importancia de la gestión de activos | 27% | 20% | 13% |

Cuadro 15: Objetivos estratégicos de las empresas nacionales: Área Financiera.

Perspectiva de CLIENTES

En los informes se observa que desde este enfoque los directivos de las empresas nacionales expresan su preocupación por aspectos como:

- ✓ Desarrollar la venta a través del correo electrónico.
- ✓ Aumentar la fidelización de la clientela mejorando la calidad que se le ofrece. Para eso se toman medidas destinadas a mejorar la gestión en relación con el cobro de recibos por domiciliación bancaria; crear centros telefónicos de atención al cliente (call center); ofrecer una atención y tarificación personalizada; ofrecer importantes bonificaciones a los buenos conductores en el caso del ramo de automóviles.
- ✓ Poner en práctica medidas de marketing para la promoción de la compañía con dos líneas de orientaciones: promoción y apoyo a la venta de los productos de la entidad, fomento de la imagen corporativa.
- ✓ Adecuar la oferta de los productos a las necesidades de los clientes y a las nuevas oportunidades de negocio. Las acciones emprendidas presentan dos enfoques: mejora de los productos existentes y oferta de nuevos productos o líneas de negocio.

Seleccionar clientes tomando medida preventivas como por ejemplo: cancelar carteras en ramos deficitarios, control más riguroso de la suscripción: mayor revisión de riesgos, estudio de antecedentes, etc..

El cuadro 16 recoge el grado de participación de las empresas analizadas en los objetivos descritos:

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 2000 | 1999 | 1998 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Medidas de calidad en la gestión. Buscan mejorar la calidad y la fidelización en la relación con el cliente. | 47% | 40% | 67% |
| Medidas de marketing para la promoción de la compañía | 67% | 60% | 60% |
| Adecuación de la oferta de los productos para cubrir las necesidades de los clientes y a las nuevas oportunidades de negocio. | 93% | 100% | 87% |
| Selección de clientes como medida preventiva | 27% | 20% | 20% |

Cuadro 16: Objetivos estratégicos de las empresas nacionales: Área Clientes.

Perspectiva de SISTEMAS y PROCESOS.

Desde esta perspectiva se han encontrado los siguientes puntos en común.

- Control y ajuste de la siniestralidad en ramos determinados. La situación en este momento para las entidades es preocupante por las altas pérdidas técnicas no compensadas por los rendimientos financieros como a primeros de los noventa. Las acciones propuestas son: difusión y aplicación de cuadros médicos específicos en el caso de salud; lucha contra el fraude en los siniestros; incremento de la velocidad de tramitación de los siniestros principalmente mediante acuerdos transaccionales; incremento de precios para adecuar las tarifas a los costes reales de siniestralidad de los productos.
- Integración de procesos y funciones administrativas para mejorar la calidad del servicio al cliente y para reducción de costes. Como planes de acción destacan: centros de tramitación de siniestros bien a nivel nacional o territorial según la dimensión de la entidades; centralización de los sistemas de emisión de pólizas; reorganización de la red comercial.
- Expansión de las comunicaciones utilizando las últimas innovaciones en este tipo de tecnología. Como acción destaca: las alianzas con importantes

empresas de comunicaciones para conseguir un importante desarrollo tecnológico.

- Alcanzar un importante desarrollo informático a todos los niveles de la entidad: informatización de los productos; mejora y potenciación de los sistemas de información para la gestión; implantación de sistemas integrados de gestión como el SAP/R 3; la tarificación personalizada supone un importante soporte informático.
- Conseguir una gestión de alta calidad. Diversas compañías están implicadas en los procesos necesarios para alcanzar el certificado ISO 9002

El cuadro 17 recoge el grado de participación de las empresas analizadas en los objetivos mencionados:

| OBJETIVOS ESTRATÉGICOS | 2000 | 1999 | 1998 |
|--|-------------|-------------|-------------|
| Políticas de integración de procesos y funciones administrativas para mejorar la atención al cliente | 67% | 60% | 53% |
| Políticas de integración de procesos y funciones administrativas para reducir costes | 33% | 20% | 27% |
| Expansión de las comunicaciones utilizando las últimas innovaciones en este tipo de tecnología | 47% | 40% | --- |
| Control de la siniestralidad en ramos determinados | 100% | 100% | 100% |

Cuadro 17: Objetivos estratégicos de las empresas nacionales:
Área Sistemas/Procesos.

Perspectiva de PERSONAL.

Por último desde la perspectiva de personal en las entidades aseguradoras españolas existen dos grandes líneas de actuación:

- Desarrollo de las redes de agentes. Éstos, aunque jurídicamente no forman parte de la plantilla de la entidad, su estrecha dependencia, sobre todo en el caso de los afectos o en exclusiva, implica que deban ser considerados, en la práctica, como miembros de la plantilla de la entidad. Las medidas mas relevantes que tienen previsto tomar son:
 - ✓ Crear redes de agentes afectos y/o especializados y fomentar a los agentes en exclusiva a través de tres acciones: Procesos de selección con rodaje previo, cursos de formación e instalación del oportuno soporte informático para que puedan asumir funciones de emisión en el caso de riesgos sencillos.
 - Diseño de redes de agentes especializados por grandes líneas de producto: vida, industriales, etc.
- Planes de formación para todos los niveles y áreas de la empresas destacando: la formación para tramitadores; la formación de los peritos y tasadores de daños; y la formación para toda la plantilla a fin de adecuarse a los nuevos sistemas de la entidad.
- Reorganización de la plantilla de la entidad con: Integración de procesos originando reajustes de personal y desplazamientos y renovaciones de plantilla con descenso de la media de edad.

El cuadro 18 recoge el grado de participación de las empresas analizadas en los objetivos descritos:

| CONCEPTOS ESTRATÉGICOS | 2000 | 1999 | 1998 |
|--|------|------|------|
| Desarrollo de las redes de agentes | 40% | 40% | 53% |
| Planes de formación para todos los niveles y áreas de las empresas | 87% | 80% | 87% |
| Reorganización de la plantilla | 47% | 33% | 40% |

Cuadro 18: Objetivos estratégicos de las empresas nacionales:

Área Recursos Humanos.

OBSERVACIONES

Tras la lectura exhaustiva de los informes anuales queremos mencionar dos observaciones relevantes en las entidades nacionales:

- ⇒ No se han encontrado referencias a líneas estratégicas sobre el negocio de inversiones, excepto en un caso. Sólo se han encontrado una serie de datos relativos a la gestión del ejercicio: rentabilidad, volumen de activos gestionados, composición de la cartera, etc., así como referencias a ciertas operaciones puntuales de gestión inmobiliaria generalmente compra/venta de algunos inmuebles significativos.
- ⇒ No existen referencias a expansión internacional.

CONCLUSIONES DEL ANEXO

En la situación actual de fluidez de información y mercados muy pendientes de las expectativas se hace necesaria la difusión de las pautas de la estrategia para que sirvan de factor de decisión aunque hay que fijar unos límites en su profundidad para evitar que sea contrarrestada por la competencia.

Los informes anuales de las entidades aseguradoras publican, en la parte correspondiente a su exposición de actividades, una serie de contenidos de los

que, de una forma más o menos explícita y /o desarrollada, pueden extraerse las líneas maestras de su estrategia particular.

El análisis de las estrategias permite afirmar que éstas son comunes en el conjunto del sector asegurador. Este sector se ha mostrado claramente representativo de un grupo económicamente relevante y conservador en cuanto a tradición de gestión empresarial.

Existe diferencia en la forma de presentar la información entre los grupos multinacionales y las empresas locales, es decir, el tamaño y la perspectiva geográfica sí constituye factor relevante en este sector.

Las empresas multinacionales definen y difunden sus líneas maestras con absoluta precisión y claridad. Las entidades locales informan de aspectos más operativos, en algunos casos muy ambiguos (crecimiento, mejora de siniestralidad, etc.) y en otros muy puntuales (compra de una empresa o bien concreto, etc.).

Aún cuando entendemos que el trabajo muestra importantes limitaciones, por cuanto el tamaño de la muestra debe ser aumentado, creemos constituye un referente válido de nuestras hipótesis de partida, que sin duda debe hacerse extensivo mediante el análisis de una muestra mayor.

CONCLUSIONES

Las entidades aseguradoras se encuentran en este momento en un entorno muy complejo y competitivo, lo que obliga a utilizar todas las herramientas a su alcance para apoyar la gestión, entre ellas el denominado Cuadro de Mando Integral (CMI) que pretende sintetizar el grado de cumplimiento de los objetivos fijados por la dirección.

En las empresas de seguros, a pesar de sus particularidades, puede ser aplicable cualquier tipo de clasificación de estrategias tal como se resumen en el siguiente cuadro:

| TIPOS | IDEA CENTRAL | EJEMPLOS |
|-------------------------|---|--|
| Líder en precio | Precios los más bajos posibles | Seguro con franquicia |
| Diferenciación | Producto con elementos diferentes del resto | Multirisgo con múltiples garantías opcionales |
| Segmentación | Buscar un nicho de mercado | Seguros de reembolso |
| Defensivas | Protegerse de las agresiones exteriores | Reducción de precio o ampliación de garantías. |
| Ofensivas | Atacar carteras exteriores | Ofertas específicas para buenos conductores |
| Respuesta rápida | Capacidad de ofrecer alternativas | Compañías on-line |

Cuadro I

También son de aplicación a este sector los esquemas del pensamiento estratégico, que toman como base los siguientes elementos: visión, misión, objetivo y acción. Su combinación da lugar a diversas variantes de comportamiento empresarial.

Se detectan diversas actitudes en el sector asegurador en cuanto al grado de difusión de la estrategia, más abierta y explícita en el caso de multinacionales, menos desarrollado, y manifestado exclusivamente a través de acciones concretas, en el caso de entidades locales o filiales de multinacionales.

Las empresas de seguros presentan diversos tipos de estructuras organizativas, en función de su dimensión, que lógicamente condicionan sus componentes estratégicos: grado de expansión territorial, diversificación de productos, etc., de tal forma que los conceptos de multinegocio y diversificación estratégica están vinculados (aunque dicha relación no sea biunívoca con la misma intensidad).

Se pueden diseñar perfectamente estructuras-tipo de empresa aseguradora que marcan su operativa estratégica, si bien la matricial es la que suele imperar en las organizaciones más complejas y de mayor dimensión.

El Cuadro de Mando Integral, aunque aplicado inicialmente para entidades industriales y comerciales, ha demostrado su viabilidad para entidades de servicios y, en este caso, el sector de seguros no es una excepción. Sin embargo, el desarrollo concreto de sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y recursos humanos presenta algunas particularidades que es preciso comentar:

✓ Financiera.

En la actividad aseguradora presentan características particulares que interesan al diseño del Cuadro de Mando:

- Poca necesidad de endeudamiento exterior.
- Trabajo con costes estimados antes de vender el producto.

Por lo tanto, en sus indicadores financieros no tendrán relevancia los relacionados con el endeudamiento externo y sí los de cobertura de sus obligaciones con sus asegurados, o los relacionados con sus gastos técnicos para comprobar si la siniestralidad real se acerca a la prevista.

✓ Clientes

La confianza del cliente es un factor básico en las entidades financieras. En el sector de seguros la fidelización, a través de la renovación tiene singular importancia. Por ello se dispone de indicadores específicos del sector como la caída de cartera que mide este concepto.

La rentabilidad es otro factor a considerar en la medida que pueden generarse clientes deficitarios, bien de forma individual o conjunta, debiendo tomar medidas de anulación de carteras para evitar esta circunstancia. Esta decisión se puede medir con indicadores relativos a pólizas anuladas.

✓ Procesos

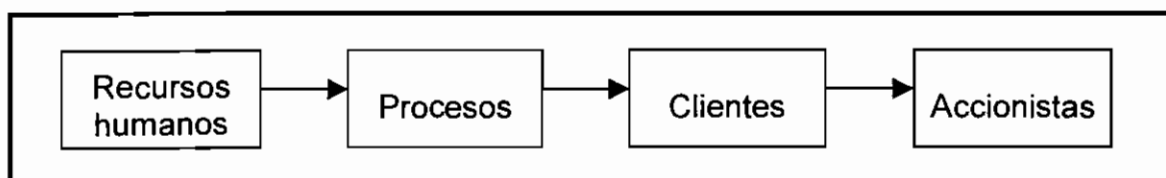
En este sector los factores mas relevantes a considerar desde esta perspectiva son: la poca importancia de los costes de innovación; la importancia de los aspectos operativos informáticos (base del funcionamiento de una empresa financiera y de servicios) y el acortamiento de los plazos en las relaciones con el asegurado: por ejemplo en emisiones de pólizas o tramitación de siniestros que son reflejo de la propia calidad de los procesos y que se convierten, a su vez, en indicadores de los mismos.

✓ Recursos humanos.

Además de los problemas típicos del personal administrativo, único perfil en estas entidades, existe una situación propia del sector que es la red de mediadores; más concretamente los afectos, que si bien en un sentido jurídico no son personal propio de la plantilla (no figuran en nómina), la vinculación profesional e interdependencia es tan estrecha que en el ámbito operativo dicha red se puede considerar como parte de los recursos humanos de la entidad y ocupan las correspondientes inversiones en formación, apoyo logístico, incentivación, etc.

En el sector asegurador es perfectamente posible establecer una relación causa-efecto en la cadena de indicadores que relacione las variables y

perspectivas que han actuado como causa y su influencia en las demás de la forma:



Cuadro II

Con todos los anteriores elementos, es posible desarrollar un prototipo de CMI, no sólo para la alta dirección, sino para todas las unidades de la entidad, tanto de negocio (ramos técnicos, unidades territoriales), como de apoyo (contabilidad, etc.) adecuando los planteamientos generales a las particularidades de la actividad aseguradora.

En las entidades aseguradoras el Cuadro de Mando Integral, al igual que en el resto de sector empresariales, es la culminación de un sistema de información para la gestión de la entidad, lo que significa que para su puesta en marcha es preciso disponer de una base de información previa muy importante, sin la cual su concreción en documentos físicos soportados, bien en papel o por pantalla informática será inviable. En este sentido desarrollos informáticos de: la cartera, siniestros, cálculos de la duración de procesos como tramitación de siniestros, etc. se hacen imprescindibles para alcanzar el éxito en su implantación.

BIBLIOGRAFIA

- 📖 AMAT J.M.: (1991): "El control de gestión en la empresa española". Gestión 2000. Barcelona.
- 📖 AMAT J.M.: (1992): "El control de gestión. una perspectiva de dirección". Gestión 2000. Barcelona.
- 📖 AMAT, O; HERNÁNDEZ, J. M.; FONTRDONA, J.; FONTANA, I. (2001): "El cuadro de mando integral y los inductores del crecimiento empresarial". XI congreso AECA. Madrid.
- 📖 ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN EMPRESAS (AECA) (1989a): "Estrategias y políticas empresariales". Documento nº 2 de Principios de organización y sistemas. Madrid
- 📖 ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN EMPRESAS (AECA) (1989b): "La función de control en las organizaciones". Documento nº 3 de Principios de organización y sistemas. Madrid
- 📖 ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN EMPRESAS (AECA) (1992): "La competitividad en la empresa". Doc. n. 4 Comisión de Principios de Organización de Sistemas.
- 📖 ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN EMPRESAS (AECA) (1999): "Estrategia empresarial. Modelo dinámico del proceso estratégico". Documento n. 9. Madrid.
- 📖 ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN EMPRESAS (AECA) (1995): "La contabilidad de gestión en las empresas de seguros". Principio nº 10 de Contabilidad de gestión. 2º edición. Madrid.

- 📖 ANSOFF, H. (1965): "Corporate Strategy". McGraw Hill. Nueva York. Citado en MARTINEZ (1994: 62)
- 📖 BALANCED SCORECARD REPORT. . Harvard Business School Publishing. Boston, MA (USA).
- 📖 BUENO, E. (1996): "Dirección estratégica de la empresa: Metodología, Técnicas y Casos". Ediciones Pirámide. Madrid.
- 📖 COMITÉ D'ACTION POUR LA PRODUCTIVITÉ DANS L'ASSURANCE (CAPA) Estudios sobre U.S.A. Mayo 1994. Citado en Martínez (1995)
- 📖 ESADE (1999): "Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa". Cuadernos Cinco Días.
- 📖 GASALLA J.M.(1998): " La nueva dirección de personas". Ed. Pirámide
- 📖 FAINÉ CASAS I. y TORNABELL CARRIÓ R.: " ¿es posible motivar a las personas de una organización?. Harvard Deusto Business Review 1643
- 📖 GARCÍA ECHEVARRÍA S. (1995): Prólogo a la obra "Casos prácticos de management estratégico" de Martínez Martínez M.A. Ed Díaz de Santos
- 📖 GARCÍA GARCIA, F. (1999): "Certificación ISO 9000-2. Caso MAPFRE VIDA S.A." Universidad de Alcalá.
- 📖 GIMENO ZUERA J. y RUIZ-OLALLA CORCUERA M. (2001) " Indicadores no financieros: estudio de su evolución". Partida doble. Nº 126.
- 📖 GIRALT ESCOBAR S. (2001): " Sistemas estratégicos de medida de la ejecución: análisis comparativo". Partida doble. Octubre
- 📖 GOULIAN,C.; MERSEREAU,A. (2000): "Performance measurement". Ivey Business Journal. London.
- 📖 GRANT, R. M. (1997): "Dirección estratégica". Civitas. Madrid. 1997.

- 📖 HERRERO MIÑARRO, J.(1998), “el Cuadro de Mando integral y la empresa de seguros”. Documento de ASEGURANZA difundido por Reuters
- 📖 ICEA (1992) “Como funciona una entidad aseguradora”. Madrid.
- 📖 INTERVENCION GENERAL DE LA ADMINSITRACAIÓN DEL ESTADO (1997): “El establecimiento de objetivos y la medición de resultados en el ámbito público”. Editado por IGAE.
- 📖 KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P (1992): “The Balanced Scorecard measures that Drive Performance”. Harvard Business Review. January-February.
- 📖 KAPLAN, R; NORTON, D. (1996): “Using the Balanced Scorecard as Strategic Management System” *Harvard Bussines Review*. Enero-Febrero.
- 📖 KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2000): “El Cuadro de Mando Integral”. Gestión 2000, 2ª edición.
- 📖 KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2000):”Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia”. Gestión 2000.
- 📖 KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2001): “Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to strategic Management”. American Horizons. American Accounting Association. Vol.15.
- 📖 LOPEZ VIÑEGLA, A (1999): “El cuadro de mando y los sistemas de información para la gestión empresarial. AECA.
- 📖 MALMI TEEMU (2001) “Balanced Scorecards in Finnish companies: a research note”. Management Accounting Research. N.12
- 📖 MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A. (1994): “Organización y estrategia en la empresa aseguradora en España”. Fundación Mapfre estudios. Madrid.
- 📖 MARTINEZ MARTINEZ M.A.(1995) “Hacia la calidad total en la empresa seguradora española”. 1ª Jornadas sobre la calidad de los servicios en el área financiera. Madrid.

- 📖 MESSMER MAX (2001): "Habilidades para un nuevo milenio". Harvard-Deusto. Finanzas & Contabilidad.
- 📖 MORA A.; VIVAS C.(2001): "Nuevas herramientas de gestión pública: el Cuadro de Mando Integral". AECA
- 📖 MILLAN, A. (2000): "Análisis contable de sociedades aseguradoras". AECA. Madrid.
- 📖 MINTZBERG H. (1988). "La estructuración de las organizaciones". Ariel. Barcelona
- 📖 MORRISEY, G. L. (1996): "A guide to strategic thinking". Jossey-Bass Publishers. San Francisco.
- 📖 NAVAS J.E. Y GUERRAS L.A.; (1998) "La dirección estratégica de la empresa". Ed. Civitas Madrid.
- 📖 NOVA REYES, C. A. (2000): "Desarrollo de una metodología de implantación del CMI como herramienta en la Consultoría de Negocios". Trabajo fin de master MBA. Universidad de Alcalá. Madrid.
- 📖 PETERS, T. J.; WATERMAN, R. H. (1984): "En busca de la excelencia". Editorial folio. Citado en MARTINEZ (1994: 63)
- 📖 PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. (1994): "Strategy as a field of study: why search for a new paradigm". *Strategy Management Journal*, Volumen 15.
- 📖 PORTER, M. E. (1980): "¿Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia?. *Harvard-Deusto Business Review*. Primer trimestre.
- 📖 PORTER, M. (1982): "Estrategia competitiva". CECSA. México
- 📖 PORTER M. (1.983): "Competitive Positioning". Incluido en "Dimensions of Corporate Strategy: selected readings" Ed. Gibbons.

📖 ROUSSEAU, Y., ROUSSEAU P. (1999-2000) "Turning strategy into action financial services". CMA Management. Canadá.

📖 SCHWARTZ S. (1997): " Transcending financial measures". Insurance & Technology; New York , april.

📖 VIVAS URIETA C. (1998): " La práctica del cuadro de mando integral en organismos públicos". Finanzas y Contabilidad nº22

DIRECCIONES DE INTERNET:

<http://www.dialogsoftware.com/>

<http://cuadrodemandando.unizar.es> ✓

