

160

**El Cuadro de Mando Integral
en el Ramo de Defensa Jurídica**

Estudio realizado por: Alicia García Rodríguez
Tutor: Isidro Enrique Lapeña Valera

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

Curso 2012/2013

Esta publicación ha sido posible gracias al patrocinio de



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

Presentación y agradecimientos

Tengo que admitir que, ahora que esto llega a su fin y mirando hacia atrás, el camino ha sido mucho más interesante de lo que presagiaba. He tenido la inmensa suerte de conocer a un grupo excepcional de personas. En especial a mis compañeros de máster. Hemos sido un auténtico equipo. Puedo decir sin lugar a dudas que he disfrutado de este año académico gracias a estas magníficas personas con las que hemos compartido momentos únicos, y eso es lo que me llevo.

Quisiera mencionar el gran trabajo de los organizadores y colaboradores del Master, gracias a ellos no sólo he podido descubrir otras facetas y distintos puntos de vista del sector asegurador, sino que he tenido la oportunidad de conocer a grandes profesionales, y eso lo valoro por encima de todo.

Sin duda, a quien tengo que dar las gracias es a Marià Rigau, por haberme dado la oportunidad de participar en este Máster, a Enrique Ayuso por haberme dedicado su valioso tiempo sin tener obligación ni necesidad, y a la aportación totalmente desinteresada de Ana Belén Jiménez, César García, Mireia Arenas, Ana Palacios, Mariana Bahía, Joan Carles Simon y Raúl Monjo. Todos ellos me han demostrado sus grandes aptitudes tanto en el campo profesional como en el terreno humano.

Por supuesto quiero agradecer especialmente el apoyo que he recibido por parte de mi tutor, Isidro Lapeña, que ha mostrado un interés más allá de las obligaciones académicas, y sin sus múltiples e interesantes aportaciones este trabajo no habría sido posible.

Por último, no me puedo olvidar de los que desde luego para mí es lo más importante, y con permiso de todos los que me han ayudado en la elaboración de la tesis:

Quisiera dedicar este proyecto a mi hija Siena. Con su sonrisa soy capaz de mover montañas. Y a mi madre, por estar siempre dispuesta a ayudarme y por hacer que todo sea mucho más fácil.

Para ellas va todo el esfuerzo y cariño que he volcado en cada una de las líneas de este trabajo.

Gracias.

Resumen

Una compañía de defensa jurídica, como ramo especializado dentro del sector asegurador, debe saber adaptarse a los continuos cambios del entorno y anticiparse a las necesidades de la sociedad para poder lograr el éxito.

Para ello es imprescindible analizar el entorno, las peculiaridades de la compañía, fijar qué objetivos se pretenden conseguir, y cuál va a ser la estrategia para alcanzarlos. Y lo más importante: alinear a toda la organización con dicha estrategia.

El Cuadro de Mando Integral, como herramienta de gestión de la estrategia, ayudará no sólo a integrar las diferentes áreas del negocio y a medir la consecución de los objetivos mediante un sistema homogéneo de indicadores clave de gestión, sino que será un soporte excelente hacer llegar la estrategia a toda la organización.

Resum

Una companyia de defensa jurídica, com a ram especialitzat dins el sector assegurador, ha de saber adaptar-se als continus canvis de l'entorn, així com saber avançar-se a les futures necessitats de la societat per poder aconseguir la fita de l'èxit.

Per això és imprescindible analitzar l'entorn, les peculiaritats del negoci, fixar quins objectius es pretenen aconseguir, i quina serà l'estratègia per arribar a assolir-los. I el punt més important: alinear tota la organització amb aquesta estratègia.

El Quadre de Comandament Integral, com a eina de gestió de la estratègia, ajudarà no només a integrar les diferents àrees del negoci i a mesurar la consecució dels objectius mitjançant un sistema homogeni d'indicadors clau de gestió, sinó que serà un suport excel·lent per fer arribar l'estratègia a tota la organització.

Summary

A legal protection company, as specialized field within the insurance sector, should be able to adapt to the continuous changes in the environment and anticipate the different needs of society in order to achieve success.

It is essential to analyze the external environment, the business features, to set the objectives we want to achieve, and establish what will be the strategy to achieve them. And most importantly: to align the entire organisation to the strategy.

The Balanced Scorecard, as a strategy management tool, won't only help to integrate the different business areas and measure the achievement level of the goals through a unified system of key performance indicators, but will be a great support to make aware the strategy to the entire organisation.

Índice

1. Introducción.....	9
2. Concepto y características básicas de un Cuadro de Mando Integral.....	11
2.1. El CMI como reflejo de la estrategia de la empresa.....	12
2.2. Selección de los indicadores clave de gestión.....	14
2.3. La implementación del CMI en la organización.....	16
2.4. Sistemas tecnológicos de soporte al CMI.....	17
3. El Seguro de Defensa Jurídica.....	19
3.1. Orígenes y marco legislativo.....	19
3.2. Características del seguro de Defensa Jurídica.....	21
3.2.1. Diferencias entre la Responsabilidad Civil y la Defensa Jurídica.....	22
3.2.2. Coberturas del seguro de Defensa Jurídica.....	24
3.2.3. Modalidades de gestión previstas para la Defensa Jurídica.....	26
3.3. Situación actual del sector.....	27
3.3.1. Definición de la empresa modelo.....	31
4. Desarrollo del plan estratégico en una compañía de Defensa Jurídica.....	35
4.1. Análisis estratégico externo. Entorno global y sector asegurador.....	35
4.2. Métodos de análisis interno.....	37
4.3. Aplicación práctica de los métodos de análisis estratégico.....	38
4.4. Misión y estrategia de una compañía de Defensa Jurídica.....	43
4.5. Valores estratégicos de la organización.....	46
4.6. Selección de los objetivos estratégicos.....	47
4.7. Definición del mapa estratégico.....	52
4.8. Enfoque de las relaciones causa/efecto en cada perspectiva.....	62
5. Indicadores clave que reflejen el desarrollo de la estrategia.....	67
5.1. Selección de indicadores clave de gestión.....	68
5.2. Enfoque del indicador en la perspectiva correspondiente.....	69
6. Propuesta de implementación del CMI en una compañía de Defensa Jurídica. Ejemplo práctico.....	77
6.1. Bases para la implantación del Cuadro de Mando Integral.....	75
6.2. Fases del proceso de implantación.....	76
6.3. Implementación práctica del CMI.....	80
7. Conclusiones.....	85
8. Bibliografía.....	87

El Autor	89
Anexo	91

El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica

1. Introducción

Con esta tesis se pretende poner de relevancia la importancia de las herramientas de gestión estratégica vigentes hoy en día en el mundo empresarial adaptadas a la realidad del sector asegurador. Y más cuando se trata de una compañía aseguradora especializada en un ramo que se aleja de las generalistas, como es el de defensa jurídica.

Esto es crucial para adaptar una entidad a un entorno tan inestable como el actual, en el que la velocidad de adaptación al cambio será fundamental para la supervivencia a largo plazo de cualquier organización. Pero si además le sumamos la estructura conservadora del sector asegurador en general y la especial competencia del ramo de defensa jurídica en particular, nos damos cuenta de la importancia de una buena gestión estratégica para tener una perdurabilidad en el tiempo y lograr el éxito empresarial.

En este estudio hemos intentado ir más allá de hacer una mera disertación sobre las bondades del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el entorno de la defensa jurídica y hemos querido hacer un ejercicio más práctico, analizando desde una fase inicial la estrategia del negocio y desarrollando paso a paso lo que sería la construcción e implementación del Cuadro de Mando Integral en una compañía de Defensa Jurídica.

Para ello hemos estructurado la tesis en tres partes: En primer lugar, con el objetivo de conocer conceptualmente la herramienta seleccionada, introducimos a modo teórico las características del Cuadro de Mando Integral (CMI) como método de gestión estratégica.

En la segunda parte del estudio describimos las particularidades del ramo de defensa jurídica: sus inicios, las causas que originaron esta especialidad, el marco legislativo que la regula, características y los datos estadísticos del ramo en la actualidad.

La tercera parte incluye los contenidos de mayor relevancia en mi opinión, ya que a través de un ejemplo, traslado al terreno práctico los contenidos teóricos desarrollados anteriormente, intentando ir al detalle en cada aspecto. Esta última fase la considero el objetivo principal de este estudio.

A continuación describo la metodología utilizada para su desarrollo:

A partir de una empresa modelo ficticia de defensa jurídica, tratamos de ponernos en la situación de su equipo directivo, intentando analizar en primer lugar qué objetivos estratégicos persigue dicha organización, en base a un análisis previo del entorno y de las características de la compañía; a partir de ahí, desa-

rollamos un mapa estratégico con las relaciones causa / efecto que consideramos básicas tener en cuenta para la consecución de los objetivos marcados; como siguiente paso seleccionamos los indicadores estratégicos que nos ayudarán a medir los factores clave para la buena evolución de la estrategia. Estos indicadores irán encuadrados en cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, la de cliente, la interna y la de innovación y formación, basándonos en la estructura clásica del CMI de Kaplan y Norton. Por último veremos las diferentes maneras de poder llevar la estrategia a todos y cada uno de los miembros de la organización.

Para el análisis del entorno estratégico y de la propia empresa, he utilizado diversas fuentes, que menciono durante todo el trabajo. Pero sobretodo debo reconocer como especialmente útiles los conocimientos adquiridos en muchas de las clases impartidas durante el máster; no sólo las referentes directamente al Cuadro de Mando Integral, sino otras como las de Política Estratégica, que me han servido para desarrollar los análisis DAFO y de Porter, o por ejemplo las de Marketing, que me sirvieron para comprender la necesidad de segmentación de mercado y la propia política de orientación al cliente.

Por supuesto, las clases referentes a Defensa Jurídica me han ayudado a tener otra visión de este ramo más allá de mi propia experiencia. El ejercicio de abstraerme de mi entorno más próximo e intentar visualizar una organización especializada en la protección jurídica, pero de forma totalmente objetiva, me ha resultado extremadamente gratificante y sólo por haber hecho el esfuerzo analítico que me ha ayudado a replantear la microscópica visión que tenía hasta ahora sobre las compañías del ramo, ya ha valido la pena las horas dedicadas a este trabajo.

En definitiva, este estudio intenta hacer una propuesta práctica de gestión de la estrategia, con los conocimientos que he ido adquiriendo a lo largo de este año y desde mi más humilde opinión, con la premisa de que la validez de una herramienta u otra dependerá del camino que escoja cada organización para llegar a sus objetivos, teniendo en cuenta las propias características de la compañía y sin olvidar nunca el entorno social y económico en el que se desenvuelve nuestro negocio.

2. Concepto y características básicas de un Cuadro de Mando Integral

A mediados de los 80, el profesor Kaplan de la Harvard Business School introdujo ya el concepto de que era necesario tener en cuenta otros aspectos además de la contabilidad de gestión como sistema de control y medición de los factores de éxito de una empresa.

Otros enfoques menos contables y más estratégicos, como la innovación o la satisfacción del cliente empezaban a adquirir protagonismo en el mundo académico y empresarial de esos años.

Hasta que en 1990 un grupo de empresas norteamericanas lideradas por el Nolan Norton Institute, con su Director general, David Norton, y con Robert Kaplan como asesor académico, se reunieron con el ánimo de compartir nuevas ideas acerca de cómo medir la estrategia de una organización, dado que los indicadores que hasta ahora se tenían en cuenta, básicamente de carácter contable-financiero, no se consideraban suficientes por si solos para poder medir la actuación y prever la tendencia de futuro del negocio.

Las causas de esta obsolescencia se debían básicamente a los cambios tecnológicos, socio-culturales y económicos producidos a partir de los años 70, donde el inicio de la revolución en las tecnologías de la información hace que la era industrial deje paso a la nueva era de la globalización. Si a este hecho sumamos el efecto de la privatización en muchos sectores, nos encontramos con un aumento de la competencia tanto en las empresas industriales como en el sector servicios.

De un entorno estable, sin mucha competencia, regulado, y con ciclos largos de vida del producto, pasábamos a un entorno dinámico, global y con una competencia mucho más feroz. La ventaja competitiva del pasado no garantiza ahora el éxito si la empresa no se adapta a las nuevas necesidades del cliente y a las nuevas tecnologías.

Nace a partir de este momento, una nueva herramienta de gestión de la estrategia, el Cuadro de Mando Integral (CMI), que pretende traducir la estrategia de la organización en un conjunto de indicadores con el objetivo de abordar no sólo los aspectos financieros sino otros ámbitos que empiezan a adquirir relevancia como los niveles de satisfacción del cliente, o la calidad de los procesos internos.

El modelo financiero mide los hechos del pasado, pero no las actuaciones e la empresa que darán valor a futuro. Por eso, los sistemas de control financiero desarrollados durante la época industrial dejan de ser completos a medida que la revolución tecnológica cambiaba todo el panorama empresarial.

Aunque el aspecto financiero seguirá siendo fundamental para el establecimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, no es menos cierto que

deberán tenerse en cuenta otros inductores no financieros, como los mencionados anteriormente, que proporcionan el equilibrio necesario para lograr el éxito de la organización.

Según este método, los indicadores a tener en cuenta para poder medir la consecución de la estrategia, deben encuadrarse en cuatro perspectivas, para que la visión sea completa e integre todos los aspectos financieros y no financieros: La perspectiva financiera, por supuesto sería la primera, pero también hay que tener en cuenta la de clientes, la de procesos internos, y la de formación y crecimiento. Más adelante desarrollaremos cada una en detalle.

Pero el CMI no es un simple tablero de indicadores, sino que engloba un conjunto de actuaciones o medidas estratégicas que se interrelacionan entre sí conformando un sistema integrado de relaciones causa-efecto necesarias para la consecución de la estrategia, y visto no sólo desde la perspectiva financiera tradicional, sino teniendo en cuenta todos los ámbitos del negocio.

Según Norton y Kaplan, “el CMI debe relatar la historia de la estrategia de la unidad de negocio, vinculando los indicadores inductores de la actuación con los del resultado, a través de una serie de relaciones de causa-efecto”.

Uno de los símiles más utilizados para explicar el Cuadro de Mando Integral es el de un simulador de vuelo, en el que encuentras varios indicadores clave para poder pilotar la nave con plena seguridad. Por lo tanto, centrarse en un solo indicador no es suficiente. Se debe tener en cuenta la altitud, la velocidad de vuelo, el nivel de combustible, etc, y la interrelación de todos y cada uno de ellos.

Lo mismo pasa con un negocio. Todos los indicadores, entendidos como un conjunto integrado e interrelacionado, son fundamentales para tener una visión global de la situación y ver hacia dónde nos dirigimos. Centrarse únicamente en los aspectos contables no es suficiente para tener una visión global de cómo está evolucionando la organización hacia el futuro.

En definitiva, y según los propios autores Norton y Kaplan “El CMI ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia”.

2.1. El CMI como reflejo de la estrategia de la empresa

Según el Dr. Joan M. Amat ¹, “El CMI enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos”.

En la mayoría de los sistemas de control de gestión la carencia principal es la falta de integración de toda la estrategia en ese sistema, de manera que proporcione un feedback completo y global al equipo directivo acerca de la evolución de la estrategia a largo plazo y de forma instructiva y práctica. Esto se logra a través del CMI.

¹Extraído del prólogo de Kaplan y Norton, “El Cuadro de mando integral”.

Pero no sólo se trata de un sistema de medición a base de indicadores, sino que el CMI durante toda su fase de construcción, desarrollo e implementación ayuda a la organización a clarificar la estrategia y a consensuarla entre todo el equipo directivo, al obligarles a sentarse para definir los objetivos estratégicos y a identificar los indicadores claves.

Es más, el CMI puede ser un excelente medio de comunicación de la estrategia a toda la organización, al tratarse de un documento concreto, simplificado e integrado en todas las perspectivas y ámbitos del negocio. Esta herramienta es idónea para ayudar a alinear los objetivos departamentales e individuales con la estrategia, porque se conforma de una serie de indicadores medibles sobre actuaciones concretas de cada área.

Y no sólo eso, sino que al vincular los objetivos individuales a la estrategia y al ser un medio de comunicación efectivo, puede llegar a ser una excelente herramienta de motivación para todos los miembros de la organización, ya que incentiva a la mejora de los resultados que arrojan dichos indicadores.

El CMI puede lograr que todo el personal, no sólo el equipo directivo, pongan en práctica la estrategia en cada una de las áreas del negocio.

No hay que olvidar que al tratarse de un sistema de indicadores medibles, se puede obtener un feedback de la evolución de la estrategia incluso mejorarla o corregirla en base a los resultados obtenidos.

El desarrollo de la estrategia es un proceso continuo. El CMI puede ayudar a identificar nuevas iniciativas estratégicas que apoyen e incluso mejoren el cuadro de indicadores ya establecido.

En definitiva, plasmamos en este cuadro las diferentes funciones del CMI en torno a la estrategia:

Cuadro 1. Procesos clave del Cuadro de Mando Integral



Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton

Cuando se decide implementar un CMI en una organización, el proceso consta de dos fases: en primer lugar la construcción de un CMI que sintetice los objetivos estratégicos de la empresa, con un mapa de relaciones en los que se traduzca las acciones estratégicas clave para la consecución de los objetivos, tanto las acciones inductoras como los resultados.

Esta fase culminará con la selección de unos indicadores clave de gestión (Key Performance Indicators –KPIs-) que medirán la consecución de la estrategia.

En una segunda fase, una vez creado el CMI, se tiene que utilizar por la dirección. Por supuesto el CMI no es estático. Se debe adaptar a la evolución del entorno y de la propia organización. A medida que se vaya utilizando se verán sus defectos y se podrá ir corrigiendo hasta que consiga plasmar fielmente, de forma sistemática y sencilla toda la estrategia de la compañía.

2.2. Selección de los indicadores clave de gestión.

El motivo de que el CMI efectúe la traslación de la estrategia a un sistema de indicadores es bien sencillo: para poder gestionar algo, es fundamental que se pueda medir. De otra manera, no sería posible analizar su evolución ni comparar con otros ejercicios. Es la manera de traducir la estrategia a actuaciones y medidas tangibles.

Como primera gran categorización, podríamos decir que fundamentalmente existen dos tipos de indicadores: los financieros y los no financieros.

Como ya explicábamos anteriormente, los financieros son la base para poder medir los resultados de actuaciones pasadas. Suelen ser indicadores estratégicos.

cos con un fuerte peso en el Cuadro de Mando. Son indicadores de resultado, sobre estos indicadores no podemos actuar, porque nos está diciendo lo que ha ocurrido en el pasado. Pero por si solos no bastan. Necesitan ser complementados por más información, que nos será reportada por los indicadores no financieros.

Por otro lado, los indicadores no financieros son indicadores de actividad. Nos indican en qué medida se están realizando las actividades clave de la organización, como por ejemplo las relacionadas con el cliente o con los procesos internos. Por lo tanto sí que nos pueden mostrar información sobre si se está creando valor para el futuro del negocio. Este tipo de indicador complementa al anterior.

Los indicadores financieros son fundamentales para poder analizar la situación financiera de la organización, aunque algunos críticos abogan por eliminarlos del sistema de control de gestión, dado que si el equipo directivo se centra en otros aspectos menos tangibles pero que son los que realmente aportan valor a la empresa, como la calidad del producto o la innovación, los resultados financieros se arreglarán por si solos.

Pero en contrapartida a este último apartado, cabe decir que la mejora en el resto de acciones estratégicas no financieras al final son un medio fundamental para llegar a la mejora de los resultados financieros, y que estos últimos, por ellos solos, sí representan un fin. No hay que olvidar que los objetivos estratégicos fundamentales de la gran mayoría de las empresas suelen hacer referencia al resultado financiero del negocio.

Los indicadores financieros aportan información muy relevante pero es necesario tener en cuenta otros aspectos para ver más a largo plazo: por ejemplo, quizá un ejercicio no ha salido financieramente bien debido a una fuerte inversión en tecnología o en personal más competente. Esto no se reflejará en los resultados del presente ejercicio pero pueden indicar una posible mejora a largo plazo.

Un equilibrio entre los diferentes indicadores será crucial, además hay que tener en cuenta que siempre se tiene que interpretar el resultado obtenido por un indicador en relación al resto. No hay que olvidar que se trata de un sistema integrado, un conjunto, por lo que prestar la atención a uno sólo puede llevar a una interpretación errónea de la situación real de la compañía.

A medida que se va utilizando el Cuadro de Mando Integral y se va adaptando a las verdaderas necesidades del negocio, nos daremos cuenta de que no todos los indicadores valen para medir lo que realmente pretendíamos, o que han surgido nuevos indicadores de éxito que deben incorporarse al Cuadro de Mando.

Con esto lo que intentamos decir es que el CMI es dinámico y sus indicadores lo son de igual modo. No siempre nos servirán los mismos indicadores y no todos tendrán siempre el mismo peso o nivel de relevancia. Habrá algunos que por su contenido financiero y por estar directamente relacionados con los obje-

tivos estratégicos siempre tendrán un peso fundamental, pero otros, al ser indicadores más bien de actividad, que aportan mejoras pero no son por sí mismos un objetivo, pueden adquirir más o menos relevancia según la situación y el contexto de ese momento.

Cada indicador, según el resultado o actividad que mida lo podemos incluir en una perspectiva u otra. Debe haber un equilibrio entre todas las perspectivas, y estarán todas relacionadas entre sí. Es decir, un mismo indicador puede englobarse en varias perspectivas, según el enfoque que se le quiera dar.

Cuadro 2. Indicadores genéricos de cada perspectiva

Perspectiva	Indicadores genéricos
Finanzas	Rendimientos sobre las inversiones y valor añadido económico
Clientes	Satisfacción, retención y cuota de mercado
Procesos Internos	Calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos
Formación y crecimiento	Satisfacción de los empleados y disponibilidad de sistemas de información

Fuente: Robert S. Kaplan y David P. Norton.

2.3. La implementación del CMI en la organización

El CMI también debe reflejar la estructura del negocio. Es decir, que según la complejidad de cada empresa, puede existir la necesidad de subdividir el CMI por cada unidad de negocio si estas son diferentes.

En este sentido, puede haber un CMI corporativo de la alta dirección, en el que se defina el marco de actuación y articule las diferentes unidades organizativas, que a su vez y según sus necesidades podrán desarrollar su propio CMI, con indicadores específicos para la unidad.

Pero lo más importante para implementar la estrategia en una organización es involucrar a todo el equipo. Empezando por el diseño y construcción del CMI desde arriba, pero con la participación de todo el equipo directivo, y acabando con la comunicación de los objetivos estratégicos e indicadores seleccionados hacia abajo.

Esto no sólo logra la correcta alineación de la estrategia en toda la empresa, que no haya contradicciones entre las diferentes áreas, sino que ayuda a integrar a todo el personal en el desarrollo continuo de la estrategia, a través del feedback creado por el propio CMI.

No sólo todo el equipo de colaboradores será más consciente de la estrategia y la visión a largo plazo de la unidad de negocio, sino que podrá comprender de qué manera contribuye cada uno a la mejora de los resultados en su actividad y de esta manera podrá aportar mejoras en la formulación de la estrategia.

El CMI se puede traducir en objetivos concretos departamentales e individuales, apoyados por un sistema de retribución variable que incentive la consecución de los mismos.

Pero insistimos en que la motivación principal se debe sustentar en una buena comunicación para garantizar una completa comprensión de la estrategia. Aunque está claro que en muchos casos será imprescindible un incentivo económico traducido en una parte de retribución variable según resultados obtenidos.

La comunicación escogida por la organización dependerá del clima laboral, de la complejidad de la estructura, de la dificultad de difusión, o del número de empleados. Se puede difundir la estrategia sintetizada en el CMI mediante boletines informativos mensuales, o mediante acceso a los resultados a través de un software informático, o se puede seleccionar la formación interna como medio más adecuado.

Como última fase de la implementación, una vez se haya trasladado el CMI de forma efectiva de arriba abajo, deberá integrarse en el sistema de planificación de presupuestos y control de gestión de la organización. No pueden ir cada uno por su lado, sino que parece lógico que se utilicen las mismas bases y se midan los mismos indicadores periódicamente.

La formulación y revisión de la estrategia debe estar conectada con los procesos de gestión periódicos ya implementados en la compañía. Si van por separado, se crearán ineficiencias en la organización, y será señal de que la estrategia no ha sido correctamente interiorizada por todos los departamentos de la empresa.

2.4. Sistemas tecnológicos de soporte al CMI

Hay que tener presente que ningún software existente hoy en día es capaz de sustituir todo el proceso de análisis estratégico y diálogo entre los miembros del equipo directivo que es necesario para construir un CMI.

Sin embargo, existen aplicaciones informáticas de gestión de *business intelligence* y *reporting* que, una vez finalizado el proceso de desarrollo del CMI, ayudan a la gestión e implementación del Cuadro de Mando Integral en la organización.

Los softwares actuales permiten la monitorización de la información de la compañía. Consisten en una visualización personalizada de los indicadores clave seleccionados para poder evaluar el rendimiento, y acceder a diferentes niveles de detalle.

Es capaz de generar alertas en el caso de que algún indicador arroje datos negativos, mediante un sistema de semáforos, siendo por lo tanto muy visual, ventaja que permitirá al equipo directivo analizar la información de forma más sencilla, detectar rápidamente la desviación, y tomar decisiones de manera mucho más ágil.

Con las nuevas tecnologías de comunicación, y los dispositivos móviles de última generación, el control de la gestión estratégica es posible en cualquier lugar y en cualquier momento.

También es muy recomendable una herramienta informática que nos ayude en la comunicación del CMI a toda la organización, y que facilite a cada departamento, a poder ser de manera individual, el seguimiento de sus propios indicadores y objetivos.

Por lo tanto, las nuevas tecnologías como sistema de soporte de comunicación y seguimiento del CMI, nos pueden servir de ayuda en cuanto a la alineación de los objetivos estratégicos en toda la organización. No son imprescindibles, ya que se pueden sustituir por un control manual, pero sin duda ayudarán a evitar errores, aportando mayor seguridad, agilidad y comodidad al sistema de control de indicadores.

3. El seguro de Defensa Jurídica

Una vez hemos introducido conceptualmente lo que es un Cuadro de Mando Integral, debemos analizar el tipo de empresa en la que queremos implementar este modelo de gestión estratégica.

Para ello es importante analizar las características principales de la organización como ya detallaremos más adelante en el apartado dedicado al análisis interno, que vendrán muy marcadas por la actividad principal que desarrolla la entidad.

Como primer paso, analizaremos el ramo en el que operan las compañías de Defensa Jurídica, desde sus inicios, contexto legislativo, datos económicos, características, garantías principales, etc, con el fin de contextualizar el tipo de empresa que vamos a tener en cuenta con el objeto de implementar un Cuadro de Mando Integral, y de esta manera entender mejor los objetivos estratégicos e indicadores seleccionados.

No entraremos en muchos aspectos interesantes relacionados con la defensa jurídica como los conflictos de interpretación dentro del ramo entre la diferente doctrina, por no ser objeto de este estudio.

Aunque cabe mencionar, aunque sólo sea a modo de apunte, las profundas contradicciones que se han ido dando a lo largo de la historia en cuanto a la tipología de seguro a la que pertenece este ramo, o bien en cuanto el seguro de defensa jurídica en relación con el derecho constitucional a la tutela judicial efectiva, o la relación entre el asegurado, asegurador y abogado, o bien los límites de la libertad de elección de abogado por parte del asegurado, que ya cada uno de ellos da para una tesis por sí solo.

3.1. Orígenes y marco legislativo

El origen de esta especialidad de seguro como tal se sitúa a inicios del s. XX, en 1917 concretamente, en Le Mans, Francia, según doctrina mayoritaria. Muy vinculado al automovilismo en sus inicios, empezó como un seguro para los procedimientos judiciales derivados de los accidentes de circulación, y se relaciona su origen con la figura de George Durant, administrador del Automovil Club de Le Mans.

Existen otras figuras asociadas a la defensa jurídica en etapas anteriores²: desde la antigua Roma hasta en la propia Francia en el s.XIX, con los Contra-

² **García González, Cesar**, "Origen, situación actual y futuro del seguro de Protección Jurídica", Fundación Mapfre, 2012. Ya en la antigua Roma, desde el nacimiento del derecho, existen figuras de reclamación parecidas, que regulaban la defensa que debían ejercer los patricios sobre los plebeyos, o en la Edad Media, también existían colectivos que reclamaban ante el juez derechos individuales.

tos de Gestión de Servicios, como figura predecesora del seguro de Defensa Jurídica.

No es hasta el s. XIX cuando se crea la primera compañía de Defensa Jurídica propiamente dicha, llamada *Defense Automobile et Sportive, D.A.S.*, que no sólo se dedica a reembolsar los gastos judiciales sino que ofrece el servicio de asistencia jurídica, incluyendo el asesoramiento jurídico, la defensa criminal, y la reclamación contra terceros responsables.

El nacimiento de este seguro nace como una garantía complementaria en el seguro de RC del automóvil, con el fin de cubrir las carencias de éste, ofreciendo entre otras garantías la defensa penal del automovilista, debido a la necesidad surgida por el aumento en aquella época del parque automovilístico y por lo tanto de la circulación de vehículos. El momento de mayor expansión en Europa llega después de la II Guerra Mundial, debido a la mayor concienciación social de proteger los derechos individuales o particulares frente a terceros o incluso frente al Estado.

Si bien en cada país ha seguido su propia evolución, debido a la existencia en cada uno de ellos de sistemas legislativos y judiciales distintos, es con la normativa de la antigua Comunidad Económica Europea, en concreto la Directiva del Consejo 87/344/CEE³ que se regulariza el ramo, uniformizando las características del contrato de seguro de Defensa Jurídica y liberalizando el establecimiento de este ramo en todos los países europeos. El objetivo último de esta normativa es la máxima protección de los derechos del asegurado.

Como ramo independiente, sólo existe el Seguro de Defensa Jurídica en Europa. En América lo podemos encontrar únicamente como garantía incluida dentro de un seguro combinado de Asistencia en Viaje o bien de Responsabilidad Civil.

Ya en España, se regula por primera vez en 1951⁴, como suplemento para pólizas de responsabilidad civil de automóviles, aunque ya antes existían empresas que prestaban esos servicios pero sin la correspondiente autorización administrativa. Por ejemplo CAP, Compañía de Asistencia y Protección internacional, de origen suizo, que ya operaba en España desde 1934.

La actual regulación la encontramos en la LCS 50/80 donde se transpone en los arts. 76 y ss. la Directiva antes mencionada, y la Ley 21/90, que adapta el Derecho Español a la Directiva 88/357/CEE, sobre la libertad de servicios en seguros distintos al de Vida, y por Enmienda de Adición⁵ se transpuso la Directiva europea 87/344/CEE, que es donde se regula el Seguro de Defensa Jurídica.

³ Véase texto completo de la Directiva en Anexo

⁴ García González, Cesar, "Origen, situación actual y futuro del seguro de Defensa Jurídica" Fundación MAPFRE, 2012.

⁵ Según el texto referenciado de García González, Cesar.

En la normativa mencionada, se distingue la Defensa Jurídica de la Defensa de la Responsabilidad Civil, contemplada en artículos diferentes, y también se separa de la Defensa Jurídica del seguro de asistencia en viaje, contemplada en la regulación de dicho ramo.

Asimismo se excluye de cobertura el pago de multas y sanciones impuestas al asegurado, así como los gastos que deriven de estas, derivadas de cualquier procedimiento administrativo o judicial.

3.2. Características del seguro de Defensa jurídica

Se caracteriza por pertenecer a un ramo autónomo, aunque puede ser principal por si solo o accesorio de cualquier otro ramo principal, y en nuestra normativa se encuadra dentro de los seguros contra daños.

El Seguro de Defensa Jurídica deberá ser objeto de un contrato independiente o bien en capítulo aparte en caso de póliza única, especificando en este caso las garantías cubiertas y la prima correspondiente.

Si bien sus inicios están muy relacionados con el seguro de automóvil, lo cierto es que la defensa jurídica se extiende a todos los ámbitos en los que se puede generar un conflicto jurídico. Por lo tanto, existen muy variadas modalidades de defensa jurídica, según si el ámbito al que se refiere es de carácter familiar, profesional, relaciones mercantiles, actividades industriales, ámbito deportivo, etc.

Como cualquier otro seguro, en la póliza vendrán unas garantías contratadas para cuando ocurra uno de las situaciones previstas de cobertura. Existe una suma asegurada que será el límite de cobertura de los gastos garantizados, y además la cobertura tiene una delimitación temporal y geográfica.

El objeto del seguro es la prestación de asistencia jurídica tanto judicial, como extrajudicial al asegurado, aunque esta asistencia también puede consistir en el reembolso de los gastos sufragados por éste en alguna de estas situaciones.

En las situaciones anteriores a un procedimiento judicial, puede prestar servicios de asesoramiento y orientación jurídica al asegurado mediante especialistas en la materia, y asume la dirección del trámite de reclamación amistosa así como los gastos necesarios para efectuar dicha reclamación frente a terceros en defensa de los intereses del asegurado, siempre que tenga origen en un hecho cubierto por la póliza.

Ya en el procedimiento judicial, el seguro de defensa jurídica asume los gastos de honorarios de los profesionales que intervengan en defensa de los derechos del asegurado, así como todos los gastos judiciales que sean necesarios para la defensa.

Es por tanto, un seguro que combina la prestación de servicios, en tanto en cuanto provea al asegurado en caso de cobertura de los servicios de profesionales juristas que le asistirán en un procedimiento, con el carácter indemniza-

torio, en el caso de que cuando ocurra el riesgo cubierto en la póliza y el asegurado escoja los profesionales que le asistan, sufragará el pago de los honorarios de estos por los servicios efectuados y siempre dentro de los límites de la cobertura de la póliza.

La doctrina ha planteado diferentes definiciones del seguro de Defensa Jurídica, por un lado como un seguro de daños, que efectúa una prestación económica por el desembolso de gastos en los que incurra el asegurado como consecuencia de su intervención en un procedimiento judicial, administrativo o arbitral.

Por otro lado, y enlazando con lo que comentábamos anteriormente, se ha definido también como un seguro de prestación de servicios, diferenciándolo de un seguro indemnizatorio, ya que garantiza el asesoramiento jurídico y obliga al asegurador a prestar los servicios de asistencia jurídica judicial y extrajudicial derivados de la cobertura del seguro, según la propia Ley 50/80. Es decir, ofrece el servicio de profesionales del sector como abogado, procurador y peritos, en los casos previstos en el contrato del seguro.

También encontramos opiniones, según el texto ya referenciado de César García, que entienden este ramo como un seguro de patrimonio, y no de daños, por no defender un bien concreto del asegurado sino su patrimonio en conjunto frente al nacimiento de una deuda.

3.2.1. Diferencias entre la Responsabilidad Civil y la Defensa Jurídica

Según la legislación vigente⁶, al estar contemplados en el texto normativo de manera separada, ya queda constancia que son seguros diferentes. Por un lado la responsabilidad civil es de contratación obligatoria en muchos casos, con el fin de proteger a la víctima, al contrario que la defensa jurídica, que es opcional y voluntario.

Esto hace que exista más margen de negociación entre las partes al ser de carácter voluntario que en el seguro obligatorio, donde la libertad de las partes está mucho más delimitada por la regulación legislativa.

Como diferenciación general, podríamos decir que siempre que las consecuencias del eventual conflicto jurídico recaigan sobre el asegurador de RC entonces estaremos en el ámbito de la RC. Si en cambio las consecuencias del conflicto jurídico sobrevenido recaen sobre el asegurado, entonces nos encontraremos dentro del ámbito de actuación del seguro de defensa jurídica.

Por otro lado, en el seguro de RC, el interés asegurado recae sobre un bien concreto, y salvaguarda el patrimonio del asegurado frente a reclamaciones de terceros perjudicados a los que les haya ocasionado un daño cuya responsabilidad recaiga sobre el asegurado y se derive de una de las causas contempladas en el contrato de seguro. En el seguro de Defensa Jurídica, el interés jurí-

⁶ Artículo 74 de la Ley 50/80, del Contrato del Seguro, donde se regula la defensa de la responsabilidad civil, y en el artículo 76 a) se regula la defensa jurídica.

dico asegurado no recae sobre un bien concreto, sino sobre el patrimonio del asegurado en su conjunto, y no existe obligación por parte del asegurador respecto a terceros perjudicados, que no sean el asegurado, excepto los beneficiarios y herederos del asegurado en caso de fallecimiento de éste.

A mi entender, la diferencia principal es que el seguro de responsabilidad civil se hace cargo de las indemnizaciones a los terceros perjudicados hasta los límites establecidos por el contrato privado y en cualquier caso los legales de responsabilidad civil extracontractual, mientras que en la Defensa Jurídica no se pagan indemnizaciones a las víctimas, sino que asume los gastos en concepto de honorarios de profesionales intervinientes en el procedimiento judicial o extrajudicial para la defensa de los intereses del asegurado.

Por lo tanto el seguro de responsabilidad civil indemniza los daños de terceros perjudicados y no incluye los daños propios del asegurado, tomador o titular del vehículo, ni los objetos transportados por este.

Otra diferencia es que el asegurado tendrá siempre el derecho de libre elección de abogado y procurador en el caso del seguro de Defensa Jurídica, pero en cambio en la defensa de la responsabilidad civil, sólo podrá optar cuando se dé una situación de indefensión, bien porque exista conflicto de intereses entre el asegurado y el asegurador o bien por dejadez en la dirección del caso por parte del abogado designado por el asegurador.

Encontramos una característica exclusiva en el ramo de la Defensa Jurídica que no se da en el ámbito de la responsabilidad civil ni en el resto de ramos: la entidad aseguradora que opere en este ramo, ya sea especializada o multirramo, debe escoger uno de los tres modelos de gestión previstos, que más adelante detallaremos (modelo de externalización, de competencia específica y de representante legal).

Por último, pero no menos importante, como elemento diferenciador respecto al seguro de RC es que el seguro de Defensa Jurídica no sólo defiende el patrimonio del asegurado frente a reclamaciones de terceros, sino que cubre la reclamación del asegurado frente a terceros causantes de un perjuicio contra su patrimonio.

Por lo tanto, como muy bien comenta Cesar García en su tesis doctoral, con el que estoy completamente de acuerdo, sería más acertado hablar de Protección Jurídica, que de Defensa Jurídica, en tanto en cuanto, la primera definición abarca no sólo la defensa sino también la reclamación de los intereses del asegurado.

3.2.2. Coberturas del seguro de Defensa Jurídica

Según lo establecido en el artículo 2 de la directiva europea que regula el ramo⁷, la Defensa Jurídica es “aquel seguro que, previo pago de una prima, el asegurador asume el compromiso de hacerse cargo de los gastos de procedimiento judicial y de proporcionar otros servicios derivados de la cobertura del seguro, al objeto de:

- a) Recuperar el importe de los daños y perjuicios sufridos por el asegurado, tanto amistosamente como a través de un procedimiento civil o penal.
- b) Defender al asegurado en un procedimiento civil, penal o administrativo o frente a una reclamación de la que sea objeto.”

Dentro de la función de seguro de prestación económica por desembolso de gastos, el seguro de Defensa Jurídica cubre los siguientes conceptos:

-Minutas del abogado que actúen en un procedimiento, en defensa de los intereses del asegurado.

-Honorarios del procurador que asuma la representación del asegurado en un procedimiento.

-Gastos de notario por otorgamiento de poderes, etc.

-Gastos por la elaboración de informes técnicos y periciales.

-Costas judiciales.

-Constitución de fianzas penales necesarias para la puesta en libertad del asegurado o como garantía en un procedimiento judicial.

El Seguro de Defensa Jurídica no sólo se limita a cubrir los gastos derivados de un procedimiento judicial, administrativo o arbitral, sino que también presta el servicio de orientación jurídica especializada, y la gestión de reclamación en vía amistosa, todo ello en una fase anterior al inicio del procedimiento.

La ventaja del seguro de Defensa Jurídica frente a otros servicios jurídicos de carácter no asegurador es la cobertura de todos los gastos derivados de la defensa y reclamación de los intereses del asegurado.

En cambio, en un contrato de servicios jurídicos, no se suele cubrir todas las minutas de los profesionales que intervienen además de las costas judiciales en caso de que se perdiera el juicio, que en este último caso correrían a cargo del cliente.

⁷ Directiva 87/344/CEE, del Consejo, de 22 de Junio, sobre coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al Seguro de Defensa Jurídica.

Puede haber infinidad de modalidades distintas referentes a los diferentes ámbitos cubiertos por la defensa jurídica, desde la que venía siendo la habitual en sus inicios, referente a la protección de los derechos del asegurado en caso de accidente de circulación, hasta las más novedosas como por ejemplo la protección jurídica de los intereses del cliente en el ámbito de Internet, pasando por los ámbitos de la familia, de empresa, comunidades de propietarios, arrendatarios, colectivos sociales, etc.

A continuación detallamos las garantías más comunes que podemos encontrar en una póliza de defensa jurídica⁸:

Asesoramiento jurídico a distancia

Asistencia en gestión de documentos legales

Defensa penal

Defensa de derechos laborales

Conflictos derivados de la vida en pareja

Reclamación de daños no contractuales

Defensa subsidiaria de la responsabilidad civil

Conflictos contractuales o no contractuales relacionados con la vivienda asegurada

Defensa frente a los empleados del hogar

Derechos del consumidor

Reclamación en conflictos relacionados con el comercio electrónico e internet (amenazas, suplantación de identidad, incumplimiento de contratos de compraventa...)

Reclamación por incumplimiento de otros seguros

Defensa en infracciones administrativas distintas de las de Derecho Fiscal y Tributario

Defensa en infracciones administrativas relacionadas con el IRPF, IP e IBI

Mediación como sistema alternativo de resolución de conflictos

Cabe mencionar la mediación por su especial particularidad al ser un medio de solucionar conflictos sin necesidad de acudir a la vía judicial, con las ventajas en cuanto a costes y plazos que ello conlleva, pero que tampoco se podría catalogar como un simple arreglo amistoso entre las partes, dado que está regulado como un tipo de procedimiento (aunque no sea judicial), y además se da la intervención de un tercero (el mediador en este caso).

Se caracteriza por ser un mecanismo voluntario, en el que las partes se comprometen a llegar a un acuerdo con la ayuda de un mediador.

⁸ Extraído de la presentación sobre el Seguro de Defensa Jurídica del Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras, autor: Miquel Artigas Mas

Ya existían procedimientos alternativos a la vía civil, como el arbitraje, pero en el caso de la mediación la diferencia es que en el arbitraje acaba dictándose un laudo por el árbitro, en cambio en la mediación no se dicta ninguna resolución por un árbitro sino que se llega a un acuerdo entre las partes.

3.2.3. Modalidades de gestión previstas para la Defensa Jurídica

Como ya adelantábamos en apartados anteriores, en el contrato de seguro de cada entidad aseguradora se debe especificar a qué modelo de gestión de defensa jurídica se acoge, de los tres previstos en la normativa europea.

Estos modelos se diferencian según a quién se confía la gestión de los siniestros relativos a la Defensa Jurídica, si se ceden a una empresa externa e independiente, o se asume como actividad independiente dentro de la propia entidad, o bien se deja en manos del asegurado la elección privada del profesional que asuma su defensa jurídica.

- 1) **Modelo de externalización:** Cuando se confía la gestión de los siniestros a una entidad jurídicamente independiente.
- 2) **Modelo de competencia específica:** En este modelo, si la entidad aseguradora opera en varios ramos, debe garantizar que el personal que gestiona la defensa jurídica no ejerza actividades correspondientes a otros ramos al mismo tiempo. Que se tramite por la propia aseguradora multirramo, como Auto, Multirriesgo o de Responsabilidad civil, pero como gestión separada, y con recursos propios. Es decir, en departamento independiente, y con tramitadores exclusivos que no tramiten otros ramos.
- 3) **Modelo de representante legal:** Está previsto expresamente en la normativa el derecho del asegurado a elegir libremente los profesionales que le asistan para la defensa jurídica en caso de siniestro. Podrá ejercer este derecho en el momento en que pueda reclamar la intervención del asegurador en el caso concreto. Que se efectúe por profesional independiente, asumiendo la aseguradora los gastos derivados de su intervención. En este caso, el seguro de defensa jurídica se limitará a ser mero reembolsador de los gastos ocasionados por el profesional libremente escogido por el asegurado.

Es importante destacar que independientemente del modelo de gestión escogido por la entidad aseguradora, el asegurado siempre tiene el derecho a la libertad de elección de abogado en caso de siniestro, según el artículo 76 d) de la Ley 50/80 de Contrato de Seguro.

Sobre todo se prevé este derecho para evitar la posibilidad de conflicto de intereses entre el asegurado y el asegurador, en los casos en que el asegurador del tercero responsable frente al que se reclama es el mismo que el del asegurado, o bien en los casos de discrepancia con el valor ofertado por la propia aseguradora en la cobertura “todo riesgo” en Auto, cuando es el asegurador el que tiene que indemnizar al propio asegurado.

En nuestro caso y para el desarrollo de esta tesis, nos centraremos en la primera opción; esto es la defensa jurídica considerada como entidad aseguradora distinta e independiente de la compañía multirriesgo o RC.

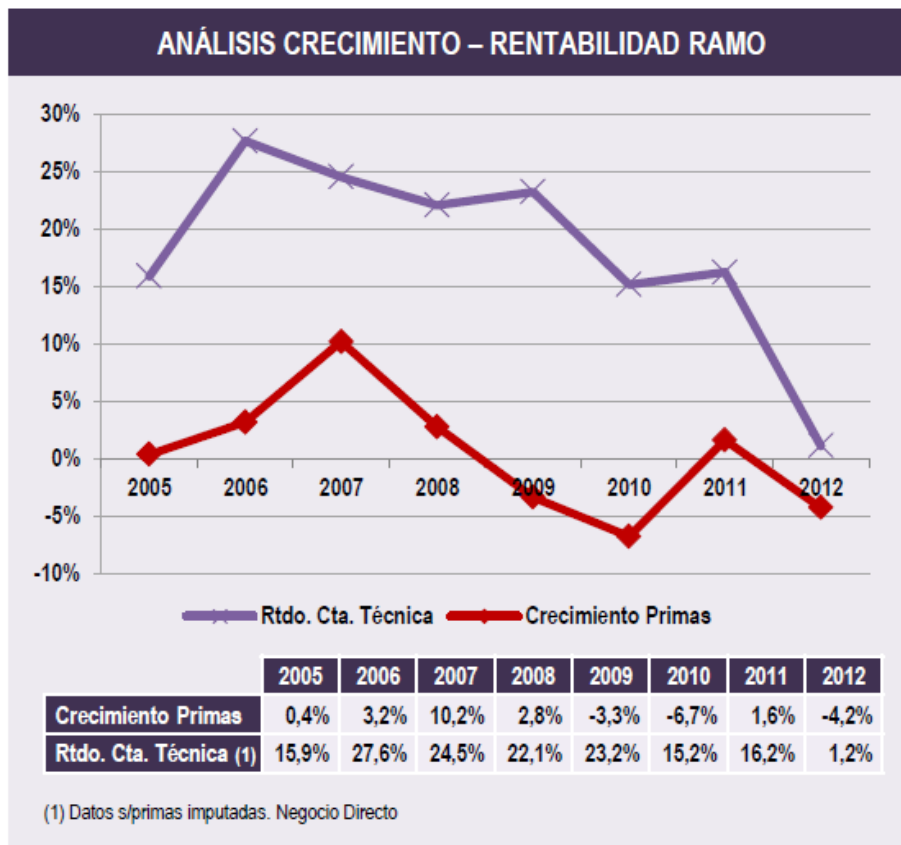
Escogemos dicha opción por considerar que es la mejor propuesta para evitar el conflicto de intereses entre asegurado y asegurador y no sólo eso; además, hemos escogido la opción de que la empresa jurídica independiente sea también una entidad aseguradora que opera en un único ramo, por lo que no opera en el ramo de responsabilidad civil, y su independencia absoluta y la especialización constituyen la mejor defensa de los intereses del asegurado.

3.3. Situación actual del sector

Existe una asociación a nivel internacional de compañías de defensa jurídica, RIAD (International Association of Legal Protection Insurance), cuya principal misión es promover el acceso ágil a la justicia, en la actualidad están adscritas entidades de países europeos, americanos y africanos, aunque cabe decir que no todas las especializadas en este ramo se encuentran asociadas a la misma.

La situación actual del ramo de Defensa Jurídica responde al entorno económico negativo que estamos viviendo. Según información extraída del Anuario del Sector asegurador de 2012, el negocio al completo está sufriendo la caída del ahorro familiar y consecuentemente de la demanda, lo que está provocando un decrecimiento de las primas y concretamente en el ramo en cuestión, la reducción de la alta rentabilidad de la Defensa Jurídica de los últimos años anteriores al inicio de la crisis. El aumento de los gastos de gestión y adquisición y el descenso de los ingresos está haciendo mella tanto del margen técnico como financiero. El porcentaje del ratio combinado del ramo de Defensa Jurídica está aumentando respecto a años anteriores, mientras que el volumen de primas está decreciendo.

Gráfico 3. Crecimiento de primas y rentabilidad del ramo de Defensa Jurídica.



Fuente: Icea. Anuario del Sector Asegurador año 2012.

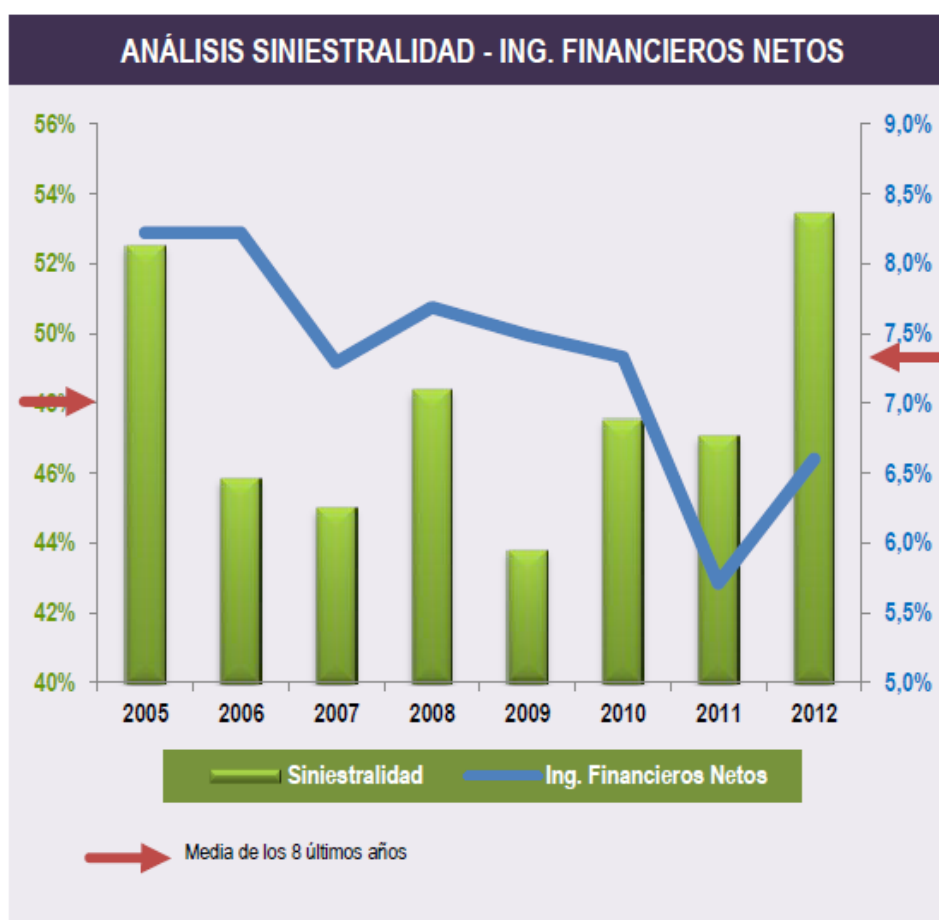
El volumen de primas de negocio directo total correspondiente al negocio No vida fue en 2012 de 31.116 millones de euros, correspondiendo a la Defensa Jurídica un total de 98 millones.

En España, este ramo está aún por obtener mayores niveles de penetración en el mercado: su peso actual supone un 0.3%, mientras que RC Autos supone un 17.6% del volumen. En cuanto a resultado supone un 0.5% del total del beneficio de No Vida.

Si miramos la evolución del volumen de primas de los últimos años veremos que, al igual que el resto del sector No Vida, nos situamos en los mismos niveles que en el inicio de la crisis, alcanzando el máximo volumen en 2008 con 110 millones, y desde entonces en descenso hasta los 98 millones del ejercicio 2012.

El crecimiento en primas los últimos años tiene tendencia negativa y el rendimiento de la cuenta técnica ha ido cayendo desde 2009, hasta situarse en el nivel más bajo el último año, de un 1.2% sobre el total de primas imputadas.

Gráfico 4. Análisis de la siniestralidad en Defensa Jurídica



Fuente: Icea. Anuario del Sector Asegurador año 2012.

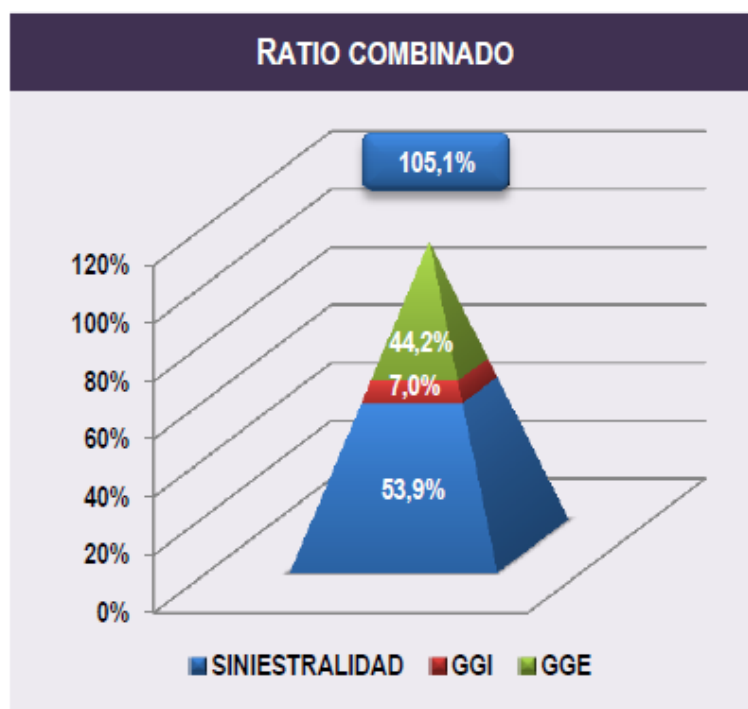
En cuanto a la siniestralidad, se ha incrementado hasta alcanzar un 53.9% en 2012, y el rendimiento financiero, a pesar de haber mejorado respecto al año anterior, sigue en un nivel inferior a ejercicios anteriores a la crisis, situándose el último ejercicio el margen financiero en un 6.6%.

Los gastos de adquisición y los gastos de gestión de prestaciones también se han incrementado, por lo que esta situación ha impactado negativamente en el resultado técnico, generando un Ratio combinado superior al 100%.

Las principales partidas de la cuenta técnica según los datos extraídos del Anuario del Sector Asegurador del ejercicio 2012 para este ramo son las siguientes:

Siniestralidad s/ primas imputadas:.....	53.9%
Gastos de Administración.....	7.0%
Gastos de Adquisición.....	44.2%
Resultado Cuenta Técnica.....	1.2%
Margen financiero.....	6.6%
Resultado técnico.....	-5.5%

Gráfico 5. Ratio Combinado en Defensa Jurídica correspondiente a 2012.



Fuente: ICEA. Anuario del Sector Asegurador año 2012.

En cuanto a los canales de distribución, las corredurías bajan peso respecto a 2011 aunque siguen siendo el canal mayoritario, con el 46.6% (estimado para el ejercicio 2012), y gana un punto respecto al ejercicio anterior los Agentes, con un 32.1% estimado para 2012.

A continuación presentamos el ranking de entidades del sector de la Defensa Jurídica en España:

Gráfico 6. Ranking entidades en Defensa Jurídica Enero a Diciembre 2012

Nº	Entidad (*)	Primas emitidas seguro directo (Euros)	Crecimiento	Cuota de Mercado
1	ARAG	45.510.593,00	-5,72%	46,25%
2	RACC SEGUROS	14.491.594,63	0,15%	14,73%
3	DAS	8.514.209,05	-8,39%	8,65%
4	DEPSA	6.285.241,00	0,59%	6,39%
5	PREVENTIVA	2.725.365,00	-6,09%	2,77%
6	HELVETIA SEGUROS	2.056.316,72	2,47%	2,09%
7	PREVISORA BILBAINA	1.477.552,90	-9,44%	1,50%
8	SEGUROS CATALANA OCCIDENTE	958.132,00	35,05%	0,97%
9	AMA AGRUPACION MUTUAL ASEGURADORA	796.967,70	5,60%	0,81%
10	UNACSA	676.769,00	-26,79%	0,69%
11	SEGUROS BILBAO	395.156,12	-13,70%	0,40%

12	MERIDIANO	384.278,56	0,27%	0,39%
13	BBVA SEGUROS	287.910,00		0,29%
14	MUTUASPORT	190.785,00	-2,96%	0,19%
15	MAPFRE FAMILIAR	172.008,27	41,93%	0,17%
16	EUROP ASSISTANCE	80.552,45	209,47%	0,08%
17	AGA INTERNATIONAL	63.591,17	9,10%	0,06%
18	ASEGURADORES AGRUPADOS	47.285,12	16,70%	0,05%
19	MILLENNIUM	28.746,53	31,11%	0,03%
20	ING NATIONALE NEDERLANDEN GENERALES	27.719,81	-11,55%	0,03%
21	SOS	23.121,61	2,42%	0,02%
22	GES SEGUROS	4.743,09	-24,65%	0,00%
23	PLUS ULTRA SEGUROS	39,44	35,39%	0,00%

Fuente: ICEA, fecha actualización 24 febrero 2013

Como vemos en el cuadro anterior, la situación actual en España es la hegemonía en el mercado asegurador especializado en la protección jurídica por parte de unas pocas compañías aseguradoras, prácticamente de cuatro, de las cuales, sólo tres se dedican en exclusiva, o mayoritariamente, a la Defensa Jurídica. El resto son compañías multirrama que también han optado por desarrollar directamente este ramo.

Nuestra compañía modelo que definiremos en detalle a continuación se situaría en el puesto número 3 por volumen de primas en negocio directo.

3.3.1. Definición de la empresa modelo

Pasamos a poner como ejemplo a nuestra empresa modelo especializada en Defensa Jurídica, a la que hemos llamado Experlegal, en la que nos basaremos como organización ficticia para la implementación de un Cuadro de Mando Integral. Pasamos a describir las características principales de dicha entidad brevemente:

Experlegal S.A. Sociedad Anónima española, con amplia trayectoria y experiencia en el sector asegurador español. Fundada en los años 70. Mediana empresa, con 170 empleados en España. Con 10 sucursales en las capitales españolas y un centro de siniestros en Madrid. Facturación total de unos 24 millones de euros anuales.

Únicamente opera en el ramo de la Defensa Jurídica. Por tanto, el core business de la empresa es la Protección Jurídica de sus asegurados. Tiene su sede en Madrid, España. Empieza a tener presencia en países vecinos como Italia, Francia y Alemania, a través de algunas entidades colaboradoras en dichos países.

Situación en el mercado: Buen posicionamiento en el mercado español. Se sitúa en el puesto número 3 del ranking, por volumen de primas. Sin embargo

tiene muchos competidores: A nivel independiente, sobretodo existen dos grandes competidores alemanes y uno español.

Nuestra compañía modelo aún no tiene mucha presencia en Europa. Situación financiera estable. Su capital saneado. Tanto el resultado técnico como el financiero, aunque siguen aún en positivo, sufren una actual tendencia al decrecimiento, debido a la situación económica actual. A continuación mostramos la cuenta técnica de la empresa y la del sector.

Cuadro 7. Resumen de la cuenta técnica de la empresa modelo Experlegal S.A.

	Negocio directo y aceptado	Negocio rete- nido
Primas imputadas (Miles de euros)	12.500	11.500
Primas imputadas de la muestra (Base %)	100,0	100,0
Ingresos Inmovilizado material e inversio- nes	5,6	5,9
Prestaciones pagadas	35	34
Gastos imputables a prestaciones	19	20
Total siniestralidad	54	54
Gastos de adquisición	30	28
Gastos de administración	5,9	6,1
Total gastos de explotación	35,90	34,10
Otros gastos técnicos	0,6	0,7
Gastos del inmovilizado material e inversio- nes	0,8	0,9
Resultado de la cuenta técnica	14,30	16,20
Resultado técnico	9,50	11,20
Resultado financiero	4,80	5,00

Fuente: Elaboración propia, basado en Informe Económico ICEA, año 2012.

Cuadro 8. Cuenta técnica del ramo de Defensa Jurídica año 2012.

DEFENSA JURÍDICA

	Negocio directo y aceptado	Negocio retenido
Primas imputadas		
1. Primas emitidas	102,56	104,53
2. Variación de la correc. por deterioro de las primas ptes. de cobro (+/-)	-0,09	-0,09
3. Variación de la provis. para primas no consum. y riesgos en curso (+/-)	-2,48	-4,44
Primas imputadas de la muestra (Miles de euros)	179.814	166.118
Primas imputadas de la muestra (Base %)	100,00	100,00
Ingresos del inmovilizado material y de las inversiones	5,42	5,87
Otros ingresos técnicos	0,32	0,35
Siniestralidad		
1. Prestaciones pagadas	34,32	29,91
2. Variación de la provisión para prestaciones (+/-)	1,15	6,47
3. Gastos imputables a prestaciones	18,10	19,59
Total siniestralidad	53,58	55,96
Variación de otras provisiones técnicas (+/-)	-0,01	-0,02
Participación en beneficios y extornos	0,15	0,16
Gastos de explotación		
1. Gastos de adquisición	29,11	26,65
2. Gastos de administración	4,64	5,02
Total gastos de explotación	33,75	31,67
Otros gastos técnicos		
1. Variación del deterioro por insolvencias (+/-)	0,05	0,06
2. Variación del deterioro del inmovilizado (+/-)	0,00	0,00
3. Variación de prestaciones por convenios de liquidación de siniestros (+/-)	-0,40	-0,44
4. Otros	0,78	0,85
Total otros gastos técnicos (+/-)	0,43	0,47
Gastos del inmovilizado material y de las inversiones	1,04	1,13
Resultado de la cuenta técnica	16,81	16,84
* Otros resultados		
Resultado técnico	12,43	12,10
Resultado financiero	4,38	4,74

Fuente: Informe Económico ICEA, datos año 2012

4. Desarrollo del plan estratégico en una compañía de Defensa Jurídica

En primer lugar debemos efectuar un análisis exhaustivo de nuestro entorno. El estudio de factores como la situación económica y financiera europea y mundial, los conflictos sociales existentes, la composición demográfica actual, las tendencias del mercado, la regulación normativa tanto nacional como internacional que nos puede afectar, es clave para evaluar cuáles son nuestras ventajas competitivas en este contexto, y qué ámbitos debemos reforzar si queremos resistir a los embates de agentes externos.

Por otro lado, en nuestro caso también es imprescindible analizar el mercado asegurador, ya que es nuestro entorno más cercano y el que nos impacta de forma más directa. Hay que distribuir el mercado en el que nos movemos en diferentes grupos o sectores estratégicos, según las variables que consideremos más determinantes, como el tipo de producto o el cliente al que se dirigen, o según el modelo de negocio escogido, canal de distribución, como ejemplos, aunque podrían ser otros grupos estratégicos, según el sector escogido.

El análisis del entorno, si bien es fundamental para definir la estrategia, no formará parte del CMI como tal. Este punto constituye una de las críticas que ha apuntado parte de la doctrina al método de Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan. Para muchos, este análisis externo e interno al formar parte fundamental de la estrategia debería estar integrado en el propio Cuadro de Mando.

A partir de este punto, llega el momento de hacer un análisis interno acerca de nuestras debilidades y fortalezas como organización que se mueve en este entorno; Cuáles son nuestros puntos de mejora y de qué armas disponemos para obtener unos buenos resultados frente a la competencia. Es decir, antes de plantearse nada, debemos saber dónde estamos, en qué entorno nos movemos y cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles como empresa.

Pasamos a desarrollar cada uno de los análisis mencionados, como paso previo fundamental para establecer la estrategia empresarial.

4.1. Análisis estratégico externo. Entorno global y sector asegurador

En primer lugar debemos analizar el entorno global, el contexto en el que actuamos. Aunque no podamos influir directamente en el mismo, sí que es importante saber en qué posición nos encontramos para poder anticiparse a lo que puede venir en el futuro y adaptar nuestros recursos y capacidades de la mejor manera posible a este entorno, aprovechando al máximo las oportunidades que nos brinda.

En el escenario europeo actual, y en especial en España, donde la tasa de paro se sitúa ya el 26,3%⁹, con una demanda totalmente congelada, con una deuda pública elevada y con recortes constantes sobre todo en las áreas más esenciales del Estado del Bienestar, como es Salud y Educación, donde además no existe línea de crédito para los negocios ni para las familias, y si a esto sumamos el alto nivel de corrupción que cada día vemos en los medios, todo ello ha hecho mella en la sociedad, donde obviamente se ha generado un alto grado de desconfianza en el sistema financiero y en las instituciones políticas y administrativas en general.

Debido a este escenario pesimista, existe una tendencia generalizada a la baja del volumen de primas. La compraventa de inmuebles y de nuevos vehículos ha caído en picado, debido a la poca capacidad de ahorro de los españoles. Los negocios se cierran por miles cada día, ya que no existe tampoco capacidad de crédito.

A todo lo expuesto anteriormente, le podemos sumar el uso masivo de Internet; y la aparición de los Smartphones y Tablets, que han revolucionado el uso de los canales tradicionales de comunicación y han multiplicado exponencialmente el efecto de la globalización.

En cuanto al mercado asegurador en general, también se ve impactado por la situación económica global. Esto supone una reducción considerable en la captación de nueva producción de las compañías aseguradoras y a su vez genera una guerra de precios para mantener la cartera existente, ya que hoy en día el asegurado compara precios y entidades en mayor grado y con mucha más facilidad y rapidez, y al no percibir mucha diferenciación en la oferta de productos entre distintas compañías, se genera una competencia feroz.

La entrada en escena de nuevos canales de distribución, con los comparadores, y el uso cada vez mayor de las redes sociales hacen que todos estemos expuestos, y esto facilita en gran medida la competencia. Debido a la llegada de canales alternativos como Internet y la entrada fulgurante de bancaseguros, que ha visto en los seguros la solución alternativa a la pérdida de ventas de productos financieros, ha provocado una merma en el trozo de pastel que tenía la mediación, como canal clásico de distribución.

Por otro lado, no podemos olvidar la regulación estricta y altamente exigente como es el caso de la aplicación de las directivas europeas y de la adaptación de las entidades aseguradoras a los futuros requerimientos de Solvencia II. A pesar de suponer un sobreesfuerzo económico para las aseguradoras, debemos ver este último apartado como una inversión con retorno a futuro, dado que supone una nueva filosofía de gestión, en la que se mide la capacidad de riesgo de la empresa y se adapta a los recursos económicos de ésta. Esto nos obliga a un profundo análisis del riesgo en todas sus vertientes. Dicha gestión del riesgo lo podemos considerar como una ventaja competitiva frente a otros sectores.

⁹ Fuente: EPA, Ministerio de Empleo y Seguridad Social, dato correspondiente al segundo trimestre de 2013.

4.2. Métodos de análisis interno

Una vez analizada la situación del mercado donde tenemos que intervenir, pasamos a desarrollar un análisis interno de nuestra compañía.

Existen modelos de análisis muy aceptados en todos los sectores que, puestos en práctica en nuestra organización, nos ayudan a definir las bases para diseñar una buena estrategia, como el **Análisis SWOT** (o DAFO en español), en el que se analizan las Oportunidades y Amenazas del entorno de la empresa y las Debilidades y Fuerzas que tiene la compañía respecto a sus competidores.

El análisis del **entorno de la competencia de Porter** es otra herramienta que ayuda a posicionar a la empresa respecto a todos los agentes con los que se relaciona, desde los competidores hasta los proveedores, y pasando por los clientes obviamente. En cualquier caso, se utilicen los métodos que se utilicen, se debe documentar los resultados que arrojan estos análisis una vez aplicados a la práctica en la empresa.

El **benchmarking** es otro de los métodos de análisis que se utilizan para comparar las capacidades propias con las de los competidores existentes en el mercado en el que estamos actuando; nos da el índice de referencia que debemos igualar o mejorar.

La **cadena de creación de valor** también es un método de análisis, en el que se determinan los recursos y activos disponibles, se identifican las competencias clave que nos diferencian de la competencia, se relacionan estos factores de éxito con cada actividad de valor, y a su vez con las relaciones con clientes y proveedores.

En el análisis interno, descubrimos las debilidades y fortalezas de la organización. Se trata de identificar los recursos y las capacidades con las que cuenta la empresa, y la potencialidad de éstos, y seleccionar como estrategia la mejor manera de explotar estos recursos y capacidades en relación con el análisis externo y los competidores.

Determinaremos la estructura jurídica y económica de la empresa, como el tipo de propiedad, la antigüedad o veteranía de la misma, el ámbito geográfico de actuación, el tamaño y el campo de actividad.

Deberemos tener en cuenta todos los aspectos esenciales de nuestro negocio. Los puntos fuertes y las áreas de mejora. Siempre que se evalúen los recursos disponibles, debemos hacerlo en relación a nuestros competidores para analizar la posibilidad de tener ventaja competitiva. En este caso, a diferencia del contexto externo, sí que tenemos la potestad de influir en estos elementos.

Analizaremos los siguientes elementos de la empresa frente a los competidores:

-Recursos tangibles:

- *Capacidades o potenciales del equipamiento técnico disponible.
- *Activos financieros: dinero, cobro, liquidez, etc.
- *Activos inmobiliarios.

-Recursos intangibles:

- *Capacidades funcionales (gestión) y culturales (actitud, valores) del capital humano disponible.
- *I+D+I. Liderazgo en innovación tecnológica, propiedad intelectual, etc.
- *Valor o prestigio de la marca. Reputación.
- *Alianzas estratégicas, relaciones con nuestros proveedores, clientes, otros partners, empleados y accionistas.

Si consideramos que disponemos de estos activos de forma suficiente como para ser una amenaza para nuestros competidores, entonces lo consideraremos una fortaleza. En cambio, si consideramos que tenemos alguna carencia o deficiencias en el desempeño de uno de estos aspectos respecto a la competencia, será una debilidad.

En definitiva al ponerlos en relación con los factores externos, estamos determinando los elementos clave para el éxito o fracaso de la organización frente a sus competidores.

4.3. Aplicación práctica de los métodos de análisis estratégico

Nos centraremos ahora en aplicar un Análisis DAFO para nuestra compañía ficticia de Defensa Jurídica:

Fortalezas:

-**Especialización del producto de Defensa Jurídica:** La especialización de este servicio ya es un punto positivo de por sí. Supone un valor añadido, ya que no se trata de un producto generalista al que los usuarios ya no son capaces de detectar las diferencias con el producto de la competencia.

- **La independencia:** es otro factor que aporta una ventaja competitiva, dado que ofrece protección al cliente, no sólo frente a terceros, sino también frente a su propio asegurador, ya sea auto o multirriesgo.

-**Uso de nuevas tecnologías:** También supone una fortaleza para la compañía la apuesta por los nuevos recursos tecnológicos, las redes sociales, etc., como nuevo mecanismo de aproximación al cliente, que evolucionan continuamente. Esto puede ser a la vez una fortaleza o una amenaza si no se invierte en una continua actualización en tecnología.

-Red de profesionales juristas y otros expertos: Además dispone de una potente red de proveedores, aunque sólo en España, con grandes especialistas de amplia experiencia.

-Personal interno: El personal interno al servicio de la compañía dispone en general de un nivel medio o alto de estudios académicos, y no suele haber un elevado índice de rotación, por lo que la media de años de veteranía de los empleados es elevada. Esto implica un alto grado de experiencia y de conocimiento del know-how.

-Prestigio: La Defensa Jurídica es un sector con reconocimiento en el canal de la mediación. La necesidad que puede generar un producto tan especializado pero que a la vez abarca tantos ámbitos de la vida cotidiana del cliente, hace que el mediador lo considere como una oportunidad de negocio, aunque el margen que genere no sea muy elevado si lo comparamos con otros ramos.

Debilidades:

-Altos costes de estructura: Nuestra empresa ficticia Experlegal, S.A. es una entidad aseguradora con una estructura tradicional, con un modelo de negocio basado en el canal de mediación clásico, con necesidad de mantener una amplia red de proveedores y personal interno especializado, por lo que todo ello tiene un coste elevado.

-Capacidad de adaptación al cambio: Por naturaleza, y en general todo el sector asegurador (unos más que otros), le hace ser menos flexible ante los cambios que otros sectores más sensibles a cualquier giro del entorno, como el tecnológico por ejemplo.

-Productividad: La productividad no llega a estar en un nivel óptimo, consideramos que también hay margen para mejorar en este ámbito si lo comparamos con otros sectores o competidores.

-Procesos internos: Sus procesos internos son mejorables, dado que en algunos casos no se alcanza el nivel de eficiencia deseable. Tanto este punto como el anterior están directamente influidos por la rigidez del sistema y la poca flexibilidad a la que hacíamos referencia.

-Conocimiento del cliente: La información del cliente no se aprovecha como debiera. Las diferentes áreas deberían aprovechar mejor los contactos con el cliente para extraer el máximo de información que pudiera servir a otras áreas, de tal manera que se pudiera obtener más información u ofrecer nuevos servicios. El poco conocimiento del cliente hace que se pierdan oportunidades de venta cruzada o de mejorar la satisfacción del mismo. Por ejemplo deberíamos formalizar procesos que optimizaran la información aportada por el cliente durante la gestión de un siniestro para identificar las necesidades, y en base a ellas, qué otros productos le podrían ser de utilidad.

-Dificultad de comprensión del producto: El producto de Defensa Jurídica ya de por sí es complejo, no solo se trata de un producto de seguro, en el que interviene el factor financiero, de aleatoriedad, etc para el cálculo de la prima, cosa que no es fácil de explicar al consumidor final, sino que además es un producto jurídico, cuyos contenidos técnicos y vocabulario legal complica la tarea de hacerlo atractivo al cliente.

-Concentración de canal: El reaseguro aceptado es una buena herramienta para incrementar la facturación, pero tener gran parte de los ingresos concentrados en pocos mediadores o grandes cuentas nos hace vulnerables a una posible anulación masiva. En este sentido ofrece más seguridad y menos riesgo la diversificación de canales y la venta directa a pequeños colectivos o particulares.

Oportunidades:

-Sector consolidado: El Sector de la Defensa Jurídica en general está consolidado y en crecimiento hasta el inicio de la crisis.

-Bajo índice de penetración: Si lo comparamos con otros mercados, aún existe un bajo índice de penetración y de venta cruzada. Existen nuevas tecnologías y nuevos canales de distribución que nos ofrecen oportunidades de penetración en el mercado.

-Mayor necesidad social de asesoramiento jurídico: Por otro lado, los cambios legislativos continuos, por ejemplo, las nuevas tasas judiciales, donde el cliente se va más indefenso y desprotegido que nunca ante el sistema, hacen que surja más necesidad que nunca de los servicios de expertos juristas que defiendan los derechos de los ciudadanos.

-Mayor concienciación social: Paralelamente, se han ido creando nuevos colectivos sociales, consumidores, etc., surgidos precisamente en defensa de los derechos de los más débiles, y estos nuevos grupos necesitan también el apoyo de juristas especializados.

-Solvencia II: La próxima adaptación de la directiva europea Solvencia II hace que el sector asegurador se vea más solvente que nunca, frente a la imagen deteriorada del sector bancario en la actualidad.

-La mediación: como resolución alternativa de conflictos, es otra oportunidad que ya han visto las compañías que trabajan en el ramo de la defensa jurídica. Esto es la intervención de un mediador designado por las partes con el fin de evitar el procedimiento judicial. En España aún se empieza a desarrollar este sistema pero en los países del norte de Europa ya está más que implementado. Una buena gestión de este sistema nos permitirá acortar los periodos medios de trámite y ahorro de costes respecto a los honorarios de otros profesionales como notarios o procuradores, además de suponer un medio para descongestionar nuestro actual sistema judicial.

Amenazas:

-Crecimiento negativo: El sector asegurador, pese a no ser de los más afectados, sí que ha notado esta tendencia negativa de crecimiento, concretamente en el ramo de la Defensa Jurídica. La rentabilidad del ramo también se ha ido reduciendo año a año desde que se inició la crisis.

La alta rentabilidad que hasta hace unos años nos aportaba nuestra cartera ha desaparecido. Los márgenes son muy ajustados y en muchos casos inexistentes. Esto hace más necesaria la optimización de recursos para ajustar al máximo los costes sin mermar en calidad de servicio.

-La regulación cada vez más exigente: en cuanto a capitales, hace que sólo las grandes empresas y grupos multinacionales con capital suficiente puedan cumplir con las exigencias legislativas. La especialidad del producto de Defensa Jurídica hace que el modelo estándar establecido por Solvencia II no se adapte a las características del negocio, lo que fuerza al ramo a optar por modelos internos que suponen una inversión de recursos importante que puede llegar a ser insostenible si la empresa no dispone de suficiente capacidad financiera.

A nivel financiero, los bajos tipos de interés y la complejidad a la hora de gestionar los riesgos según la regulación inminente, también supone todo un reto.

-Menos actividad económica: La reducción de la demanda interna, mermando la capacidad económica de las familias, y con un alto nivel de paro y de eliminación de pymes y negocios familiares, una caída de ventas importante tanto en el sector del automóvil como el sector inmobiliario, que hacen que en general en el sector baje el volumen de ventas, tanto de seguros obligatorios como seguros opcionales como la defensa jurídica.

-Producto optativo: Por otro lado, y respecto al sector específico de la defensa jurídica, se trata de un producto no obligatorio, por lo tanto, susceptible de anulación en caso de considerarlo supérfluo.

-Competencia de las compañías multirramo: Ahora las compañías que operan en otros ramos prefieren internalizar la actividad de defensa jurídica, aunque se exija gestión autónoma, para ahorrar costes. No hay que olvidar que se trata de un producto complementario, que se puede vender como una garantía más dentro del seguro multirriesgo, por lo que la competencia de las compañías multirramo supone también una amenaza.

-Producto marginal: Aún necesitamos llegar más al cliente final, hacerle ver la necesidad del servicio de defensa jurídica. En general, todavía se ve como un producto marginal, englobado dentro del seguro de Hogar o Auto.

-Guerra de precios: En la que ha entrado todo el mercado asegurador, y que no hace más que desprestigiar a todo el sector, rebajando la calidad del servicio ofrecido y minimizando los márgenes de actuación tanto que hace insostenible el mantenimiento del negocio a medio plazo.

Vemos resumido lo anterior en el siguiente cuadro.

Cuadro 9. Análisis DAFO de la compañía Experlegal, S.A.

<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Especialización del producto de Defensa Jurídica, frente a otros productos generalistas, actualmente en crisis. -Independencia de otros seguros, lo que garantiza la protección jurídica del cliente. -Uso de nuevas tecnologías. Internet. -Red de profesionales juristas y peritos expertos. -Personal interno de perfil alto y con años de experiencia. Sin rotación significativa. -De reconocido prestigio en el canal mediación. 	<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Altos costes de estructura. -Capacidad de adaptación al cambio mejorable. -Productividad mejorable. -Eficiencia de los procesos internos . -El nivel de conocimiento del cliente no nos permite adelantarnos a sus necesidades. -Contactos con cliente: no se aprovecha la información al 100% -Dificultad de comprensión por el cliente final debido a la complejidad del producto. - La concentración en un canal incrementa el riesgo.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Sector consolidado y solvente frente a la crisis del sector bancario. -Bajo índice de penetración y venta cruzada. -Complejidad legislativa que requiere mayor necesidad de asesoramiento jurídico. -Mayor concienciación de los individuos a hacer valer sus derechos. -Mayor solvencia con la nueva normativa europea. -Mediación como resolución alternativa de conflictos. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Crecimiento negativo en todo el sector. -Tendencia a mayores exigencias legislativas. -Menos actividad económica por baja capacidad de ahorro y menos liquidez. -Reducción de la demanda del producto de Defensa por ser optativo. -Aumento de la competencia por las compañías multirramo. -Poco uso del seguro de Defensa Jurídica. Producto marginal. -Guerra de precios.

Fuente: Elaboración propia

Otro método de análisis, en este caso de las fortalezas competencia, sería el de las 5 fuerzas de Porter. Las conclusiones que podríamos extraer de nuestra empresa ficticia, aplicando este método, serían las siguientes:

Barreras de entrada: Cada vez existe mayor competencia. Es un sector fuerte en el mercado, y con tendencia a una mayor intensidad, debido a ser un producto especializado y con perspectivas de crecimiento de demanda. Buen posicionamiento de nuestra empresa, pero aún no líderes. Las únicas barreras de entrada serían los requisitos legales que exigen un alto nivel de solvencia de la entidad mediante unos elevados requerimientos de capital según el riesgo adquirido.

Clientes: Utiliza los canales de distribución básicos: la mediación y entidades aseguradoras multirramo, a través del reaseguro. Pero también existen otros canales de venta alternativos como Internet y bancaseguros. El mercado al que

se dirige se distribuye en familias y particulares por un lado, y por otro, pequeñas y medianas empresas.

Proveedores: Gran importancia de la red de proveedores, dado que el core business es ofrecer servicios de defensa jurídica, por lo que los proveedores son profesionales del área jurídica; abogados, procuradores, notarios, etc., y especialistas técnicos, como los peritos.

Productos sustitutos: Al ser unirramo, el producto sustitutivo es la libre elección de abogado por parte del cliente a nivel particular, y otro producto que sustituiría nuestro producto sería la garantía de defensa jurídica dentro de un seguro de RC o multirriesgo.

Nuevos competidores: No hay barreras de acceso. Colectivos de abogados que ofrecen los mismos servicios, ya no a nivel local, sino nacional. Asociaciones que se crean sus propios servicios jurídicos. Ambos casos se sitúan fuera del ámbito asegurador.

A raíz de este previo análisis, hay que definir el propósito último de nuestra Empresa. Es decir, a dónde queremos llegar, y cuáles son las líneas estratégicas que seguirá nuestra compañía para llegar a este fin. En otras palabras: qué camino escogeremos para llegar a ese fin, y a través de qué acciones estratégicas concretas traduciremos los objetivos que hemos definido.

4.4. Misión y estrategia de una compañía de Defensa Jurídica

Es fundamental que la estrategia esté unificada y sea entendida y consensuada por parte de toda la dirección. De estas líneas genéricas que nos marquen el camino hacia donde queremos ir, tendremos que extraer las medidas concretas que nos ayudarán a llegar a nuestro objetivo. El desarrollo de la estrategia corresponde al nivel máximo de dirección de la compañía, y debe ir en consonancia con las exigencias del accionista. Por lo tanto, en última instancia, debe ser comunicada y autorizada por este último.

Debemos pararnos un momento en un aspecto fundamental: el desarrollo de la estrategia de una compañía de Defensa Jurídica también debe enfocar la gestión empresarial como sostenible, y no sólo en lo económico sino también en los aspectos social y medioambiental. Como entidad cuyo core business es la protección legal y la orientación jurídica de las personas que estén aseguradas, debe tener en cuenta la responsabilidad que asume a nivel ético y social, el papel que juega en nuestra sociedad. Por lo tanto, su propósito estratégico no debe ser exclusivamente el beneficio para el accionista, sino que se debe enmarcar en unos valores y principios que constituyan un ejemplo social, como la transparencia, la igualdad de todos ante la justicia y el respeto al medioambiente.

En este marco esencial de principios, y siguiendo la estructura que más adelante plasmaremos en el CMI, encuadraremos la estrategia en cuatro aspectos fundamentales:

a) El aspecto financiero de la empresa, que por supuesto es uno de los pilares fundamentales para su existencia, y originariamente era el único en el que se focalizaban los gobiernos corporativos de las compañías para el seguimiento de la estrategia. Debemos escoger indicadores financieros que nos ayuden a analizar lo que ha ocurrido en el pasado. Sin embargo, esto no nos proporciona la información necesaria para predecir lo que pasará en el futuro, por lo que, para que no se quede la mesa coja, se debe tener en cuenta ya desde el principio otros aspectos vitales además de los financieros, para tener una visión mucho más completa de la organización y poder hacer un seguimiento que nos permita adaptar la estrategia a las circunstancias, como serían:

b) No perder de vista al cliente y al mercado al que nos dirigimos; esto significa tener muy en cuenta las necesidades de la sociedad, no sólo en el sentido de ofrecer un producto o servicio de calidad a un precio competitivo, sino teniendo en cuenta factores como el trato profesional, personalizado y confidencial al cliente. Esta filosofía no sólo la plasmaremos a través de nuestros colaboradores profesionales en la gestión del siniestro, sino también en el asesoramiento comercial del producto a través de una mediación profesionalizada, que se sienta apoyada por la compañía, con un nivel de formación alto y especializado, y con recursos técnicos y administrativos suficientes para poder efectuar correctamente su labor. Y que de esta manera ofrezca al cliente final seguridad y confianza en el producto y logre transmitir el prestigio de la marca.

c) El personal interno de la compañía; no hay que menospreciarlo como factor clave para la consecución de la estrategia, ya que es nuestro “ejército” para lograr nuestras metas. En este sentido necesitamos tener un personal adecuadamente preparado, con formación continua y especializada; y altamente motivado, con oportunidades de mejora profesional, con una retribución adecuada a cada puesto, y dotándoles de recursos técnicos y humanos necesarios para la buena ejecución de su trabajo.

d) Tener muy en cuenta la organización y estructura de los procesos internos; el control, seguimiento y mejora continua de los mismos contribuirán al éxito o fracaso de las otras perspectivas.

Estos serían los cuatro aspectos fundamentales que debería tener en cuenta el equipo directivo de una compañía de Defensa Jurídica a la hora de definir la estrategia empresarial. Estas cuatro perspectivas serán la estructurara básica del CMI, como herramienta que documenta y gestiona la estrategia de la compañía.

En este entorno, la definición de la estrategia de una empresa del sector asegurador, cuyo *core business* es la defensa jurídica del asegurado, debe aprovechar las oportunidades que se le ofrecen, como la percepción social de desprotección ante las instituciones públicas y financieras y los continuos cambios legislativos.

La estrategia de la compañía debe estar orientada a estas necesidades sociales que imperan en la actualidad. Para tener éxito, hoy en día no vale con ofrecer un producto generalista, sino que debe aportar un valor añadido que el

cliente sea capaz de apreciar. En este sentido, tener una alta especialización en la defensa jurídica, y ser una entidad muy flexible con gran capacidad de adaptación al cambio, y estar muy orientada al cliente, siendo capaz de anticiparse a las necesidades de éste, bajo mi punto de vista son los puntos básicos para tener éxito en la estrategia empresarial de la compañía y no acabar siendo engullidos por la competencia.

A la hora de definir la estrategia y el modelo de negocio, hay que tener muy en cuenta los diferentes canales de distribución. Reforzando el canal clásico de la mediación, y potenciando también los nuevos canales que apuestan por el factor tecnológico.

En definitiva, potenciar la orientación al cliente, la especialización, la independencia, el servicio excelente, y la adaptación al cambio son básicos para crear valor en este tipo de seguros, que, si lo enfocamos como ramo independiente, no hay obligatoriedad en la contratación, aunque la mayoría de los seguros generalistas, multirriesgo y Auto lo tienen incluido en sus pólizas como una garantía más.

Una vez aplicados los dos métodos de análisis estratégico, pasamos a definir la misión y estrategia propia que consideramos óptima para el éxito empresarial de Experlegal, S.A.

Misión:

El propósito estratégico de nuestra compañía es ser líderes en el sector de la defensa jurídica, con una firme y decidida orientación al cliente, desarrollando nuestra actividad dentro de un marco de actuación ético, que implique un compromiso con la sociedad en general y con el sector (y más concretamente el ramo de defensa jurídica) en particular.

Los valores de excelencia, independencia, especialización y calidad de servicio al cliente deben ser nuestra marca distintiva frente a nuestros competidores. Si nos queremos diferenciar en un mercado tan competitivo debemos ofrecer un producto de calidad a un precio adecuado, cuidándonos de que tanto la dirección de la empresa, como el resto de empleados, profesionales colaboradores y nuestros agentes ofrezcan sus servicios con la máxima profesionalidad y eficacia.

Con esta misión definida, la creación de un CMI nos ayudará a estructurar la estrategia, a sistematizarla teniendo en cuenta las cuatro perspectivas ya comentadas (financiera, cliente, procesos internos, desarrollo, crecimiento y aprendizaje), a no olvidar ningún aspecto relevante y a un factor clave para el éxito de nuestra estrategia: a orientar a toda la organización al logro del propósito estratégico de la empresa.

4.5. Valores estratégicos de la organización

Las decisiones y comportamientos de la empresa para el logro de los objetivos siempre tienen que estar bajo el paraguas de unos valores o principios de conducta que servirán de guía en la toma de decisiones: en nuestro caso un valor estratégico clave será **facilitar el acceso a la justicia** dado que uno de los fines de interés general que comparte todo el ramo es lograr que cualquier segmento de la sociedad, independientemente de la capacidad económica que disponga, pueda acceder al sistema judicial para hacer valer sus derechos. Es el valor añadido que aportan las compañías de Defensa Jurídica al interés general de la sociedad.

Por otro lado, también consideramos como principio o marco de actuación del negocio desarrollar **un modelo de gestión ético y responsable**.

Este punto hace referencia a la responsabilidad corporativa, que, según ICEA, es “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.” Esto afecta a todas las decisiones y actuaciones de la empresa, que se deben generar bajo un marco de principios éticos y deben ser responsables con los intereses generales de la sociedad.

Integramos estos valores esenciales en nuestra organización precisamente porque la intención es materializar la voluntad de ser una compañía ética en sus acciones, que aporte valor a la sociedad y que respete el medioambiente. Nos ayudará a obtener una ventaja competitiva en el sector.

Para lograrlo, debemos colaborar con aquellos profesionales, empresas y personal interno que entiendan y practiquen dicha filosofía y evitar a aquellas que demuestren no actuar bajo estos principios. Debemos transmitir de forma continua estos valores tanto a nivel interno como en nuestras comunicaciones con colaboradores y clientes. Debemos garantizar que nuestras inversiones vayan a países y entidades que respetan los derechos fundamentales de los pueblos y el medioambiente.

Podemos lograrlo también fomentando estos principios a través de nuestra estrategia de marketing, esponsorizando acciones específicas que transmitan estos valores a la sociedad y participando en proyectos e iniciativas de voluntariado. También fomentando el respeto a la naturaleza y valores sociales como el derecho a la justicia para todos, ya que es un valor esencial en nuestra sociedad, y nuestra empresa quiere contribuir a que esto sea una realidad.

Todos estos enfoques refuerzan la imagen de marca comprometida con los intereses generales de la sociedad y ayudan al ciudadano de a pie a entender mejor el producto que ofrecemos. También puede suponer un elemento atractivo para retener el talento si lo transmitimos a nuestro propio personal, con formación interna.

En cuanto al personal interno, se puede fomentar los beneficios sociales para los empleados, la igualdad entre sexos, inserción de personas discapacitadas, eliminación de barreras, y facilitando la conciliación familiar. Establecer programas de igualdad y conciliación familiar para los empleados: mediante la creación de un equipo específico de trabajo que controle y reporte las acciones implementadas y las incidencias detectadas. Medidas como la flexibilidad horaria, sala de nursing, servicios de canguro, etc., ayudan a aumentar la motivación, evitar el absentismo, y atraer y retener el talento, por lo tanto contribuyen al prestigio de la marca.

Por otro lado, la implementación de medidas a favor del medio ambiente, como el fomento del reciclaje o disminuir el consumo energético, no sólo ayuda a mejorar la eficiencia y optimización de los procesos sino que refuerza el buen nombre de la marca, ayuda a retener el talento, y aporta valor a la sociedad. El respeto al medioambiente no sólo es bueno, sino que es una tendencia de rabiosa actualidad, por lo tanto vende.

Esto no sólo hará que la compañía se convierta en una empresa modelo que da ejemplo, sino que será un elemento más de motivación para el personal interno, que ayudará a fomentar la productividad individual y a evitar el absentismo. Desde el punto de vista externo, dará prestigio a la marca, lo que fidelizará al cliente y será un elemento atractivo para nuevos clientes potenciales. En cuanto a los colaboradores, fomentará las buenas prácticas y será un valor añadido que se transmitirá a través de la imagen del propio colaborador y el servicio ofrecido al cliente.

4.6. Selección de los objetivos estratégicos

Primero hay que definir las bases estratégicas traduciendo la estrategia empresarial a unos objetivos concretos de los que dependa el éxito o no de la consecución de la misma. Los objetivos estratégicos son enunciados de lo que queremos conseguir a largo plazo. Deben ser desafiantes, pero siempre alcanzables, porque de lo contrario sólo conseguiremos frustración. Deben estimular al desempeño. Y sobretodo deben ser medibles.

Este tipo de objetivos describe a través de qué acciones se implantará la estrategia. Puede haber muchos objetivos, pero desde el enfoque del CMI, deben ser sólo unos pocos (el CMI es claro, conciso y sistemático) y además tienen que ser decisivos, de crucial relevancia para llegar a la meta marcada (el CMI tiene un carácter de impulso para lograr una meta en el futuro).

Los objetivos no pueden ser muy genéricos, porque pierden el carácter de impulso, y pasan a ser más bien los principios y valores de la empresa, como los que hemos mencionado antes. Éstos, a pesar de tener gran valor a nivel corporativo, no se incluyen estrictamente en el CMI, aunque sean el marco de referencia en el que se estructure el mismo, a no ser que estén muy bien definidos los desencadenantes concretos de ese objetivo genérico en las relaciones causa/efecto.

Tampoco es conveniente que sean tan específicos y delimitados que se conviertan en acciones o medidas estratégicas que normalmente persiguen un objetivo un poco más general.

Además de ser concretos, los objetivos estratégicos deben tener la garantía de un correcto alineamiento de toda la organización respecto a estas metas comunes. Deben ser la hoja de ruta que guía a todos y cada uno de los empleados en la consecución diaria de sus tareas. Además deben ser un elemento motivador para los empleados. Se pueden establecer unos incentivos económicos como retribución variable que vayan en línea con el alcance del objetivo para aumentar la motivación.

Los objetivos se pueden clasificar por tipología:

- a) Objetivos corporativos (comunes a toda la plantilla, en cuanto a Facturación y Resultado), no tienen porque tener el mismo porcentaje para todos.
- b) Objetivos estratégicos, para los mandos directivos de primer nivel, para garantizar la implementación de las medidas estratégicas en cada una de las áreas de negocio.
- c) Objetivos Departamentales, específicos para cada área. No deben contradecir a los estratégicos
- d) Y, por último, los objetivos personales, ligados a la evaluación del desempeño, la formación, o tareas específicas, que también deben ir en la misma línea estratégica que los objetivos de nivel superior.

Sólo los objetivos más relevantes y sin los cuales la consecución de la estrategia sería imposible, los que sean el verdadero motor de impulsión, son los que deben aparecer en el CMI. Puede haber más objetivos básicos y necesarios para el mantenimiento del negocio, con su correspondientes medidas de control, pero al no ser estratégicos no se tienen en cuenta desde el enfoque de CMI.

Para el desarrollo de esta tesis y a modo de ejercicio práctico, únicamente seleccionaremos dos grandes objetivos que intentaremos que plasmen la misión de la compañía.

De cada objetivo desgranaremos las diferentes relaciones causa/efecto que existen entre ellos, ya que los objetivos estratégicos no son independientes, sino que se interrelacionan entre ellos.

Los objetivos que consideramos básicos para llegar al propósito último de ser líderes en el sector con una firme y decidida orientación al cliente, serían los siguientes:

- a) Crecimiento: Incrementar la cuota de mercado.
- b) Conseguir una mayor rentabilidad del negocio.

a) Objetivo estratégico de **Incrementar la cuota de mercado**: En este sentido, queremos apostar por el crecimiento, y este tiene que ser mayor que el de nuestros competidores.

Para ello tenemos que concretar diferentes aspectos:

1) Qué **mercado** queremos abordar: Nos centraremos en el mercado europeo; focalizándonos básicamente en el liderazgo del mercado español, pero a su vez, intentando ganar cada vez más posición en el ámbito europeo. Tendremos que analizar las diferencias con el mercado español y adaptar los productos a las necesidades de cada país. En este sentido debemos desarrollar un proyecto empresarial de Internacionalización (proyecto Europa).

Dentro del mercado europeo, segmentaremos diferentes targets de población, a los que adaptaremos nuestros productos en función de sus necesidades particulares.

Por un lado tenemos las familias, a las que ofreceremos productos destinados a la protección jurídica en el ámbito familiar, civil, laboral, fiscal, etc.

Otro de los targets será las pequeñas empresas de menos de 50 empleados, que no dispongan de un departamento legal, ofreciendo productos muy enfocados a cubrir sus necesidades, que le orienten jurídicamente, y defiendan sus intereses en todos los ámbitos: en sus relaciones mercantiles con proveedores, partners o incluso competidores; en el ámbito fiscal, administrativo, civil o incluso penal.

Otro segmento social que podría tener la necesidad de contratar un seguro de protección jurídica o asesoramiento especializado serían pequeños colectivos de intereses particulares, o agrupaciones de cualquier índole social, siempre que sus intereses no sean incompatibles con los principios y valores éticos de nuestra organización.

Dentro del mercado también debemos analizar a nuestros competidores; aprendiendo de sus éxitos y sobretodo de sus errores, con el objetivo de mejorar nuestros procesos y productos, y hacer que el precio sea más competitivo.

En definitiva, necesitamos un conocimiento exhaustivo del sector y de nuestros clientes a través de un análisis de mercado, que nos ayude a adaptar el producto a las necesidades reales y a enfocar las políticas de marketing de la organización.

2) Qué **producto** queremos ofrecer: En nuestro caso se trata de un paquete de servicios legales en caso de siniestro además de orientación jurídica en cualquier momento, a cambio de una prima anual. Este producto debe estar personalizado y muy orientado al target al que se dirige, cubriendo las diferentes necesidades que se producen en una familia o en una empresa.

Debe destacar la calidad del servicio, por lo que serán productos especializados, pensados para ser de utilidad y de uso frecuente por el usuario, a cambio

de una prima anual ajustada pero suficiente, lo que nos dará valor añadido frente a los despachos de abogados privados, ya que éstos cobrarán por servicio y por cada profesional que intervenga. Y para hacer frente a los competidores existentes dentro del sector asegurador, ofreceremos un producto a precio competitivo, aunque no basaremos nuestra estrategia en el **precio**, dado que esto no nos aportará ni prestigio ni nos ayudará a perdurar en el tiempo.

En nuestra estrategia optamos por crecer de forma más lenta apostando por otras formas de atraer al cliente que no sea la bajada sistemática de precios, aunque de esta forma lográramos crecer de una forma más rápida. El cliente que nos contrata por precio también se irá por precio.

A precios competitivos, de forma más lenta aunque más segura, lograremos mayor cuota de mercado y abarcaremos mayor volumen de población que se lo pueda permitir. No hay que olvidar que no es un seguro obligatorio.

El producto debe ofrecer seguridad al cliente, y garantías de confidencialidad, en definitiva mejorar la calidad de vida del asegurado, ayudándole a despreocuparse de los aspectos legales que le afectan; debe haber una continua actualización para poder ofrecer un servicio de calidad ante los numerosos cambios legislativos que se producen en nuestro entorno; debe ser un servicio que realmente le sea útil en su día a día. Y sobretodo debe estar enfocado al cliente, con un trato profesional sin olvidar el aspecto emocional que normalmente se ve afectado por alguno de los temas legales que se abordan.

En definitiva, debemos lograr fidelizar al cliente, a través de la proximidad, la calidad y la utilidad del producto, la frecuencia de uso y el prestigio de la marca. Con un buen servicio, no sólo lograremos evitar la caída de la cartera, sino que la satisfacción generalizada genera más demanda de clientes nuevos y ayuda a contratar nuevos productos por nuestros propios clientes.

3) Qué **canales de distribución** priorizaremos: Adaptaremos el producto según el canal por el que nos dirijamos. Centraremos como principal canal la mediación; con un producto amplio, especializado, distribuido sobretodo a través de corredurías de seguros que sepan captar las necesidades de los clientes y que nos ayuden a diseñar el producto de forma que sea más atractivo, y por otro lado el mediador es fundamental para transmitir al cliente la necesidad de nuestro servicio jurídico especializado, y por lo tanto que sean capaces de fidelizar al cliente.

Para ello debemos potenciar la formación a los mediadores, dotarles de recursos tecnológicos ágiles, y que siempre tengan respuesta por parte de la compañía ante cualquier necesidad o incidencia, mostrándoles nuestra capacidad de ser flexibles y anticiparnos a sus necesidades (Proyecto Acerca). Tener un contacto continuado y frecuente no sólo para controlar sino sobretodo para apoyar la buena gestión del mediador y hacerles sentir de este modo como lo que son: uno de los grupos de colaboradores fundamentales para el logro de nuestros objetivos.

Pero tampoco queremos dejar pasar el tren de las nuevas tecnologías, con productos específicos diseñados para la compra masiva por Internet. Apostaremos en este sentido por el canal directo (Proyecto Media), potenciando la presencia de nuestra compañía en las redes sociales. Intentando ganar posición en los comparadores y en los buscadores y foros por temática jurídica especializada, no sólo españoles sino también de ámbito internacional.

El canal de banca seguros también lo potenciaremos para aprovechar la distribución comercial de sus múltiples puntos de venta y la ventaja del acceso directo al cliente, con productos sencillos adaptados a este medio, a precio competitivo, con convenios que nos ayuden a comercializar a través de este canal aprovechando la estructura de oficinas de la que dispone la banca.

b) Objetivo estratégico de **conseguir una mayor rentabilidad del negocio**: Según la posición de la organización en el mercado y la estrategia adoptada por cada compañía, este objetivo puede tener más relevancia que el resto; sería el principal y el primero de todos. En el caso de una compañía ya consolidada, posiblemente este sería el objetivo prioritario. En cambio para una empresa que comienza en el sector, por poner un ejemplo, quizá sacrificaría la rentabilidad por el crecimiento y aumento de la cuota de mercado.

Para asegurar un crecimiento perdurable en el tiempo es indispensable crecer con inteligencia, es decir, no a cualquier precio, sino enfocarnos en un crecimiento rentable. Esto significa tener una prima suficiente para tener beneficio a pesar del gasto efectuado. Esto se logra con una política de suscripción estricta que logre una suficiencia de prima, aunque esto implique no ser los más baratos del mercado. Se trata de lograr un precio competitivo para poder perdurar a medio y largo plazo.

La rentabilidad implica optimizar todos los recursos disponibles con el fin de lograr una gestión eficiente y eficaz en todos los procesos de la organización, y de esta manera lograr ofrecer un servicio de calidad, obteniendo un beneficio por ello. En nuestro sector, un negocio no rentable, por mucho que crezca, no tiene ni futuro ni sentido de ser. Por eso, el objetivo de rentabilidad es complemento indispensable del objetivo estratégico de crecimiento que definíamos con anterioridad.

Para lograr la rentabilidad de nuestro negocio, tendremos que tener en cuenta varios aspectos, como la mejora de la productividad y la eficiencia de los procesos en todas las áreas, invirtiendo en nuevas tecnologías que optimicen los sistemas, y en una mayor especialización del personal, que correctamente cualificado para su puesto, completamente alineado con los objetivos estratégicos de la compañía, y con la suficiente motivación, será capaz de optimizar los recursos en todas las áreas evitando al máximo costes innecesarios.

Hay que dotar al área técnica de la organización tanto de recursos tecnológicos como de personal para conseguir el máximo rigor en la selección del riesgo y en la correcta tarificación del mismo. Desde el área financiera se deben gestionar las inversiones de la empresa siendo siempre coherentes con los valores y principios éticos de la compañía, siendo prudentes y diversificando las mismas

para no incrementar en exceso el riesgo. También es fundamental el control de la severidad de los siniestros, reduciendo los periodos medios, optimizando los costes de los mismos y provisionándolos adecuadamente. Todo ello sin renunciar a efectuar la prestación con unos niveles de servicio óptimos.

El control de riesgos es otro aspecto fundamental para lograr un crecimiento rentable, ya que ayuda a mejorar los niveles de solvencia de la compañía, evitando riesgos innecesarios y preparándonos para los que sean inevitables, y por lo tanto nos permitirá ser más competitivos en el mercado y aportar un valor añadido más, generando más confianza y seguridad en los clientes y colaboradores.

Para que toda la organización, en especial el área comercial, vaya muy alineada en este sentido, es fundamental que la rentabilidad tenga un peso importante en los incentivos individuales. De esta manera el enfoque no está en vender a cualquier precio, sino en que el negocio aporte beneficio.

Los dos objetivos se complementan entre sí, y son necesarios por sí solos. Representan un impulso organizativo que requiere algún tipo de cambio en la organización.

Aspectos importantes que ya hemos mencionado, como la buena gestión de las inversiones o una buena gerencia de riesgos es fundamental para la supervivencia de la compañía, pero no serán un objetivo estratégico dado que no suponen un cambio organizativo, y ya están integrados en la empresa los procesos adecuados para que la buena gestión de los mismos.

4.7. Definición del mapa estratégico

Una vez consensuados los objetivos estratégicos de la compañía, pasamos a dibujar un mapa estratégico con las acciones necesarias para llegar a conseguir dichos objetivos.

El Strategy Map (mapa estratégico) que fue definido en su día por Kaplan y Norton dentro de su idea de Cuadro de Mando Integral, se compone de las diferentes interrelaciones causa/efecto que se derivan como necesarias para la consecución de los diferentes objetivos marcados. El éxito de la organización dependerá de la interrelación conjunta de varios factores, y estos son los que se plasman en el mapa.

Es el vínculo entre el diseño y la implantación de la estrategia y sirve para que toda la organización vea las estrategias de forma sistematizada, coherente e integrada. Un mapa estratégico no debe estar separado por áreas o departamentos, sino que debe integrar los departamentos a través de los diferentes procesos que muestra. Esto facilita la alineación de las personas con la estrategia y potencia la gestión del conocimiento. Pasa de un estadio de departamentos tradicionales a un sistema de dirección por procesos. En un segundo nivel, puede haber mapas estratégicos definidos para cada departamento o unidad de negocio.

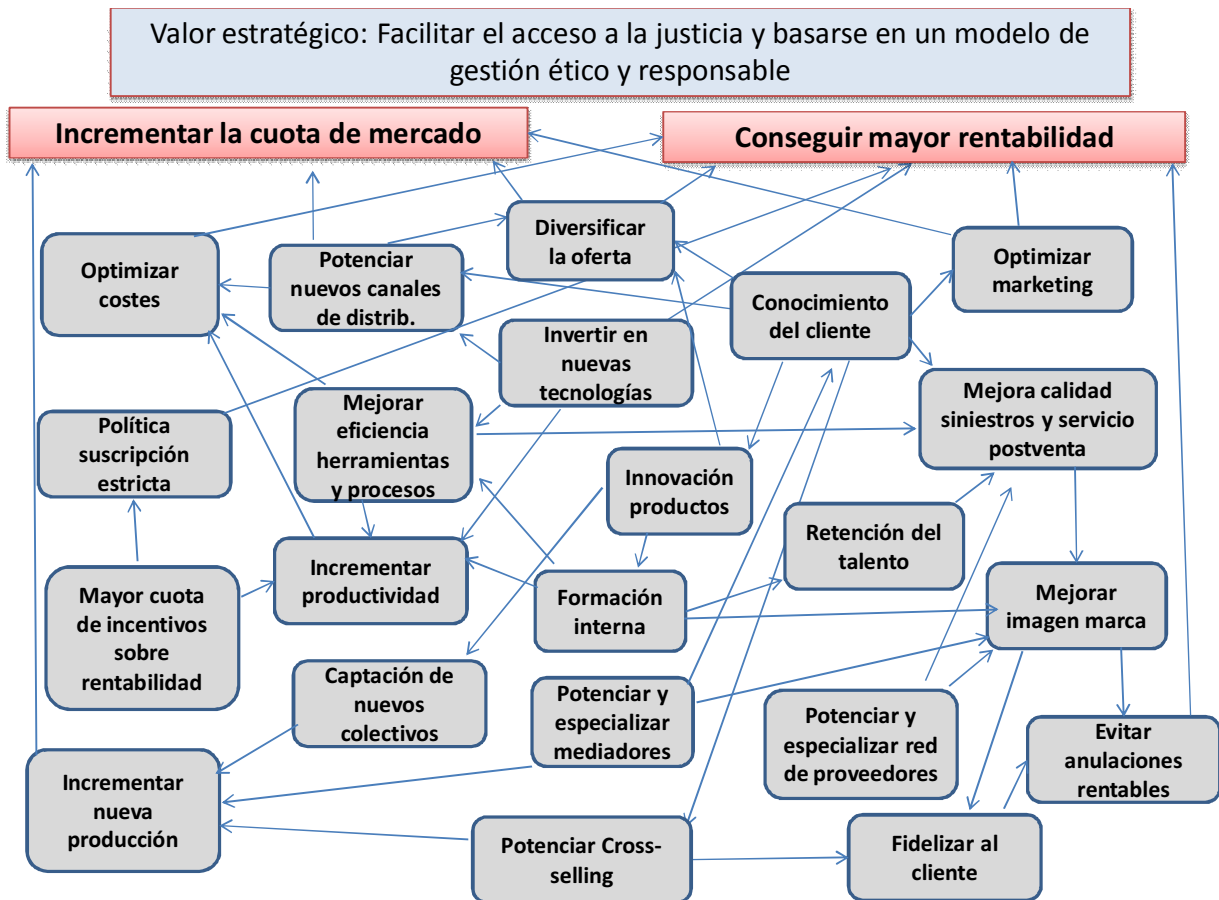
De nuevo la participación de toda la Dirección es crucial en este punto, porque definiendo estas relaciones se creará mayor comprensión de la importancia del CMI como herramienta que sistematiza la estrategia de la compañía, y por lo tanto, contribuye a una mayor implicación con este sistema.

No se trata de pintar todas las relaciones causa/efecto, sino las que tengan mayor relevancia en relación a la estrategia, de forma que el mapa final quede conciso, sea claro y manejable. Esto es de vital importancia para que este mapa de relaciones causa/efecto sea la base para el cuadro de mando, y por lo tanto pueda servir para comunicar la estrategia una vez completado. De lo contrario, si el mapa es muy complejo, será imposible transmitir su contenido a toda la organización y tampoco será manejable para el seguimiento de objetivos por parte del equipo directivo de la compañía, dejando de cumplir sus principales cometidos.

Todas las relaciones causa/efecto que constan en el mapa estratégico deben distribuirse en las cuatro perspectivas mencionadas con anterioridad, que recordamos eran la perspectiva financiera, de cliente, de procesos internos y por último, la de desarrollo y aprendizaje. Debemos además procurar que todas las perspectivas estén cubiertas por diferentes relaciones causa/efecto de manera equilibrada para evitar carencias y de esta manera completar el círculo lo mejor posible.

A continuación pintamos un posible mapa estratégico cuyo marco de actuación serían los valores estratégicos, cuyos objetivos serían básicamente tres que afectan a toda la organización, y cuyas relaciones causa-efecto para lograr estos objetivos estarían enlazadas de la siguiente forma:

Cuadro 10. Mapa estratégico de la compañía modelo de Defensa Jurídica, Experlegal, S.A.



Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente, describimos los objetivos estratégicos seleccionados y sus correspondientes relaciones causa/efecto. Es decir, definimos los elementos del mapa estratégico:

- 1) **Objetivo estratégico de Incrementar la cuota de mercado:** Esta línea estratégica representa la voluntad de incrementar los volúmenes de facturación, las ventas en definitiva, ampliando tanto la nueva producción como manteniendo la cartera, reduciendo las anulaciones, con el objetivo de conseguir mayor cuota de mercado que los competidores.

Para lograr crecer deberemos:

- a. **Incrementar la nueva producción:** Mediante acciones específicas de marketing para fidelizar al cliente, como el cross-selling, captando nuevos colectivos, seleccionando muy bien el perfil de cliente al que nos queremos dirigir y el canal mediante el cual queremos penetrar en el mercado es fundamental para poder cumplir con el objetivo de crecimiento.

- b. **Potenciar nuevos canales de distribución:** Nos permitirá ampliar nuestra cartera de clientes, y además supone un coste menor de estructura, como bancaseguros que ya tiene su propia estructura y que elimina barreras de entrada al cliente dado la facilidad de acceso a sus múltiples puntos de venta; o Internet, a través de la web, de las redes sociales y la web móvil para adaptarse a los dispositivos móviles. Esto no sólo puede ayudar a incrementar la cuota de mercado por las tendencias actuales de la sociedad, sino que al adaptar el producto al canal, diversificamos la oferta, lo que impacta en la reducción del riesgo de concentración de clientes. Para ello debemos:
- c. **Invertir en nuevas tecnologías:** Nos facilitará el acceso a los nuevos canales de distribución, y además optimizará los procesos internos, por lo que generará menos gasto y como consecuencia podremos lograr mayor rentabilidad. Hoy en día para ser competitivos es imprescindible subirse al carro de las nuevas tecnologías, no sólo porque aporta mayor eficiencia a los procesos sino que abre el abanico a nuevos productos que serían inconcebibles sin el apoyo tecnológico de última generación. La cotización de una póliza, la comunicación y la gestión online de los siniestros a través de dispositivos móviles, las consultas jurídicas por videoconferencia con el abogado son ejemplos de productos cuyo argumento principal de venta es la propia tecnología. También las nuevas tecnologías nos servirán para optimizar el consumo energético, con lo que además del ahorro, apoyamos el valor estratégico de responsabilidad social.
- d. **Captación de nuevos colectivos:** A través de un buen análisis de mercado podremos detectar nuevos segmentos, tales como grupos sociales, asociaciones u otros colectivos que podrían estar interesados en el seguro de defensa jurídica. Para captarlos habrá que diseñar acciones de marketing específicas, adaptar el producto innovando y valorar qué canal de distribución es el más adecuado. Captar nuevos colectivos significa incrementar directamente la facturación en nueva producción.
- e. **Innovación de productos:** Es básico para estar bien posicionados en el mercado ser innovadores y originales, ofreciendo un producto diferenciado del resto de la competencia. de desarrollo de nuevos productos. Por ejemplo, aprovechando las preocupaciones con las reformas legislativas actuales como la reforma laboral o las pensiones, se puede lanzar un paquete de servicios de asesoramiento laboral y de seguridad social. Para diferenciarnos del resto, debemos ser capaces de avanzarnos a nuestros competidores en el sector. También requerirá formación interna en cuanto a producto, para el área de ventas y el área operativa.
- f. **Potenciar y especializar a los mediadores:** Este aspecto nos ayudará a mejorar la imagen de la compañía. El canal tradicional

de distribución tiene que adaptarse a las nuevas tecnologías para poder evolucionar en el contexto actual donde cada vez más el consumidor de seguros consulta por Internet y exige inmediatez de respuesta y flexibilidad en el producto. Esta situación supone una oportunidad para el mediador; debe ver las novedades tecnológicas como una herramienta de apoyo en la gestión, y no como una amenaza, porque al final el contacto directo con el cliente, aportando soluciones adaptadas a sus necesidades, será el elemento decisivo para la compra final del producto, y más cuando es un producto tan especializado como la defensa jurídica, que de momento ningún sistema operativo podría sustituir al asesoramiento personalizado de un profesional. Si conocen el producto, y son especialistas en la defensa jurídica fidelizarán al cliente y ayudarán a incrementar la cuota de mercado.

- g. **Diversificar la oferta:** Con esta acción estratégica se persigue una minimización del riesgo y lograr una sostenibilidad prolongada en el tiempo.

De nuevo un profundo análisis de mercado y un mayor conocimiento del cliente nos darán la información necesaria para innovar y poder diversificar en cuanto a oferta de productos que respondan a las exigencias de los clientes.

Puede haber diferentes tipos de diversificación: puede hacer referencia tanto a nuevos mercados como a nuevos productos;

La diversificación horizontal es la venta de nuevos productos en mercados similares a los habituales. Añadiendo nuevos servicios, productos o garantías, que aunque no sean propiamente de defensa jurídica sí que completen el servicio ofrecido al usuario final. Por ejemplo; ofrecer un subsidio mensual económico de compensación en el caso de retirada de carnet de conducir o de dejar de percibir un salario, además del producto de defensa propiamente dicho, que recurrirá la multa en el primer caso, o iniciará la reclamación por despido en el segundo. O bien ofrecer un servicio de consulta de profesionales a través de Internet, o crear una aplicación para el móvil con las preguntas legales más frecuentes de los usuarios en diferentes ámbitos.

Por otro lado, se puede tratar de una diversificación vertical, cuando la empresa asume las actividades relacionadas con su ciclo de producción. Es decir, hace de su propio proveedor, internalizando la actividad y ofreciendo dicho servicio a otros clientes. Por ejemplo, en vez de utilizar proveedores externos que realicen informes periciales, internalizar la actividad creando un nuevo departamento.

En este sentido, la diversificación logrará también minimizar el riesgo global, mediante la inversión en actividades muy diversas.

Al tener varios productos lo suficientemente independientes entre ellos logramos que el fracaso de uno no arrastre a los otros, y que ayuden a compensar las pérdidas de unos con el beneficio de los otros.

Del mismo modo, la diversificación nos aportará mayor posibilidad de lograr sinergias al haber variedad de canales y productos, que refuercen nuestra posición competitiva. Al haber más variedad, favorecerá las posibilidades de venta cruzada, logrando que el mismo cliente tenga mayor número de productos, lo que supondrá una barrera de salida, que ayude a asegurar la permanencia del cliente.

De nuevo el canal de distribución también será clave para ofrecer diversos productos orientados al segmento de población al que nos dirigimos. La diversificación de canal de distribución también comportará una diferenciación del producto, dado que el segundo lo adecuamos al primero.

- 2) **Objetivo estratégico de conseguir mayor rentabilidad**: La rentabilidad implica que la obtención de mayor cuota de mercado se efectuará sólo con negocios que aporten algún beneficio a la empresa. No nos interesa crecer a cualquier precio, dado que no estamos en la fase inicial de un negocio, sino que el mercado ya está maduro y sólo nos interesa crecer con rentabilidad. Muchos de los puntos del objetivo de crecimiento que hemos mencionado anteriormente contribuyen a la rentabilidad del negocio, como potenciar nuevos canales de distribución, la inversión en nuevas tecnologías, etc. Mejorando la calidad de los procesos en general pero sobretodo haciendo más eficiente el proceso de gestión de los siniestros también se logra una mayor rentabilidad del negocio.
- a. **Optimizar costes**: Si conseguimos ajustar los gastos de estructura y de siniestralidad, en la medida en que no impacte negativamente en la calidad de servicio, lograremos mayor rentabilidad del negocio. Lo lograremos a través de la inversión en nuevas tecnologías que optimicen el consumo y que haga más eficientes los procesos.
 - b. **Mejorar la eficiencia de los procesos**: A través del desarrollo de nuevas tecnologías, la innovación en los procesos, y acciones de formación interna, incrementaremos la eficiencia de los mismos, lo que incrementa la productividad. Esto ayuda a optimizar los recursos disponibles, reduciendo tiempo y costes, por lo que incrementa los niveles de productividad, calidad y eficacia de los procesos. Aumenta los niveles de satisfacción del cliente dado que mejora los procesos de siniestros y servicio postventa.
 - c. **Incrementar la productividad**: La productividad se verá mejorada sin duda si invertimos en nuevas tecnologías, diseñamos de

forma más eficiente los procesos y potenciamos la formación interna.

- d. **Mayor cuota de incentivos para la rentabilidad:** El bonus variable del personal debe ir muy alineado con los objetivos estratégicos. El área de ventas tiene que enfocar todos sus esfuerzos en los clientes rentables, y no hacer favores ni malgastar tiempo para los no rentables. Desprenderse de aquellos clientes que no aportan beneficio es fundamental para ser más rentables. No vale sólo crecer, sino que ese crecimiento perdure a largo plazo. Importante también para llegar a posicionarse como líder en el mercado. En definitiva, es una manera de optimizar nuestros recursos, que son limitados y hay que enfocarlos dando servicio a los clientes rentables. Así lograrán mayor productividad, dado dedicarán todo su tiempo a acciones rentables, y no sólo el área comercial, también suscripción con una política de prima suficiente, y siniestros ajustando los costes, deben ir alineados con estos incentivos.
- e. **Política de suscripción estricta:** Estricta selección del riesgo en la nueva producción e impulsar procesos de higiene de cartera que nos ayuden a mantener a raya la siniestralidad. El área de ventas y el área técnica tienen que ir muy alineados en este objetivo. Por eso mejor incentivar al personal interno sobre aspectos como la rentabilidad en mayor grado que la facturación.
- f. **Mejorar la calidad de siniestros y del servicio postventa:** tanto del seguimiento posterior a la venta una vez efectuada, como del servicio prestado en caso de siniestro. Fundamental este punto para mantener al cliente y mejorar el prestigio de la marca. Necesitamos que los clientes existentes estén satisfechos, y como consecuencia, sean más fieles y puedan trasladar su satisfacción a otros clientes potenciales, por lo que contribuirá al crecimiento de la nueva producción y al mantenimiento de la cartera. Esto se logra con formación del personal interno y con la optimización de la eficiencia en los procesos.
- g. **Formación interna:** Reforzar las capacidades de cada área, y en especial en el departamento de ventas y de siniestros, por estar en contacto directo con el cliente, pero sin descuidar el resto de áreas, ya que es un elemento motivador para el empleado y que además aporta beneficio a la organización. Un programa formativo adecuado a las necesidades de cada área conseguirá que se mejore notablemente no sólo en la gestión del día a día sino en el dominio de las herramientas, de las nuevas tecnologías, y por lo tanto ayudará a la rentabilidad.
- h. **La retención del talento:** la formación es uno de los incentivos, pero es necesario invertir en medidas que ayuden a que los mejores prefieran estar en nuestra empresa antes que en la competencia. No sólo debemos tener una política retributiva adecuada,

sino que es necesario fomentar las relaciones entre las personas que integran la empresa, como clave del éxito de una empresa y elemento diferenciador respecto a la competencia. Potenciar los valores sociales y el respeto al medioambiente como valores estratégicos que impregnen a toda la organización también puede ser un elemento clave para retener a las personas. Es fundamental mantener un nivel alto de motivación en los empleados para ofrecer un buen servicio al cliente, tanto en los procesos de venta como en los posteriores, ya sea el seguimiento postventa o cuando ocurre el siniestro.

- i. **Fidelizar al cliente:** La orientación al cliente es un punto fundamental que ya aparece reflejado en la propia visión de la empresa. Debemos tener la capacidad para retener a los clientes rentables como ya hemos comentado en puntos anteriores. Debemos evitar que los buenos clientes se nos escapen, mediante promociones, contratación de nuevos productos, descuentos por buen cliente, acciones de marketing y de servicio de calidad que potencien el prestigio de la marca y le aporte valor añadido al cliente.
- j. **Evitar anulaciones rentables:** A través de la fidelización del cliente, la venta cruzada y alimentando el propio prestigio de la marca, por ejemplo dando un buen servicio en caso de siniestro, como ya comentábamos, son acciones que evitarán la anulación de pólizas rentables.
- k. **Potenciar y especializar la red de proveedores;** Esta es una manera de incrementar el valor de la marca, porque no olvidemos que los proveedores, que en el ramo de la defensa jurídica son abogados y peritos fundamentalmente, son los que tienen un contacto directo con el cliente en caso de siniestro, y representan a la compañía en estos casos a pesar de no formar parte de la plantilla interna en muchos casos. Su propio prestigio y profesionalidad formaran parte del servicio que ofrecemos.
- l. **Mejorar la imagen de marca:** el prestigio de la empresa es lo que nos hará crecer más que a la competencia, y que resultará ser un elemento diferenciador del resto. Motivará a los asegurados a quedarse con nosotros e incentivará a los de la competencia a cuestionarse el cambio de compañía. Mejorará la imagen de marca si logramos algunos de los puntos anteriores, como la especialización de los proveedores, o la mejora en la calidad de siniestros.
- m. **Conocimiento del cliente:** Es crucial para enfocar bien la diversificación de la oferta y acertar en el producto que ofrecemos. Optimizando al máximo nuestras propias bases de datos, registros de siniestros, encuestas de satisfacción, y todos los contactos que tengamos con el cliente que nos aporte información para la consecución de nuestra estrategia. Mediante estudios de merca-

do detectaremos la percepción del sector, del producto y las necesidades de los clientes potenciales, así como los canales de distribución más adecuados para ofrecer nuestros productos. Conocer todos los detalles posibles de nuestro cliente es vital, para poder detectar y anticiparse a las necesidades reales de nuestro segmento de clientes no sólo para adecuar la oferta, sino para dar servicio adecuado en el seguimiento postventa y la tramitación del siniestro.

- n. **Cross-selling:** Con un buen conocimiento del cliente, sabremos qué otros productos u ofertas le pueden interesar. Potenciar la venta cruzada de productos es uno de los sistemas que puede ayudar a incrementar la nueva producción, diversificar la oferta, y sin duda es un método muy útil para fidelizar al cliente: cuantos más productos tenga contratados con una misma compañía, más le costará desvincularse de la misma.
- o. **Optimizar marketing:** Mediante estudios de análisis de mercado que nos ayude a segmentar las diferentes tipologías de clientes potenciales. Debemos invertir en acciones de marketing dirigidas a sectores específicos, sólo el que nos es rentable, y ofrecer una diversidad de productos que se adapte a cada uno de los segmentos a los que decidamos dirigirnos. Sólo lo lograremos con un conocimiento en profundidad de las necesidades del cliente.

Estas relaciones causa / efecto o medidas, son las claves para lograr los objetivos estratégicos. Como hemos visto, hay una relación entre cada una de las acciones y entre estas y los objetivos estratégicos. Se debe determinar en cada caso cuál es la implicación mutua en cada relación causa/efecto existente entre cada medida, y sobretodo evitar redundancias. Sólo hay que tener en cuenta aquellas que nos aporten valor de relevancia, y distinto del que aporta el resto. Sólo tendremos en cuenta las esenciales desde el punto de vista estratégico para que no se nos convierta en un cuadro demasiado complejo como para poder trabajarlo por parte de la dirección, y poder traspasar la información posteriormente a toda la organización.

Hay que decir que este mapa estratégico no muestra la totalidad de acciones que se desarrollan en la empresa para lograr los objetivos estratégicos, sino que se trata de un extracto. El CMI no muestra la totalidad de objetivos ni todos los factores que contribuyen al éxito empresarial, sino sólo es una selección de los que se consideran de alta relevancia estratégica y que suponen un cambio con respecto a lo que teníamos hasta ahora.

De estos objetivos que se relacionan entre sí, se derivan varias relaciones causa/efecto, que pueden ser medidas, acciones u objetivos más específicos, y que se interconectan.

El mapa estratégico nos permite visualizar la estrategia y nos ayuda a comunicarla. También nos sirve de guía para encontrar los datos que nos harán de indicadores para medir el nivel de consecución de la estrategia.

Según el tipo de organización y los objetivos que se persigan, el mapa estratégico variará. Lo importante es que se discutan las diferentes posibilidades entre todos los miembros de la dirección y se llegue a un consenso. Debe contestar a cómo la empresa quiere llegar a tener éxito y de qué manera se conectan los esfuerzos para lograrlo.

Los siguientes pasos que se tienen que tener en cuenta en un caso real:

-Se asigna a cada línea estratégica una serie de medidas o acciones para alcanzar dicho objetivo. Esto se puede traducir en proyectos, como los mencionados en nuestro ejemplo de empresa modelo, ya sean pequeños o de gran envergadura.

-Se debe determinar la asignación del presupuesto destinado a cada medida o proyecto.

-De cada medida hay que establecer un calendario de ejecución y de seguimiento, con una serie de hitos a ejecutar. De aquí pueden surgir proyectos enteros destinados a implementar con éxito dicha medida. Importante asignar una frecuencia de seguimiento, que no tiene por qué ser igual en todos los casos. Algunas pueden ser mensuales mientras que otras bimensuales o incluso semestrales. En cualquier caso es bueno por lo menos hacer dos seguimientos cada año.

-Durante el seguimiento del plan se clasifica cada medida según en qué fase de implementación se encuentren. Pueden ser nuevas medidas en la fase de inicio, medidas que ya estén en marcha, medidas que se hayan retrasado por cualquier motivo, o bien medidas que se adoptaran en el futuro, que aun no están en marcha por análisis de riesgo, por ejemplo.

-Hay que evaluar el impacto que está teniendo cada acción con una comparativa de los resultados obtenidos con los resultados esperados, y proponer medidas correctoras en su caso. También es importante evaluar el impacto que ocasionan unas medidas sobre otras.

Cada directivo cuidará de comunicar los objetivos a sus equipos para garantizar la alineación con la estrategia.

Al ser comunes los objetivos corporativos, se garantiza el trabajo en equipo y un enfoque común basado en las prioridades de la compañía.

4.8. Enfoque de las relaciones causa / efecto en cada perspectiva

Según Kaplan y Norton, existen varias perspectivas en las que se puede contextualizar cada uno de los objetivos estratégicos y las correspondientes relaciones causa/efecto que se derivan.

Es muy importante que se tenga en cuenta los diferentes enfoques desde los que se puede llevar a cabo una acción estratégica en una empresa, y no dejarse ninguno, para que la visión sea completa y global. También es importante que exista un equilibrio entre los distintos enfoques. De lo contrario, tendríamos un mapa estratégico sesgado. Esto nos dará una visión más unitaria y completa de todas las áreas relevantes, desde el punto de vista estratégico de la organización.

En el pasado, las empresas enfocaban todo el pensamiento estratégico casi en exclusividad en la perspectiva financiera. Pero esto nos da una visión de los frutos obtenidos por las acciones efectuadas en el pasado, por lo tanto faltaría el enfoque que nos aporte información de hacia dónde nos dirigimos y cómo vamos hacia el objetivo. En otros casos se da el peso fundamental a la orientación al cliente. Darle más peso a uno de los enfoques no tiene por qué ser perjudicial, siempre y cuando no se descuide al resto de perspectivas.

En la práctica, es común que cada directivo, en función de las áreas de responsabilidad que tiene, tienda a dar más importancia a la perspectiva que le es más afín, pero esto hace que se pierda la visión en conjunto. Esta es una de las misiones del CMI, aportar esa visión global de conjunto de todas las perspectivas, y no de manera aislada, sino que se otorgue una interdependencia entre ellas, respetando un cierto equilibrio.

El CMI de Kaplan y Norton contempla cuatro perspectivas distintas:

Perspectiva financiera: Analiza la organización según el fin último de los inversores, es decir el éxito económico de la empresa; mide los resultados financieros de la organización, una vez implementadas las medidas estratégicas. Como lo que analiza son los resultados, es más bien un análisis retrospectivo de las acciones estratégicas implementadas. Mira el resultado una vez ya ha pasado. Objetivos como el crecimiento en la facturación, la rentabilidad, la contención de gastos o la siniestralidad, estarían dentro de esta perspectiva.

Perspectiva de clientes: Esta dimensión engloba los objetivos que ayudan a lograr el éxito financiero de la organización, y que están relacionados con la satisfacción del cliente. Analizando la demanda existente en el mercado, el posicionamiento de la marca de la empresa o la orientación al cliente, la política de suscripción o el seguimiento de las anulaciones son medidas estratégicas que se podrían enmarcar en este punto de vista. También podríamos incluir toda la estrategia relacionada con el enfoque del producto o servicio que ofrecemos, teniendo en cuenta las necesidades del consumidor de seguros, o bien

el estudio de los canales de distribución del producto o servicio desde el punto de vista de la orientación al cliente.

Perspectiva de procesos: En este enfoque incluiríamos aquellos objetivos que impactan directamente en los procesos internos, y que son necesarios para lograr los objetivos estratégicos marcados del resto de perspectivas. Es el punto de vista interno. Todas las medidas estratégicas destinadas a mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos se podrían englobar en esta dimensión.

Perspectiva de desarrollo, crecimiento y aprendizaje: hace referencia a la infraestructura de recursos de la empresa. Incluye los objetivos que debemos lograr en cuanto a nuestros recursos tecnológicos, de información, innovación y conocimiento, y especialmente a las capacidades de las personas que integran la organización, para lograr los objetivos estratégicos financieros, de clientes y de procesos. Sin una infraestructura adecuada a la estrategia, no es posible lograr ninguno de los objetivos previstos. Esta es una perspectiva de futuro, prospectiva, dado que sienta las bases para lograr resultados a medio o largo plazo.

Como vemos, las cuatro perspectivas están interrelacionadas y son interdependientes; es decir, la consecución de los objetivos de unas perspectivas es necesaria para lograr el buen resultado de los otros. Dependiendo de la visión de la empresa, la perspectiva inicial de partida puede variar. En el caso típico de iniciativa privada empresarial, normalmente el fin último es obtener beneficio para los accionistas o inversores. En este caso la perspectiva de partida sería lógicamente la financiera. Aunque no tiene por qué ser siempre así, pensemos en una ONG o en una entidad pública cuyo principal sentido de existir no es el beneficio.

En nuestro caso, al tratarse de una compañía de defensa jurídica de iniciativa privada, con diversos propietarios que se reparten el total de las acciones, los objetivos estratégicos básicos estarían más enfocados al resultado financiero. La perspectiva de cliente incluiría aquellos objetivos destinados a detectar las necesidades del mercado y mejora del producto para lograr este éxito económico, y las otras dos perspectivas, es decir, la de procesos internos y la de crecimiento y aprendizajes serían los instrumentos necesarios para la consecución de la estrategia principal.

Perspectiva financiera: Deberían ir englobados todos los aspectos relacionados con los resultados financieros, son datos que nos aportan información sobre el resultado obtenido por la compañía, nos ayudan a analizar si está surtiendo efecto o no las medidas adoptadas en el pasado.

- Incrementar la cuota de mercado
- Conseguir mayor rentabilidad
- Incrementar nueva producción.
- Mayor cuota de incentivos sobre rentabilidad.

Perspectiva cliente: Incluiremos los aspectos relacionados con la imagen y posición en el mercado, los ingresos, el producto y el mercado postventa. Estos

índices nos pueden aportar información de futuro, acerca de las tendencias que sufre el mercado, y nos pueden ayudar a adaptar nuestras estrategias según el resultado.

- Política suscripción estricta.
- Evitar anulaciones rentables.
- Potenciar nuevos canales de distribución.
- Optimizar marketing.
- Conocimiento y fidelización del cliente.
- Captación de nuevos colectivos.
- Mejorar imagen de marca.
- Focalizar marketing.
- Potenciar cross-selling.

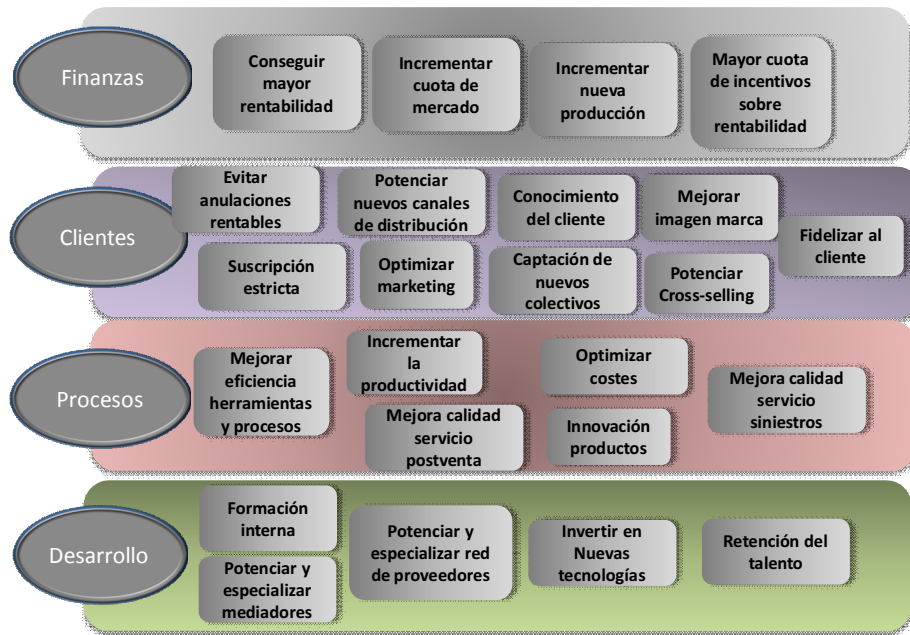
Perspectiva procesos: Quedaran dentro los aspectos relacionados con el diseño de los procedimientos en cada área. Nos aporta información de la actividad, de cómo estamos ejecutando los procesos.

- Mejorar la eficiencia en los procesos.
- Incrementar la productividad.
- Mejorar calidad procesos de siniestros
- Mejorar calidad del servicio postventa.
- Optimizar costes.
- Innovación de productos.

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo: Englobaremos los aspectos relacionados con el desarrollo de tecnologías y sistemas, el crecimiento en cuanto a competencias profesionales del personal relacionado con la compañía, cultura organizacional y procedimientos en general.

- Formación interna.
- Retención del talento.
- Invertir en nuevas tecnologías.
- Potenciar red proveedores.
- Potenciar red mediadores.

Cuadro 11. Relaciones causa-efecto por perspectiva.



Fuente: Elaboración propia.

5. Indicadores clave que reflejen el desarrollo de la estrategia

Un indicador clave de gestión o KPI (Key Performance Indicator) es el dato que mide una acción específica cuyo análisis nos permite conocer la buena o mala evolución de uno o varios objetivos estratégicos. En este caso el indicador será la medición del nivel de desempeño de un proceso determinado.

Puede ser tanto un valor absoluto como un ratio, mediante el cálculo de dos variables, un promedio, un porcentaje, etc. Pueden ser financieros o no financieros. Si navegamos por Internet encontramos repetidamente la siguiente definición: “Los KPIs son vehículos de comunicación que permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa”.

Las funciones principales de los KPIs serán medir el nivel de servicio, diagnosticar la situación actual, comunicar la estrategia y servir de instrumento motivador para que todo el equipo actúe unitariamente con el fin de lograr unos objetivos.

Al igual que pasa con los objetivos, se suele utilizar el acrónimo SMART para definir cómo tiene que ser un KPI. Sus iniciales responden a los siguientes calificativos: un KPI debe ser específico (Specific), medible (Measurable), alcanzable (Achievable), relevante (Relevant), y determinado en el tiempo (Timely).

En una organización debe existir un buen sistema de medición, y además debe ir totalmente alineado con los objetivos estratégicos. Si lo enmarcamos en el sistema de Cuadro de mando Integral, debe existir una comunicación global que integre todos los sistemas de medición de la empresa, si es que existen varios, para que de esta forma todos conozcan y comprendan en su conjunto la evolución de los objetivos estratégicos.

Es importante la integración de los sistemas de medición para que los datos que obtenemos sean consistentes, correctos y únicos, porque provienen de la misma fuente. Además los datos tienen que obtenerse con el tiempo suficiente para que se puedan analizar y reportar de manera frecuente.

Los indicadores estratégicos son aquellos que miden la consecución de los aspectos más críticos para la consecución de la estrategia, y deben estar en manos del equipo directivo para su seguimiento y análisis. Deben ser por supuesto indicadores objetivos y que se puedan medir frecuentemente. Pueden hacer referencia a resultados, como algún indicador financiero, o puede ser un indicador de actividad, como por ejemplo el que mide la eficacia de un proceso, o bien un indicador de coste, si lo que medimos es por ejemplo el gasto medio de un siniestro.

5.1. Selección de indicadores clave de gestión

En este punto debemos vincular una serie de indicadores a las relaciones establecidas en el mapa estratégico. Hay que nombrar y definir aquellas medidas que impactan en los objetivos estratégicos y que visto en su conjunto, anticipan el comportamiento de la organización. Serán los indicadores clave de desempeño, normalmente mencionados como los KPIs (Key Performance Indicators). También será necesario definir un sistema de seguimiento de dichos indicadores, establecer mejoras en su caso.

Según la teoría impartida en las escuelas de negocios, los indicadores son estratégicos si impactan a largo plazo en la organización, o bien son operacionales, cuando el impacto es a corto o medio plazo: Ayuda a rectificar acciones o medidas en el corto plazo y sirven como aviso para reajustar la estrategia a medio plazo en el caso de que fuera necesario. Por ejemplo, un indicador estratégico sería la satisfacción del cliente, mientras que el número de quejas recibidas sería un indicador operacional.

De cada indicador deberemos establecer una serie de parámetros a considerar:

El nombre del indicador; la finalidad del mismo, es decir, cuál es el objetivo de incluir este indicador; debemos definir si se trata de un indicador estratégico u operacional; quién será la persona responsable de poner solución en caso de que los resultados arrojados por el indicador no sean los esperados; hay que incluir también la fórmula de cálculo del indicador; los procesos de la organización en los que impacta; la frecuencia de medición y análisis; a qué otros indicadores induce y cuáles son los indicadores que le influyen; quién será la persona responsable de obtener la medición e informar del resultado; de qué fuente se obtienen los datos para medir el indicador; cuál es la meta a conseguir del indicador, cuál es la situación real, y cuál es el umbral máximo de incumplimiento antes de que salten las alarmas; qué iniciativas o acciones se ponen en marcha en relación con ese indicador; a quién se reporta el informe; y por último añadir los comentarios que se consideren oportunos.

En resumen, los elementos que conforman el Indicador son:

- Nombre
- finalidad.
- Descripción.
- Responsable de los resultados.
- Fórmula de cálculo.
- Procesos de la organización en los que impacta.
- Frecuencia de medición y análisis.
- Responsable de la obtención del dato y reporting.
- Fuente de obtención de los datos.
- Meta.
- Situación real.
- Umbral máximo de desviación.
- acciones derivadas.
- Destinatarios del reporting y comentarios.

Pueden ser inductores de otras medidas cuando impactan en estas directamente, o inducidos de otras medidas cuando son influenciados por otros indicadores. Se trata de un sistema de indicadores integral en la medida en que unos influyen sobre otros y hay una interacción entre ellos.

Hemos pasado de un sistema de indicadores basados sobretudo en la contabilidad financiera a un sistema integral de indicadores que en muchas ocasiones hacen referencia a activos intangibles, como el reconocimiento de la marca, por ejemplo.

En definitiva, debemos tener en cuenta que el indicador mida lo que realmente pretendemos medir. No nos hagamos trampas al solitario. Que sea fácil de entender y de extracción lo suficientemente ágil como para que no invirtamos más tiempo en medir que en analizar. Que no haya ambigüedad en la interpretación de los resultados, bien definido, para que después se pueda analizar y comunicar a toda la organización.

No todos los indicadores tienen el mismo valor. En algunos casos hay indicadores más operacionales y otros que nos dan más información estratégica. Quizá los indicadores de procesos y desarrollo no nos aportan la misma información estratégica que los financieros o de cliente. Por eso es importante valorarlos en su conjunto, comparándolos unos con otros, y ponderándolos con su justo valor.

También es posible que un mismo indicador no tenga el mismo valor según el momento en que se mire. Quizá un aspecto es sumamente estratégico en un momento dado y por x motivos no se prioriza tanto en una fase posterior.

5.2. Enfoque del indicador en la perspectiva correspondiente

En nuestro ejemplo pasaremos ahora a analizar de cada una de las perspectivas, teniendo en cuenta el mapa estratégico, cuáles son los posibles indicadores clave de gestión que deberemos incluir en nuestro CMI. Incluiremos los más relevantes según el mapa estratégico definido para nuestro caso concreto. Los indicadores variarán según el momento y las características de la empresa.

Hay que valorar siempre cada indicador. Le daremos valor al compararlo con el mismo indicador en periodos anteriores, con otros indicadores, al relacionarlos podremos ver no sólo la tendencia de un factor concreto sino cómo impacta en otros ámbitos, que en definitiva es el objetivo del CMI, integrar unos indicadores que relacionados entre sí nos ayuden a analizar la situación actual, lo que ha pasado y si vamos bien encaminados hacia el futuro.

También podemos comparar los indicadores con algún índice de benchmarking, utilizando estudios de mercado, para delimitar los valores umbral de desviación, analizar el valor real que nos da nuestro indicador y concretar el valor final que queremos alcanzar.

En definitiva, es bueno saber dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos, y esta información nos la aportan los KPIs.

Perspectiva financiera:

Indicadores clave:

- **Incremento de la facturación:** nos ayuda a analizar si hay crecimiento en la compañía respecto a ejercicios anteriores. Cálculo: Total primas emitidas año actual / Total primas emitidas año anterior – 1, y respecto al plan o presupuesto. Distribuido entre Nueva producción y cartera, por Canales de distribución y por países. Se puede calcular tanto el volumen de primas como el número de pólizas.

- **Ratio combinado:** Indicador que mide la rentabilidad técnica. Es la combinación del ratio de siniestralidad y el ratio de gastos por naturaleza incluyendo las comisiones, sobre primas imputadas netas. Cada uno de los ratios se puede detallar por producto y zona.

-**ROE:** (Return on equity) Este indicador calcula la rentabilidad sobre los fondos propios. Beneficio neto después de impuestos / fondos propios

-**ROA:** (Return on assets) Mide la rentabilidad sobre activos totales medios. Se calcula: Beneficio neto / activo total medio.

-**Rentabilidad contable:** Son los ingresos obtenidos de las inversiones menos los gastos producidos por las inversiones en relación a la diferencia entre total activo y el total pasivo.

- **Porcentaje de bonus variable destinado a resultado de rentabilidad de la compañía:** Este podría ser un indicador financiero, pero también haría referencia a la perspectiva de desarrollo, porque pretende influir en la motivación individual a través de un incentivo económico como es la retribución variable, donde el peso de la rentabilidad tiene que ser superior a otros incentivos. Este indicador es altamente estratégico y muy sencillo de medir y controlar.

Podrían ser otros, en función de los que consideremos clave para mostrar la consecución de los objetivos estratégicos. Tampoco puede haber un número excesivo de indicadores por perspectiva, lo recomendable son 6 máximo por cada perspectiva, pero lógicamente dependerá mucho de la funcionalidad que aporten.

Perspectiva cliente:

- **% cuota de mercado:** Calcular respecto a los competidores el volumen de primas emitidas por nuestra compañía respecto al total de primas emitidas del ramo.

- **Ratio de cancelaciones rentables:** Sobre el número total de pólizas rentables calcularemos cuántas se han anulado en un periodo de tiempo y compararemos con ejercicios anteriores.

- **Volumen de ventas de productos nuevos:** Ver qué cuota de ventas tienen los nuevos productos y compararla con lanzamientos de productos en años anteriores.

- **Volumen de ventas en nuevos colectivos asegurados:** Es necesario identificar previamente qué colectivos nuevos hemos captado, y los asegurados que consideraremos miembros de ese nuevo colectivo. Calcularemos el volumen de ventas de estos colectivos y lo compararemos con el volumen de ventas de nuevos colectivos del ejercicio anterior.

- **Número de pólizas por cliente:** Nos indicará si medidas como el Cross-selling u otras acciones de marketing han dado resultado. Contabilizaremos el promedio de pólizas en vigor por cada NIF de asegurado. Y lo compararemos con ejercicios anteriores.

- **Cuestionario de satisfacción del cliente:** Medirá el nivel de satisfacción del asegurado respecto a los servicios prestados. Recomendable hacer comparativa con años anteriores, y un análisis de los motivos de insatisfacción por zonas y por departamentos.

- **Grado de fidelidad del cliente:** Calcularemos la antigüedad de los asegurados en la compañía, no por pólizas sino por asegurado.

- **Grado de conocimiento de la marca:** Mediante un estudio de mercado, determinar el grado de conocimiento de la marca y compararlo con otras compañías del ramo y con años anteriores.

- **Grado de conocimiento del cliente:** Calcular el número de acciones dirigidas a mejorar el conocimiento del cliente, como estudios de mercado, explotación de datos, encuestas de opinión, etc.

- **Inversión de marketing sobre total facturación:** Indicador que mide la efectividad de las campañas de marketing realizadas. Calcularemos los gastos en marketing por segmento de cliente, canal y producto respecto a las pólizas vendidas en cada categoría, y el ratio de conversión.

- **Índice de visibilidad en Internet:** es la cuota de presencia en Internet, de exposición o visibilidad online de la empresa respecto a los competidores o respecto al total del sector. Se calcula teniendo en cuenta la posición que ocupa la compañía respecto a los competidores por palabra clave en un buscador, y número de consultas de dicha palabra clave.

- **Número de acciones de cross-selling:** Queremos incentivar la venta cruzada, así que no sólo mediremos el ratio de conversión, sino el número total de acciones de cross-selling efectuadas y compararlas con ejercicios anteriores, así como los recursos invertidos.

- **Grado de desarrollo de nuevos productos:** el cálculo deberá tener en cuenta la cuota de recursos invertidos en desarrollo de nuevos productos, como las horas dedicadas, número de proyectos y el coste efectuado.

Mencionamos otros indicadores que también se podrían valorar dentro de esta perspectiva:

Ratio de conversión de proyectos a pólizas

Número de clientes en vigor

Frecuencia de anulaciones totales, por pólizas y por primas.

Perspectiva procesos:

-Periodo medio de tramitación de pólizas: Calcular el tiempo invertido en la tramitación de una póliza y compararlo con ejercicios anteriores y si es posible con otras compañías del sector.

-Número de incidencias de agentes/clientes: contabilizar el número de errores en la tramitación, quejas o anomalías y compararlas con años anteriores. Mejorar la eficiencia en los procesos.

-Número de siniestros tramitados por FTE: Indicador que mide la productividad en siniestros.

-Número de pólizas emitidas por FTE: Mide la productividad y el grado de eficiencia del proceso. Junto con el indicador de incidencias por agentes o clientes nos dará una idea de cómo de eficientes son los procesos del área de operaciones.

- Siniestros archivados sobre el total tramitados: Indicador que mide la velocidad de archivo de un expediente. Este porcentaje tiene impacto financiero dado que todos los expedientes que queden en vigor a final de año se deben provisionar. Por eso es importante que el proceso de archivo sea ágil.

- Porcentaje de siniestros favorables: Mide el éxito del resultado final del siniestro. Obviamente hay factores externos que influyen en este resultado, pero no por eso deja de ser un indicador de calidad del servicio prestado.

- Coste medio del siniestro: Se calcula con el total de gastos de expedientes archivados sobre total expedientes archivados en el ejercicio. Se puede diferenciar entre los entrados del año y los de años anteriores, y también por tipología del siniestro. En la defensa jurídica los expedientes pueden ser amistosos o judiciales, y estos últimos tienen un coste medio muy superior al primero dado que se añaden los gastos judiciales.

- % Libre Elección: Fundamental que el cliente se dirija a la red de abogados de la compañía, que son especialistas y se pactan honorarios, antes que escoja un abogado por su cuenta (derecho reconocido en la Ley del Contrato de Seguro) para controlar los costes del siniestro y mejorar los periodos medios. Un alto índice de libre elección indicará que algo en los procesos de asignación

a nuestra red está fallando. Es fundamental analizar este indicador por zonas, y key accounts, y compararlo con el año anterior para ver la tendencia.

Perspectiva Desarrollo / Aprendizaje:

- **Ratio de acciones formativas por empleado.** Medirá la formación interna. Tener en cuenta el cuestionario de evaluación de la formación para mejorar la calidad de la formación, pero esto no estaría en el CMI propiamente dicho sino que se desarrollaría con más detalle aparte.

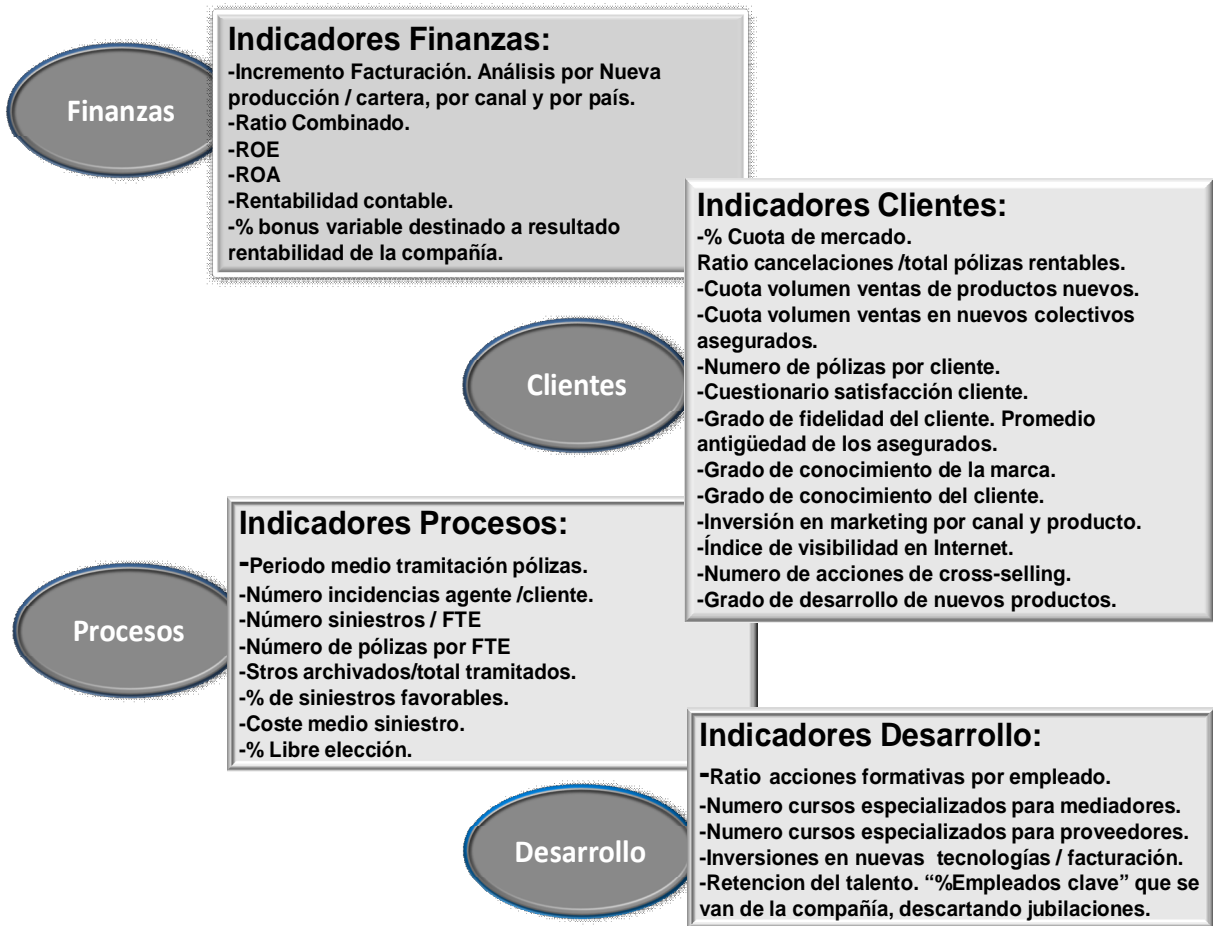
- **Número de cursos especializados para mediadores.** Contabilizar el número de acciones formativas impartidas para mediadores. Tener en cuenta el cuestionario de evaluación de la formación para evaluar la satisfacción de estos con la formación impartida. Tampoco formaría parte del CMI esta última información.

- **Número de cursos especializados para proveedores** (abogados y peritos básicamente).

- **Inversiones en nuevas tecnologías / facturación.** Calcular la inversión efectuada en nuevas tecnologías sobre el total de la facturación y ver la evolución comparando con el ejercicio anterior, pero relacionándolo a su vez con el ahorro que supone en costes o mejoras producidas. Este beneficio obtenido se debe documentar en todos los proyectos de desarrollo de nuevas tecnologías.

- **Rotación de “empleados clave”:** Porcentaje de “empleados clave” que se van de la compañía en relación con el total de “empleados clave”. Indicador que medirá la retención del talento. Para ello es fundamental determinar qué personas se consideran “empleados clave”, por sus capacidades o conocimientos. Se descartarán del cálculo los empleados que se jubilan.

Figura 12. Ejemplo de indicadores por perspectiva.



Fuente: Elaboración propia.

6. Propuesta de implementación del CMI en una compañía de Defensa Jurídica. Ejemplo práctico

El objetivo último del CMI es trasladar la estrategia a la acción, por lo tanto, debemos transformar la información que nos aportan estos indicadores en acciones estratégicas específicas, que no forman parte del día a día de la organización, como proyectos o medidas concretas, necesarias para la consecución de los objetivos plasmados en el CMI.

Estas medidas o proyectos requerirán de recursos extraordinarios, dado que no forman parte de la actividad normal de la empresa, y como los recursos son finitos, debe existir una prioridad en la asignación de los mismos a según qué proyectos.

Nos encontramos por fin en que hemos desarrollado nuestro CMI particular; con una selección de objetivos estratégicos y con un mapa estratégico que muestra las relaciones causa / efecto más relevantes para la consecución de la estrategia. Ya hemos definido los datos que serán nuestros indicadores en nuestro panel de control, y también hemos concretado las acciones estratégicas concretas que flanquearán la ejecución de estos objetivos, definiendo en cada caso los recursos asignados, los responsables, la frecuencia de medición y los valores comparativos.

Una vez hemos llegado a este punto, debemos gestionar el roll-out, la implantación del CMI en la organización. El Roll-out significa extender este panel de control o Cuadro de Mando Integral a todo el negocio.

En este momento se cumple otro de los objetivos fundamentales del CMI, que es la comunicación de la estrategia a todos los miembros de la empresa. Debemos introducir el CMI no ya en la dirección que desde luego ya está más que introducida dado que ha participado en la elaboración del mismo, sino dirigir este panel hacia abajo, hacia las unidades inferiores.

Esto requiere un proceso de ajuste del CMI a cada área, haciendo todo un sistema de niveles según la forma en que se vaya extendiendo. Podemos derivarlo hacia abajo por áreas, acoplando las diferentes unidades de negocio del mismo nivel jerárquico, y en una segunda fase, “bajar” a niveles inferiores. La primera fase sería una implantación horizontal y la segunda sería vertical.

6.1. Bases para la implantación del Cuadro de Mando Integral

Hay que tener en cuenta que no existe un único método de implantación de un Cuadro de Mando integral en una empresa. Cada organización debe escoger el método que le sea más apropiado. La elección dependerá de la estructura interna de cada compañía, del tamaño de la empresa, de las propias características del negocio, de su cultura organizacional, así como de la complejidad de sus unidades organizativas. A mayor tamaño y complejidad, probablemente

necesitará de una implantación más compleja durante más tiempo, aunque seguramente también tenga más necesidad de un Cuadro de Mando Integral, precisamente para unificar la estrategia y facilitar su comunicación.

La implantación del Cuadro de Mando Integral debe ir apoyada por un proyecto empresarial que forma parte de la propia estrategia: como todo proyecto, debe ir apoyado por la dirección de la compañía, se deben definir unos objetivos concretos, nombrar a uno o varios responsables del proyecto, se debe estructurar, planificar un proceso de seguimiento de las fases y los resultados, y hay que dotar al proyecto de recursos humanos, técnicos y financieros para que sea un éxito.

Es también recomendable que este proyecto de implantación sea conocido por toda la organización, se debe comunicar formalmente la existencia de este proyecto y explicar la funcionalidad del mismo para que ya de entrada sea más fácil su introducción en la propia cultura empresarial. Una buena comunicación a tiempo, logrará motivar a los equipos involucrados en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral y además logrará mejorar el nivel de aceptación en las unidades de destino.

Se iniciará con una primera fase, que será un proyecto piloto, donde se debe formar a uno o varios asesores internos o externos, para que conozcan en detalle la metodología del Cuadro de Mando y los propios aspectos estratégicos de la compañía. Estos expertos acompañarán a las diferentes unidades organizativas durante todo el proceso de implantación.

6.2. Fases del proceso de implantación

En la primera fase de prueba piloto, se confirmará si efectivamente el CMI es la herramienta idónea para lograr los objetivos propuestos. Se puede probar en una unidad organizativa, bien sea funcional o geográfica, o en un conjunto de unidades para ver cuál es el impacto, y una vez probado y confirmado que puede funcionar, se inicia la fase de introducción en el resto de unidades organizativas, paso a paso.

Cuando las divisiones organizativas de una empresa son muy distintas o complejas, se pueden crear distintos Cuadros de Mando adaptados a cada sección, y después se deben ir engranando entre ellos para lograr un único sistema pragmático de informes.

También es cierto que hay unidades de la empresa cuyas actividades en ese momento contienen más cambios y retos estratégicos que otras áreas cuya actividad es más estable. Es precisamente en las primeras donde se hará más necesaria la implementación de un Cuadro de Mando Integral y donde veremos realmente su utilidad.

Como ya hemos comentado, la estrategia de las unidades o departamentos inferiores, y por lo tanto los Cuadros de Mando que la plasman, debe ir alineada y debe ser coherente con la estrategia de los niveles superiores.

Si en diferentes unidades los objetivos estratégicos seleccionados son muy similares, se podría utilizar un mismo Cuadro de mando estándar. Puede suceder que los objetivos estratégicos sean los mismos, pero los indicadores o medidas estratégicas concretas sean distintas, o bien que los objetivos estratégicos de la unidad inferior sean una concreción de uno de los objetivos de la superior.

En definitiva, los Cuadros de Mando Integral de unidades jerárquicas inferiores pueden ser distintos de las superiores, pero siempre deben ser compatibles. Debe quedar clara cuál es la aportación de la unidad inferior respecto al Cuadro de Mando Integral superior y no debe contradecir nunca la estrategia de la unidad superior.

El Cuadro de Mando Integral para la unidad jerárquica vendrá determinado por un análisis de los puntos fuertes y débiles del área así como las amenazas y las oportunidades existentes. Es un análisis DAFO específico para la unidad.

No todas las áreas han de desarrollar obligatoriamente un Cuadro de Mando Integral. Se pueden englobar varias unidades que compartan unos mismos objetivos estratégicos, o bien incluso no disponer de un Cuadro de Mando diferente del superior. Este factor puede influir en cambios futuros en la estructura organizacional de la empresa, viendo aquí el impulso del CMI como una de sus características esenciales.

Según el modelo de Cuadro de Mando Integral de Horvath & Partners, existen distintos métodos para “bajar” el CMI a las distintas unidades organizativas.

- 1) Formulación independiente de estrategia y objetivos: El CMI superior sirve de marco de actuación pero la unidad inferior determina unos objetivos diferentes, que pueden ser derivaciones de los objetivos del CMI superior, o bien objetivos completamente nuevos, que generarán un CMI independiente del superior pero compatible.
- 2) Derivación estricta del objetivo: Se seleccionan aquellos objetivos del CMI del nivel superior en los que puede incidir el área en cuestión. Se concretan preguntando qué objetivos del área ayudarían a alcanzar el objetivo del nivel superior.
- 3) Cuadro de Mando estándar con adaptación de los valores de los objetivos y/o de las acciones estratégicas: En este caso las unidades comparten el mismo CMI con los mismos objetivos, pero se adaptan las medidas estratégicas a cada área. Estos elementos específicos de cada área es lo que estos autores llaman las “zonas flexibles”.
- 4) Combinación de objetivos estándar con objetivos del área: Se seleccionan los objetivos del CMI superior sobre los que pueda aportar el área y además se desarrollan objetivos específicos de la unidad, que no se derivan de ninguno de los objetivos del nivel superior. En este caso también existe una zona común a todos y una zona flexible adaptada a cada área.

- 5) Derivación directa de las acciones estratégicas: Se definen las acciones estratégicas del área que puedan incidir en los objetivos estratégicos del CMI superior.
- 6) Comunicación del CMI: Se trata simplemente de comunicar la estrategia plasmada en el CMI a las unidades, mediante publicaciones internas, reuniones, etc. En este caso y el anterior no existe un CMI diferenciado del superior.

La elección de un método u otro dependerá de la actividad que desempeñe la unidad organizativa y la importancia estratégica que se le quiera dar. Cuando existen muchas similitudes estratégicas entre varias áreas, lo mejor es utilizar los métodos de Cuadro de Mando Integral estándar con zonas flexibles adaptadas a cada unidad.

En cambio, si la unidad en cuestión es muy diferente del resto puede adoptar su propio CMI, siempre que vaya en línea con el nivel superior, o bien puede concretar los objetivos estratégicos del CMI superior en objetivos específicos para la unidad.

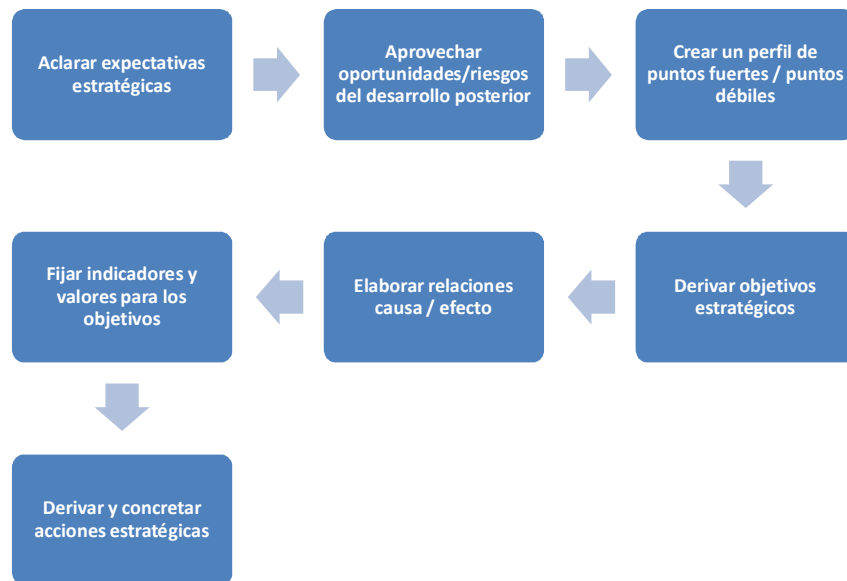
La elección de cada método exigirá colaboración entre el equipo directivo de primer nivel y el área afectada, para que de esta manera el nivel de aceptación sea el óptimo. El objetivo final es que todas las unidades actúen orientadas hacia la estrategia. La comunicación y el consenso de toda la organización de nuevo serán fundamentales para el éxito de la implantación del CMI.

Una vez se definan los objetivos estratégicos de la unidad, sean los derivados del CMI superior o bien sean otros diferentes, se pasará a desarrollar los mismos pasos que seguimos en la elaboración del CMI superior; se representan las diferentes relaciones estratégicas causa/efecto para lograr los objetivos, se engloban dentro de cada perspectiva y se identifican y documentan los indicadores estratégicos y operacionales que se consideren clave.

En siguiente lugar, hay que determinar qué acciones estratégicas concretas se desarrollarán para la consecución del objetivo, documentando los plazos, responsables y costes de cada una de las acciones.

A continuación plasmamos todo el proceso de integración del CMI a unidades inferiores según el modelo de Hovárth & Partners:

Figura 13. Proceso de integración del CMI a las unidades organizativas.



Fuente: Hovárth & Partners

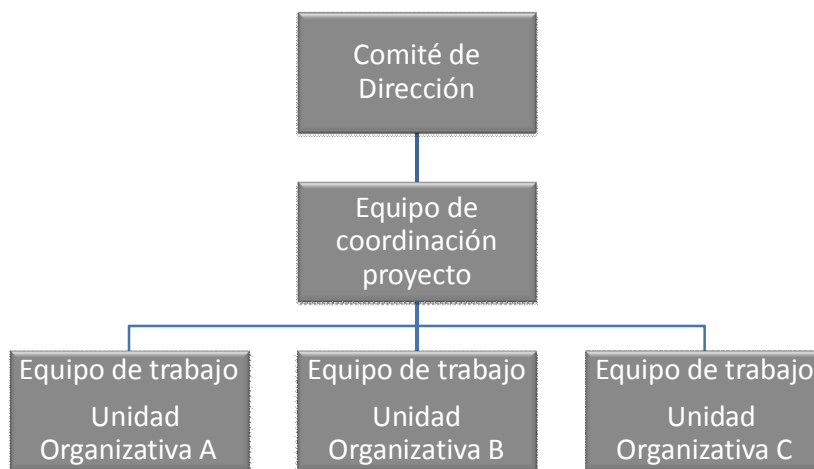
Para evitar cualquier incompatibilidad entre los diferentes CMI de la organización se deben cotejar entre ellos. Así cada vez que haya modificaciones, se deben ir ajustando de manera que los CMI queden totalmente acoplados.

Para garantizar la calidad del proceso, es necesaria la participación de las personas de primer nivel de dirección en la elaboración del CMI de las unidades. Se debe garantizar una consistencia de objetivos, una coherencia con la estrategia del CMI superior, un equilibrio entre las diferentes unidades, y evitar redundancias o vacíos estratégicos.

Es imprescindible, como decíamos, la participación del comité de dirección para asegurar la unidad en cuanto a la estrategia, pero también es recomendable crear un equipo de coordinación del proyecto que sea el nexo de comunicación entre las diferentes unidades organizativas, y dentro de cada unidad, asignar a un responsable o bien crear un equipo de trabajo específico.

Una posible estructura organizativa para la implantación del Cuadro de Mando Integral sería la siguiente:

Figura 14. Estructura organizativa de implantación del CMI.



Fuente: Hovárth & Partners

La siguiente fase es la de integración del CMI dentro del sistema de control de gestión ya existente en la empresa. Normalmente ya existe un departamento que desarrolla la planificación estratégica y elabora los presupuestos junto con el equipo directivo de la compañía. La integración del CMI en los procesos existentes en estas áreas es fundamental para su verdadero aprovechamiento y para garantizar su utilización continuada.

6.3. Implementación práctica del CMI

En nuestro caso práctico de una compañía de Defensa Jurídica, ya hemos definido cuál sería el Cuadro de Mando superior, determinando qué indicadores serán los que tendremos en cuenta para el seguimiento. Este será el marco de actuación para el cuadro de mando integral de las unidades jerárquicas inferiores.

Como los objetivos estratégicos donde vamos a enfocar los cambios organizativos están muy orientados al cliente, consideraremos la creación de Cuadros de Mando Integral específicos para las áreas de contacto directo con el cliente, como el área de ventas y Marketing, y por otro lado el área operativa.

Estas unidades organizativas realizan una importante aportación para la ejecución de la estrategia, por lo que consideramos importante en nuestro caso que dispongan de un Cuadro de Mando Integral propio.

Seleccionaremos los ítems del CMI superior que creemos que se pueden desarrollar desde las áreas específicas. Los objetivos de estas unidades actuarán como líneas estratégicas de impulso del Cuadro de Mando Integral superior¹⁰.

Desarrollaremos a modo de ejemplo de mapa estratégico específico para el área de siniestros:

Objetivos del área:

- 1) **Conseguir mayor rentabilidad:** Objetivo corporativo compartido por todas las áreas y especialmente por siniestros, ya que el gasto correspondiente a la partida de prestaciones representa uno de los más importantes en la cuenta de resultados de la compañía.

-Optimizar costes: Esta actuación estratégica tiene una especial relevancia en el departamento de siniestros, por lo comentado anteriormente. Se podrían llevar a cabo acciones específicas que ayuden a la contención del gasto en los siniestros, como podría ser la negociación de tarifas con los proveedores, rigurosidad en la aplicación de los límites establecidos en la póliza, en los casos de no cobertura o de cuentas no rentables.

Indicadores: Se debe tener en cuenta la siniestralidad, calculando el gasto de siniestros con respecto a las primas emitidas, y la frecuencia, analizando el número de siniestros por póliza. Se podrá medir el resultado mediante indicadores de gasto, como el de coste medio por siniestro, teniendo en cuenta el concepto (pago a proveedores, fianzas judiciales, costas, peritajes, etc) el producto, la tipología, si es reclamación amistosa, judicial o un mero asesoramiento jurídico o pericial. Es necesario compararlo con ejercicios anteriores y con el presupuesto incluido en el plan. Se debería incluir este indicador en un objetivo individual dentro del sistema de retribución variable.

- 2) **Reducir la libre elección de abogado en un 5% en 3 años:** Esto es orientar al cliente y darle los argumentos para que en la mayoría de los casos en los que tenga un siniestro opte por nuestra red de abogados.

Indicadores: Se puede medir con el indicador de porcentaje de siniestros con libre elección de abogado respecto al total tramitados. Muy relacionado con el objetivo de rentabilidad, puesto que supone una optimización de los costes. Para ello, desarrollaremos las siguientes medidas:

- **Creación de un motor de asignación de abogados online** para los clientes: Muy relacionado con el desarrollo de nuevas tecnologías, que ya se mencionaba en el mapa estratégico del cuadro de mando integral superior.

Indicadores: No tiene un indicador específico, porque se trataría más bien de una nueva acción estratégica que ayudaría a ofrecer un mejor servicio,

¹⁰ Método de derivación estricta del objetivo, según el modelo de Cuadro de Mando Integral de Horváth & Partners,

pero sí que se debería generar un proyecto específico con los departamentos de siniestros y de tecnologías de la información para su desarrollo. Como indicador posterior, se puede medir el nivel de uso por los clientes una vez puesto en marcha el servicio y el número de incidencias o quejas recibidas por el uso del servicio. Se englobaría en la perspectiva de procesos pero también estaría muy relacionado con la perspectiva de clientes.

-Selección de nuevos abogados especializados: Dentro de las medidas estratégicas de potenciar la red de profesionales, de innovación de productos y de diversificar la oferta de productos, se debe adaptar la red de abogados de la compañía a los nuevos productos ofrecidos, formando a los abogados integrantes como explicaremos en el siguiente apartado, e integrando en la red a nuevos profesionales que ya dispongan de los conocimientos específicos de las nuevas especialidades y productos.

Indicadores: Se puede medir creando una estadística anual de nuevas incorporaciones con las especialidades cubiertas, y medir la frecuencia de intervenciones. Se incluiría en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

- Formación específica a la red de abogados: Es una de las medidas que ya se consideraban estratégicas en el cuadro de mando superior, pero que aquí se concretará en un paquete de acciones formativas impartidas por el propio personal de siniestros de la compañía o por especialistas externos según la materia, en el que se incluirá formación sobre las pólizas y nuevas coberturas y especialidades, técnicas de negociación, la utilización de las aplicaciones informáticas internas, los cambios legislativos que afectan a la gestión de los siniestros, la mejora de habilidades de atención al cliente, y la mejora en la eficiencia de los procesos internos.

Indicadores: Se medirá por el número de acciones formativas, y se comparará con el ratio de satisfacción del cliente y con el porcentaje de siniestros favorables. Esta medida se englobará en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje.

-Formación interna a los tramitadores de siniestros: Medida que evitará la libre elección de abogado si se mejora en la calidad de servicio: atención telefónica, incremento de frecuencia de contactos con el cliente, técnicas de negociación, dominio de las novedades legislativas y de los procedimientos ya existentes. Mayor conocimiento de la red de abogados, que incrementará la seguridad en la asignación de profesional según la especialidad y la zona. Se medirá de igual forma que el apartado anterior. Relacionado con la perspectiva de crecimiento y de cliente.

- 3) **Objetivo estratégico de incrementar el nivel de satisfacción del cliente en un 5%:** Vendrá determinado por la calidad del servicio ofrecido, y por lo tanto impactará en el prestigio de la marca, lo que puede atraer a clientes de competidores, e incrementar cuota de mercado. Por supuesto viene influido por las medidas anteriores de formación y especialización tanto interna como de proveedores.

Indicadores: Lo podremos medir mediante encuestas de satisfacción del cliente por el servicio ofrecido, periódicas o en campañas especiales. También por el número de quejas por el servicio o incidencias detectadas. La calidad de la atención telefónica también será crucial: ratio de llamadas atendidas sobre el total de llamadas recibidas y el tiempo medio de espera.

Además deberemos tener en cuenta como medidas concretas:

- **Mejorar los procesos de análisis del siniestro:** Se trata de introducir nuevos procesos que mejoren la eficiencia, como por ejemplo: activar automáticamente una batería de preguntas al tramitador al inicio del siniestro, que variarán según el tipo de siniestro y la situación en la que se encuentre, y que ayude al tramitador a enfocar bien el caso desde el principio, y a que no se le olvide ningún aspecto que pudiera ayudar a solucionar el caso. Se trata de que el sistema informático controle que el tramitador lleva a cabo todas las acciones posibles para lograr averiguar datos o solucionar incidencias de un siniestro, y en el caso de que no lo hiciera saltara alerta.

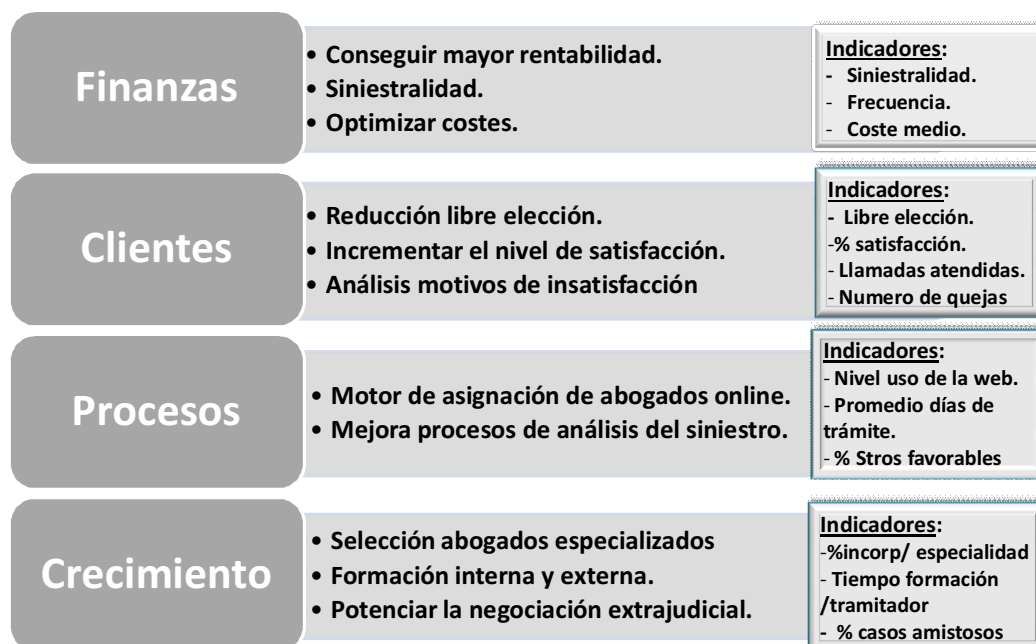
Indicadores: Se medirá por el número de alertas que han saltado y se relacionará con el indicador de periodo medio de trámite. Se podría incluir en la perspectiva de procesos.

- **Potenciar la negociación extrajudicial:** Siempre es “mejor un mal acuerdo que un buen juicio”. Llegar a un acuerdo amistoso a través de la negociación entre las partes agiliza los trámites, reduce los tiempos de gestión y los costes del siniestro, y supone además la mejor solución para todos los implicados. Se deberá tener este aspecto muy en cuenta a la hora de concretar los contenidos formativos tanto para personal interno como para proveedores. Pero también se fomentará a través del sistema de retribución variable interno, con un bonus específico por resolución amistosa favorable de expedientes. En cuanto a los abogados de la red se les podría dotar de un plus en los honorarios.

Indicadores: Se podría medir mediante el ratio de resolución amistosa versus judicial. Relacionado con la perspectiva de desarrollo y aprendizaje.

-**Análisis de motivos de insatisfacción** del cliente: A través de los cuestionarios de satisfacción, medida ya implementada, se analizará en detalle los motivos de insatisfacción más frecuentes y se informará de las mismas a todo el área para evitar las actuaciones que generan insatisfacción en el futuro. Se incluirá en los contenidos de la formación tanto de tramitadores internos como de proveedores. Perspectiva de cliente.

Figura 15. Medidas estratégicas e indicadores por perspectiva.



Fuente: Elaboración propia.

Como hemos visto durante todo el proceso, todas las medidas estratégicas así como sus indicadores están relacionados. Se deben analizar en su conjunto, para poder comprobar que efectivamente están proporcionando los efectos deseados. Sin un buen análisis de las medidas implementadas, no es posible ver la relación causa / efecto de la acción específica.

Es importante destacar que para la identificación de los procesos, y el informe final con el seguimiento de los resultados de los indicadores es fundamental la participación de la unidad organizativa junto con el departamento de tecnologías de la información.

Por último, cabe señalar de nuevo la importancia de vincular el Cuadro de Mando Integral a la política retributiva de la empresa. A través de un sistema de retribución variable que sirva para incentivar a todo el personal de manera efectiva la consecución de la estrategia de la compañía.

7. Conclusiones

Queremos concluir haciendo hincapié en que, en una compañía de Defensa Jurídica, la implementación de un Cuadro de Mando Integral puede ser una buena opción para poder analizar las particularidades que tiene como negocio especializado y ayudarlo a adaptar la estrategia de la empresa a los continuos cambios del entorno y a las nuevas necesidades de la sociedad, ya que esta herramienta requiere de un análisis previo del entorno y del negocio en profundidad.

Para poder garantizar la supervivencia a largo plazo, es necesario que la gestión del negocio esté muy enfocada a la consecución de los objetivos marcados, optimizando sus recursos y orientando a todo el personal hacia una misma dirección.

Consideramos que el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica óptima para lograr esta supervivencia. Pero el CMI se debe adaptar al tipo de empresa en el que se quiere implementar si queremos que tenga éxito. No tiene por qué funcionar en todas las compañías de defensa jurídica.

Por lo tanto, no existe un único CMI válido para todas las empresas, sino que debe ser un traje hecho a medida, teniendo en cuenta las características esenciales de cada organización, y se le debe saber sacar el máximo partido para que éste sea efectivo y cumpla con las expectativas generadas. De otra manera sería un esfuerzo en vano.

Seleccionar los objetivos estratégicos y elaborar un mapa de relaciones estratégico no es fácil. Este mapa debe plasmar de forma simplificada y clara, pero también de forma completa, toda la estrategia para que sirva como base para el CMI y sea manejable y útil. Para ello se deberán pasar por muchas reuniones, brainstormings y discusiones, en los que deberá participar todo el equipo directivo para llegar al final a un consenso y evitar contradicciones y redundancias en las diferentes medidas estratégicas incluidas en el dibujo del mapa definitivo.

Sin duda un elemento fundamental es la selección correcta de los indicadores clave de gestión, o KPIs. Con ellos lograremos un seguimiento efectivo y una correcta medición de la consecución de los objetivos estratégicos. Estos indicadores no siempre serán los mismos, variarán según la estrategia escogida en ese momento y la lectura de sus resultados podrá hacer incluso que nos replanteemos el camino para lograr los objetivos. La comparación de los resultados con los planes puede provocar que reajustemos la estrategia o los planes de acción para alcanzarla.

Aunque también existe el peligro de tener un CMI mal planteado o con indicadores inadecuados. Lo que puede llegar a trasladar a la empresa un mensaje erróneo, o incluso puede llevar a la organización a tomar decisiones inapropiadas. Hay que buscar el punto de equilibrio adecuado, y ahí está realmente el reto de la implantación del CMI. Lograr que sea útil, y que sea capaz de unir los

esfuerzos de todos en la misma dirección, implicando a toda la organización en un mismo proyecto.

Una buena comunicación y un estudiado proyecto de implementación en la compañía también serán aspectos clave para hacer que toda la empresa se alinee con la estrategia, la haga suya y esté orientada a unos mismos objetivos, independientemente del área o el puesto que ocupe cada individuo.

8. Bibliografía

KAPLAN, R. y NORTON, D., El Cuadro de Mando Integral, 3ª edición, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2009

HORVATH & PARTNERS, Dominar el Cuadro de Mando Integral. Traducción de E. Pobrete. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003

KAPLAN, R. y NORTON, D., Mapas estratégicos. Traducción de Carlos Ganzinelli. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2004

KAPLAN, R. y NORTON, D., Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral, Traducción de Carlos Ganzinelli y Adrià de Gispert Ramis, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 2001

OLVE, N.G., PETRI, C.J., ROY, J. Y ROY, S. El Cuadro de Mando en acción. Equilibrando estrategia y control. Traducción de A.G. Bertrán. Ediciones Deusto, Barcelona, 2004

GARCÍA GONZÁLEZ, CÉSAR, Origen, situación y futuro del seguro de Protección Jurídica, Instituto de Ciencias del Seguro, FUNDACIÓN MAPFRE, Madrid, 2012

GONZÁLEZ-BUENO LILLO, GABRIELA, Seguro de Defensa Jurídica, En: Tratado General del Seguro, Tomo III, Vol. III, Ed. Consejo General de los Colegios de Agentes y Corredores de Seguros de España, 1989

Informes:

Asociación ICEA. Anuario del Sector asegurador de 2012.

Asociación ICEA, La RSC en el sector asegurador: La RSC generadora de valor. Experiencias al alcance de todos, Doc. Nº 204, publicado en mayo de 2010.

Encuesta de Población Activa, correspondiente al II trimestre de 2013, del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

SANCHEZ LOPEZ, JOSE MANUEL, Glosario de términos del Cuadro de Mando Integral, , Asociación ICEA, 2012

Fuentes de internet:

ARELLANO, SILVIO, <http://www.slideshare.net/silvioarellano/analisis-interno-de-empresa> (Fecha de consulta: 3 de Junio de 2013)

SIXTINA CONSULTING GROUP, <http://www.sixtinagroup.com/herramientas-y-recursos/biblioteca-de-indicadores/> (Fecha de consulta: 3 de junio de 2013)

Redacción de BI-Spain.com, <http://www.bi-spain.com/articulo/18067/cuadro-de-mandos/seguros/la-aseguradora-pioneer-state-mutual-utiliza-idashboards-para-generar-cuadros-de-mando-de-sus-kpis> (Fecha de consulta: 28 de marzo de 2013)

LENNON, DAVE, Business Consulting Team Lead for North America, FINEOS, <http://www.fineos.com/2013/03/claims-effective-distribution-and-monitoring-of-workloads/> (Fecha de consulta: 15 de marzo de 2013)

Fuentes Oficiales:

Directiva 87/344/CEE del Consejo, de 22 de Junio de 1987 sobre coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al Seguro de Defensa Jurídica.

Directiva 88/357/CEE, del Consejo, de 22 de Junio sobre libertad de servicios en seguros distintos al de vida y de actualización de la legislación de seguros privados.

Ley 50/1980, de 8 de octubre, de Contrato de Seguro (BOE núm. 250, publicado el 17 de octubre de 1980)

Alicia García Rodríguez

Nacida en Sabadell, 1975

Licenciada en Derecho por la Universidad Autónoma de Barcelona en 1998, posteriormente cursó un Máster de Dirección de Recursos Humanos en l'Institut d'Educació Continua de la Universitat Pompeu Fabra.

Inició su carrera profesional como abogada en Bruc Abogados, de Barcelona, y en 2001 fue seleccionada por ARAG, entidad aseguradora especializada en el ramo de la Defensa Jurídica, donde hasta la actualidad ha ocupado diversos puestos, entre los que destaca el de responsable de la Red Jurídica Externa de la compañía. Actualmente es responsable del Departamento de Coordinación y Control de Siniestros.

-Directiva 87/344/CEE del Consejo, de 22 de Junio de 1987.

4. 7. 87

Diario Oficial de las Comunidades Europeas

Nº L 185/77

DIRECTIVA DEL CONSEJO

de 22 de junio de 1987

sobre coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al seguro de defensa jurídica

(87/344/CEE)

EL CONSEJO DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS,

Visto el Tratado constitutivo de la Comunidad Económica Europea y, en particular, el apartado 2 de su artículo 57,

Vista la propuesta de la Comisión (1),

Visto el dictamen del Parlamento Europeo (2),

Visto el dictamen del Comité Económico y Social (3),

Considerando que la Directiva 73/239/CEE del Consejo, de 24 de julio de 1973, sobre coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al acceso a la actividad del seguro directo distinto del seguro de vida y a su ejercicio (4), cuya última modificación la constituye la Directiva 87/343/CEE (5), ha eliminado determinadas divergencias que existían entre las legislaciones nacionales, para facilitar el acceso a dicha actividad y su ejercicio;

Considerando que dicha Directiva precisa, sin embargo, en la letra c) del apartado 2 del artículo 7, que en tanto no se produzca la coordinación ulterior que ha de tener lugar en el plazo de cuatro años a partir de la notificación de la presente Directiva, la República Federal de Alemania podrá mantener la prohibición de acumular en su territorio el seguro de enfermedad, el seguro de crédito y caución o el seguro de defensa jurídica, bien entre sí, bien con otros ramos;

Considerando que la presente Directiva procede a la coordinación de las disposiciones relativas al seguro de defensa jurídica previsto en la letra c) del apartado 2 del artículo 7 de la Directiva 73/239/CEE;

Considerando que, a fin de proteger a los asegurados, conviene evitar hasta donde sea posible cualquier eventual conflicto de intereses entre un asegurado cubierto por un seguro de defensa jurídica y su asegurador, por el hecho de que este último le cubra por cualquier otro ramo previsto en el Anexo de la Directiva 73/239/CEE o que cubra otro asegurado y, si surgiere dicho conflicto, hacer posible su solución;

Considerando que conviene excluir del ámbito de aplicación de la presente Directiva, habida cuenta de su naturaleza específica, el seguro de defensa jurídica en casos rela-

tivos a litigios o riesgos resultantes de la utilización de embarcaciones marítimas o que estén relacionados con dicha utilización;

Considerando que procede excluir igualmente del ámbito de aplicación de la presente Directiva la actividad de un asegurador que presta unos servicios o se hace cargo de los gastos vinculados a un contrato de responsabilidad civil, en la medida en que dicha actividad se ejerza al mismo tiempo en su interés con arreglo a dicha cobertura;

Considerando que conviene conceder a los Estados miembros la facultad de excluir del ámbito de aplicación de la presente Directiva la actividad de defensa jurídica que desarrolla el asegurador de la asistencia cuando dicha actividad se efectúa en un Estado distinto al Estado de residencia habitual del asegurado y forma parte de un contrato que hace sólo referencia a la asistencia prestada a las personas en dificultades durante desplazamientos o ausencias del domicilio o del lugar de residencia permanente;

Considerando que el sistema de especialización obligatoria practicado en la actualidad en un único Estado, miembro la República Federal de Alemania, evita la gran mayoría de los conflictos; que, sin embargo, no parece necesario, para obtener tal resultado, extender dicho sistema a toda la Comunidad, obligando a escindir a las empresas multirramo;

Considerando que, en efecto, puede alcanzarse igualmente el objetivo imponiendo a las empresas, por una parte, la obligación de prever para el seguro de defensa jurídica un contrato específico o un capítulo específico dentro de una póliza única, y sometiendo a dichas empresas, por otra parte, a la obligación de adoptar o bien una gestión separada para el ramo de defensa jurídica, o bien encomendar la gestión de los siniestros del ramo de defensa jurídica a una empresa jurídicamente distinta, o bien conceder al asegurado en defensa jurídica el derecho de elegir abogado en cuanto se encuentre en derecho de reclamar la intervención del asegurador;

Considerando que, cualquiera que sea la opción elegida, el interés de los asegurados queda garantizado de forma equivalente;

Considerando que el interés del asegurado en defensa jurídica implica que este último pueda elegir por sí mismo su abogado o cualquier otra persona que tenga las cualificaciones admitidas por la legislación nacional en el marco de cualquier procedimiento judicial o administrativo y cada vez que surja un conflicto de intereses;

(1) DO nº C 198 de 7. 8. 1979, p. 2.

(2) DO nº C 260 de 12. 10. 1981, p. 78.

(3) DO nº C 348 de 31. 12. 1980, p. 22.

(4) DO nº L 228 de 16. 8. 1973, p. 3.

(5) Ver página 72 del presente Diario Oficial.

Considerando que conviene conceder a los Estados miembros la facultad de eximir a las empresas de la obligación de conceder al asegurado dicha libertad de elección de abogado cuando el seguro de defensa jurídica se limita a asuntos resultantes de la utilización de vehículos de carretera en territorio propio y que se cumplen otras condiciones limitativas;

Considerando que, de surgir un conflicto entre asegurador y asegurado, conviene resolverlo de la forma más equitativa y rápida posible; que, por consiguiente, resulta oportuno prever en las pólizas de seguro de defensa jurídica un recurso al arbitraje o un procedimiento que presente garantías comparables;

Considerando que la Directiva 73/239/CEE dispone, en el párrafo segundo del punto C del Anexo, que los riesgos comprendidos en los ramos 14 y 15 contemplados en el punto A no podrán ser considerados como riesgos accesorios de otros ramos; que conviene evitar que una empresa de seguros cubra la defensa jurídica como riesgo accesorio de otro riesgo sin haber obtenido la autorización para el riesgo de defensa jurídica; que conviene, sin embargo, conceder a los Estados miembros la facultad de considerar el ramo 17 como riesgo accesorio del ramo 18 en casos específicos; que procede, por tanto, modificar en este sentido el punto C del mencionado Anexo,

HA ADOPTADO LA PRESENTE DIRECTIVA:

Artículo 1

La presente Directiva tiene por objeto la coordinación de las disposiciones legales, reglamentarias y administrativas relativas al seguro de defensa jurídica contemplado en el punto A.17 del Anexo de la Directiva 73/239/CEE, a fin de facilitar el ejercicio efectivo de la libertad de establecimiento y de evitar hasta donde sea posible cualquier conflicto de intereses que surgiera, en particular, debido a que el asegurador cubra a otro asegurado o que cubra al asegurado al mismo tiempo en defensa jurídica y por otro ramo contemplado en dicho Anexo y, si surgiese dicho conflicto, hacer posible su solución.

Artículo 2

1. La presente Directiva se aplicará al seguro de defensa jurídica. Dicho seguro consiste en suscribir, mediante el pago de una prima, el compromiso de hacerse cargo de los gastos de procedimiento judicial y de proporcionar otros servicios derivados de la cobertura de seguro, en particular con vistas a:

- recuperar el daño sufrido por el asegurado, de forma amistosa o en un procedimiento civil o penal,
- defender o representar al asegurado en un procedimiento civil, penal, administrativo o de otra naturaleza, o contra una reclamación de la que éste sea objeto.

2. Sin embargo, la presente Directiva no se aplicará:

- al seguro de defensa jurídica cuando éste se refiera a litigios o riesgos resultantes de la utilización de embarcaciones marítimas o que estén relacionados con dicha utilización,
- a la actividad ejercida por el asegurador de la responsabilidad civil para la defensa o la representación de su asegurado en cualquier procedimiento judicial o administrativo, en la medida en que dicha actividad se ejerza el mismo tiempo en su interés con arreglo a dicha cobertura,
- si un Estado miembro lo desea, a la actividad de defensa jurídica realizada por el asegurador de la asistencia cuando tal actividad se ejerza en un Estado distinto al de residencia habitual del asegurado y cuando esté estipulada en un contrato que sólo se refiera a la asistencia facilitada las personas en dificultades con motivo de desplazamientos o de ausencias del domicilio o del lugar de residencia permanente. En este caso, el contrato deberá indicar de forma clara que la cobertura en cuestión se limita a las circunstancias contempladas en la frase precedente y que es accesoria a la asistencia.

Artículo 3

1. La garantía de defensa jurídica deberá ser objeto de un contrato separado del establecido para los restantes ramos o bien de un capítulo aparte de una póliza única con indicación del contenido de la garantía de defensa jurídica y, si el Estado miembro lo requiere, de la prima correspondiente.

2. Cualquier Estado miembro tomará las medidas necesarias para garantizar que las empresas establecidas en su territorio adopten al menos, con arreglo a la opción impuesta por el Estado miembro o a su elección si el Estado miembro así lo permitiere, una de las soluciones siguientes, que son alternativas:

- a) la empresa deberá garantizar que ningún miembro del personal que se ocupe de la gestión de los siniestros del ramo de defensa jurídica o del asesoramiento jurídico relativo a dicha gestión ejerza al mismo tiempo una actividad parecida:
 - si la empresa es multiramo, para otro ramo practicado por ésta,
 - que la empresa sea multiramo o especializada, en otra empresa que tenga con la primera vínculos financieros, comerciales o administrativos y ejerza uno o varios de los otros ramos de la Directiva 73/239/CEE;
- b) la empresa deberá confiar la gestión de los siniestros del ramo de defensa jurídica a una empresa jurídicamente distinta. Se hará mención de dicha empresa en el contrato separado o en el capítulo aparte contemplado en el apartado 1. Si dicha empresa jurídicamente distinta se hallare vinculada a otra empresa que practicar el seguro de uno o varios de los demás ramos mencionados en el punto A del Anexo de la Directiva

73/239/CEE, los miembros del personal de la primera empresa que se ocupen de la gestión de los siniestros o del asesoramiento jurídico relativos a dicha gestión no podrán ejercer simultáneamente la misma o parecida actividad en la segunda empresa. Además, los Estados miembros podrán imponer las mismas exigencias para los miembros del órgano de dirección;

c) la empresa deberá prever en el contrato el derecho de que el asegurado confíe la defensa de sus intereses, a partir del momento en que tenga derecho a reclamar la intervención del asegurador de conformidad con la póliza, a un abogado de su elección, o en la medida en que la ley nacional lo permita, a cualquier otra persona que posea las cualificaciones necesarias.

3. Cualquiera que sea la opción elegida, el interés de los asegurados con cobertura de defensa jurídica se considera garantizado de manera equivalente en virtud de la presente Directiva.

Artículo 4

1. Todo contrato de defensa jurídica reconocerá de forma explícita que:

- a) cuando se recurra a un abogado o a cualquier otra persona que posea las cualificaciones requeridas por la legislación nacional para defender, representar o servir los intereses del asegurado, en cualquier procedimiento judicial o administrativo, el asegurado tendrá la libertad de elección;
- b) el asegurado tendrá libertad de elegir abogado o, si lo prefiere y en la medida en que lo permita la legislación nacional, cualquier otra persona que posea las cualificaciones necesarias, para servir sus intereses cada vez que surja un conflicto de intereses.

2. Se entenderá por abogado cualquier persona habilitada para ejercer sus actividades profesionales con arreglo a una de las denominaciones previstas en la Directiva 77/249/CEE del Consejo, de 22 de marzo de 1977, dirigida a facilitar el ejercicio efectivo de la libre prestación de servicios por los abogados⁽¹⁾.

Artículo 5

1. Cada Estado miembro podrá eximir de la aplicación del apartado 1 del artículo 4 el seguro de defensa jurídica si se cumplen todas las condiciones siguientes:

- a) el seguro se limita a asuntos que resulten de la utilización de vehículos de carretera en el territorio del Estado miembro en cuestión;
- b) el seguro está vinculado a un contrato de asistencia a presentar en caso de accidente o de avería en que se vea implicado un vehículo de carretera;
- c) ni el asegurador de la defensa jurídica ni el asegurador de la asistencia cubren ningún ramo de responsabilidad;
- d) se han adoptado disposiciones a fin de que el asesoramiento jurídico y la representación de cada una de las partes de un litigio estén asumidos por abogados

completamente independientes, cuando dichas partes estén aseguradas en defensa jurídica por el mismo asegurador.

2. La exención concedida por un Estado miembro a una empresa en aplicación del apartado 1 no afectará a la aplicación del apartado 2 del artículo 3.

Artículo 6

Los Estados miembros adoptarán todas las disposiciones útiles a fin de que, sin perjuicio de cualquier derecho de recurso a una instancia jurisdiccional que eventualmente hubiera previsto el derecho nacional, se prevea un procedimiento arbitral u otro procedimiento que ofrezca garantías comparables de objetividad, que permita decidir, en caso de divergencia de opiniones entre el asegurador de la defensa jurídica y su asegurado, respecto a la actitud que deba adoptarse para la solución del desacuerdo.

El contrato de seguro deberá mencionar el derecho del asegurador a recurrir a tal procedimiento.

Artículo 7

Cada vez que surja un conflicto de intereses o que exista desacuerdo respecto a la solución de un litigio, el asegurador de la defensa jurídica o, en su caso, la entidad de liquidación de siniestros, deberá informar al asegurado:

- del derecho contemplado en el artículo 4;
- de la posibilidad de recurrir al procedimiento contemplado en el artículo 6.

Artículo 8

Los Estados miembros suprimirán cualquier disposición que prohíba la acumulación en su territorio del seguro de defensa jurídica con otros ramos.

Artículo 9

El párrafo segundo del punto C del Anexo de la Directiva 73/239/CEE se sustituye por el texto siguiente:

• No obstante, los riesgos comprendidos en los ramos 14, 15 y 17 contemplados en el punto A no podrán ser considerados accesorios de otros ramos.

Sin embargo, el riesgo comprendido en el ramo 17 (seguro de defensa jurídica) podrá ser considerado como riesgo accesorio del ramo 18 cuando se cumplan las condiciones mencionadas en el párrafo primero y el riesgo principal sólo se refiera a la asistencia facilitada a las personas en dificultades con motivo de desplazamientos o de ausencias del domicilio o del lugar de residencia permanente.

El seguro de defensa jurídica podrá asimismo considerarse como riesgo accesorio en las condiciones mencionadas en el párrafo primero cuando se refiera a litigios o riesgos que resulten de la utilización de embarcaciones marítimas o que estén relacionados con dicha utilización.

(1) DO nº L 78 de 26. 3. 1977, p. 17.

Artículo 10

Los Estados miembros adoptarán las medidas necesarias para cumplir la presente Directiva antes del 1 de enero de 1990. Informará de ello inmediatamente a la Comisión. Aplicarán estas medidas a más tardar el 1 de julio de 1990.

Artículo 11

Después de la notificación ⁽¹⁾ de la presente Directiva, los Estados miembros comunicarán a la Comisión el texto de

las disposiciones básicas de derecho interno que adopten en el ámbito regulado por la presente Directiva.

Artículo 12

Los destinatarios de la presente Directiva son los Estados miembros.

Hecho en Luxemburgo, el 22 de junio de 1987.

Por el Consejo

El Presidente

L. TINDEMANS

⁽¹⁾ La presente Directiva ha sido notificada a los Estados miembros el 25 de junio de 1987.

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

PUBLICACIONES

- 1.- Francisco Abián Rodríguez: “Modelo Global de un Servicio de Prestaciones Vida y su interrelación con Suscripción” 2005/2006
- 2.- Erika Johanna Aguilar Olaya: “Gobierno Corporativo en las Mutualidades de Seguros” 2005/2006
- 3.- Alex Aguyé Casademunt: “La Entidad Multicanal. Elementos clave para la implantación de la Estrategia Multicanal en una entidad aseguradora” 2009/2010
- 4.- José María Alonso-Rodríguez Piedra: “Creación de una plataforma de servicios de siniestros orientada al cliente” 2007/2008
- 5.- Jorge Alvez Jiménez: “innovación y excelencia en retención de clientes” 2009/2010
- 6.- Anna Aragonés Palom: “El Cuadro de Mando Integral en el Entorno de los seguros Multirriesgo” 2008/2009
- 7.- Maribel Avila Ostos: “La tele-suscripción de Riesgos en los Seguros de Vida” 2009/20010
- 8.- Mercé Bascompte Riquelme: “El Seguro de Hogar en España. Análisis y tendencias” 2005/2006
- 9.- Aurelio Beltrán Cortés: “Bancaseguros. Canal Estratégico de crecimiento del sector asegurador” 2010/2011
- 10.- Manuel Blanco Alpuente: “Delimitación temporal de cobertura en el seguro de responsabilidad civil. Las cláusulas claims made” 2008/2009
- 11.- Eduard Blanxart Raventós: “El Gobierno Corporativo y el Seguro D & O” 2004/2005
- 12.- Rubén Bouso López: “El Sector Industrial en España y su respuesta aseguradora: el Multirriesgo Industrial. Protección de la empresa frente a las grandes pérdidas patrimoniales” 2006/2007
- 13.- Kevin van den Boom: “El Mercado Reasegurador (Cedentes, Brokers y Reaseguradores). Nuevas Tendencias y Retos Futuros” 2008/2009
- 14.- Laia Bruno Sazatornil: “L’ètica i la rentabilitat en les companyies asseguradores. Proposta de codi deontològic” 2004/2005
- 15.- María Dolores Caldés Llopis: “Centro Integral de Operaciones Vida” 2007/2008
- 16.- Adolfo Calvo Llorca: “Instrumentos legales para el recobro en el marco del seguro de crédito” 2010/2011
- 17.- Ferran Camprubí Baiges: “La gestión de las inversiones en las entidades aseguradoras. Selección de inversiones” 2010/2011
- 18.- Joan Antoni Carbonell Aregall: “La Gestió Internacional de Sinistres d’Automòbil amb Resultat de Danys Materials” 2003-2004
- 19.- Susana Carmona Llevadot: “Viabilidad de la creación de un sistema de Obra Social en una entidad aseguradora” 2007/2008
- 20.- Sergi Casas del Alcazar: “El PPlan de Contingencias en la Empresa de Seguros” 2010/2011
- 21.- Francisco Javier Cortés Martínez: “Análisis Global del Seguro de Decesos” 2003-2004
- 22.- María Carmen Ceña Nogué: “El Seguro de Comunidades y su Gestión” 2009/2010
- 23.- Jordi Cots Paltor: “Control Interno. El auto-control en los Centros de Siniestros de Automóviles” 2007/2008
- 24.- Montserrat Cunillé Salgado: “Los riesgos operacionales en las Entidades Aseguradoras” 2003-2004

- 25.- Ricard Doménech Pagés: "La realidad 2.0. La percepción del cliente, más importante que nunca" 2010/2011
- 26.- Luis Domínguez Martínez: "Formas alternativas para la Cobertura de Riesgos" 2003-2004
- 27.- Marta Escudero Cutal: "Solvencia II. Aplicación práctica en una entidad de Vida" 2007/2008
- 28.- Salvador Esteve Casablanca: "La Dirección de Reaseguro. Manual de Reaseguro" 2005/2006
- 29.- Alvaro de Falguera Gaminde: "Plan Estratégico de una Correduría de Seguros Náuticos" 2004/2005
- 30.- Isabel M^a Fernández García: "Nuevos aires para las Rentas Vitalicias" 2006/2007
- 31.- Eduard Fillet Catarina: "Contratación y Gestión de un Programa Internacional de Seguros" 2009/2010
- 32.- Pablo Follana Murcia: "Métodos de Valoración de una Compañía de Seguros. Modelos Financieros de Proyección y Valoración consistentes" 2004/2005
- 33.- Juan Fuentes Jassé: "El fraude en el seguro del Automóvil" 2007/2008
- 34.- Xavier Gabarró Navarro: ""El Seguro de Protección Jurídica. Una oportunidad de Negocio"" 2009/2010
- 35.- Josep María Galcerá Gombau: "La Responsabilidad Civil del Automóvil y el Daño Corporal. La gestión de siniestros. Adaptación a los cambios legislativos y propuestas de futuro" 2003-2004
- 36.- Luisa García Martínez: "El Carácter tuitivo de la LCS y los sistemas de Defensa del Asegurado. Perspectiva de un Operador de Banca Seguros" 2006/2007
- 37.- Fernando García Giralt: "Control de Gestión en las Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 38.- Jordi García-Muret Ubis: "Dirección de la Sucursal. D. A. F. O." 2006/2007
- 39.- David Giménez Rodríguez: "El seguro de Crédito: Evolución y sus Canales de Distribución" 2008/2009
- 40.- Juan Antonio González Arriete: "Línea de Descuento Asegurada" 2007/2008
- 41.- Miquel Gotés Grau: "Assegurances Agràries a BancaSeguros. Potencial i Sistema de Comercialització" 2010/2011
- 42.- Jesús Gracia León: "Los Centros de Siniestros de Seguros Generales. De Centros Operativos a Centros Resolutivos. De la optimización de recursos a la calidad de servicio" 2006/2007
- 43.- José Antonio Guerra Díez: "Creación de unas Tablas de Mortalidad Dinámicas" 2007/2008
- 44.- Santiago Guerrero Caballero: "La politización de las pensiones en España" 2010/2011
- 45.- Francisco J. Herencia Conde: "El Seguro de Dependencia. Estudio comparativo a nivel internacional y posibilidades de desarrollo en España" 2006/2007
- 46.- Francisco Javier Herrera Ruiz: "Selección de riesgos en el seguro de Salud" 2009/2010
- 47.- Alicia Hoya Hernández: "Impacto del cambio climático en el reaseguro" 2008/2009
- 48.- Jordi Jiménez Baena: "Creación de una Red de Agentes Exclusivos" 2007/2008
- 49.- Oriol Jorba Cartoixà: "La oportunidad aseguradora en el sector de las energías renovables" 2008/2009
- 50.- Anna Juncá Puig: "Una nueva metodología de fidelización en el sector asegurador" 2003/2004
- 51.- Ignacio Lacalle Goría: "El artículo 38 Ley Contrato de Seguro en la Gestión de Siniestros. El procedimiento de peritos" 2004/2005
- 52.- M^a Carmen Lara Ortíz: "Solvencia II. Riesgo de ALM en Vida" 2003/2004
- 53.- Haydée Noemí Lara Téllez: "El nuevo sistema de Pensiones en México" 2004/2005
- 54.- Marta Leiva Costa: "La reforma de pensiones públicas y el impacto que esta modificación supone en la previsión social" 2010/2011

- 55.- Victoria León Rodríguez: "Problemàtica del aseguramiento de los Jóvenes en la política comercial de las aseguradoras" 2010/2011
- 56.- Pilar Lindín Soriano: "Gestión eficiente de pólizas colectivas de vida" 2003/2004
- 57.- Víctor Lombardero Guarner: "La Dirección Económico Financiera en el Sector Asegurador" 2010/2011
- 58.- Maite López Aladros: "Análisis de los Comercios en España. Composición, Evolución y Oportunidades de negocio para el mercado asegurador" 2008/2009
- 59.- Josep March Arranz: "Los Riesgos Personales de Autónomos y Trabajadores por cuenta propia. Una visión de la oferta aseguradora" 2005/2006
- 60.- Miquel Maresch Camprubí: "Necesidades de organización en las estructuras de distribución por mediadores" 2010/2011
- 61.- José Luis Marín de Alcaraz: "El seguro de impago de alquiler de viviendas" 2007/2008
- 62.- Miguel Ángel Martínez Boix: "Creatividad, innovación y tecnología en la empresa de seguros" 2005/2006
- 63.- Susana Martínez Corveira: "Propuesta de Reforma del Baremo de Autos" 2009/2010
- 64.- Inmaculada Martínez Lozano: "La Tributación en el mundo del seguro" 2008/2009
- 65.- Dolors Melero Montero: "Distribución en bancaseguros: Actuación en productos de empresas y gerencia de riesgos" 2008/2009
- 66.- Josep Mena Font: "La Internalización de la Empresa Española" 2009/2010
- 67.- Angela Milla Molina: "La Gestión de la Previsión Social Complementaria en las Compañías de Seguros. Hacia un nuevo modelo de Gestión" 2004/2005
- 68.- Montserrat Montull Rossón: "Control de entidades aseguradoras" 2004/2005
- 69.- Eugenio Morales González: "Oferta de licuación de patrimonio inmobiliario en España" 2007/2008
- 70.- Lluís Morales Navarro: "Plan de Marketing. División de Bancaseguros" 2003/2004
- 71.- Sonia Moya Fernández: "Creación de un seguro de vida. El éxito de su diseño" 2006/2007
- 72.- Rocio Moya Morón: "Creación y desarrollo de nuevos Modelos de Facturación Electrónica en el Seguro de Salud y ampliación de los modelos existentes" 2008/2009
- 73.- María Eugenia Mugerza Goya: "Bancaseguros. La comercialización de Productos de Seguros No Vida a través de redes bancarias" 2005/2006
- 74.- Ana Isabel Mullor Cabo: "Impacto del Envejecimiento en el Seguro" 2003/2004
- 75.- Estefanía Nicolás Ramos: "Programas Multinacionales de Seguros" 2003/2004
- 76.- Santiago de la Nogal Mesa: "Control interno en las Entidades Aseguradoras" 2005/2006
- 77.- Antonio Nolasco Gutiérrez: "Venta Cruzada. Mediación de Seguros de Riesgo en la Entidad Financiera" 2006/2007
- 78.- Francesc Ocaña Herrera: "Bonus-Malus en seguros de asistencia sanitaria" 2006/2007
- 79.- Antonio Olmos Francino: "El Cuadro de Mando Integral: Perspectiva Presente y Futura" 2004/2005
- 80.- Luis Palacios García: "El Contrato de Prestación de Servicios Logísticos y la Gerencia de Riesgos en Operadores Logísticos" 2004/2005
- 81.- Jaume Paris Martínez: "Segmento Discapacitados. Una oportunidad de Negocio" 2009/2010
- 82.- Martín Pascual San Martín: "El incremento de la Longevidad y sus efectos colaterales" 2004/2005
- 83.- Montserrat Pascual Villacampa: "Proceso de Tarificación en el Seguro del Automóvil. Una perspectiva técnica" 2005/2006

- 84.- Marco Antonio Payo Aguirre: "La Gerencia de Riesgos. Las Compañías Cautivas como alternativa y tendencia en el Risk Management" 2006/2007
- 85.- Patricia Pérez Julián: "Impacto de las nuevas tecnologías en el sector asegurador" 2008/2009
- 86.- María Felicidad Pérez Soro: "La atención telefónica como transmisora de imagen" 2009/2010
- 87.- Marco José Piccirillo: "Ley de Ordenación de la Edificación y Seguro. Garantía Decenal de Daños" 2006/2007
- 88.- Irene Plana Güell: "Sistemas d'Informació Geogràfica en el Sector Assegurador" 2010/2011
- 89.- Sonia Plaza López: "La Ley 15/1999 de Protección de Datos de carácter personal" 2003/2004
- 90.- Pere Pons Pena: "Identificación de Oportunidades comerciales en la Provincia de Tarragona" 2007/2008
- 91.- María Luisa Postigo Díaz: "La Responsabilidad Civil Empresarial por accidentes del trabajo. La Prevención de Riesgos Laborales, una asignatura pendiente" 2006/2007
- 92.- Jordi Pozo Tamarit: "Gerencia de Riesgos de Terminales Marítimas" 2003/2004
- 93.- Francesc Pujol Niñerola: "La Gerencia de Riesgos en los grupos multisectoriales" 2003-2004
- 94.- M^a del Carmen Puyol Rodríguez: "Recursos Humanos. Breve mirada en el sector de Seguros" 2003/2004
- 95.- Antonio Miguel Reina Vidal: "Sistema de Control Interno, Compañía de Vida. Bancaseguros" 2006/2007
- 96.- Marta Rodríguez Carreiras: "Internet en el Sector Asegurador" 2003/2004
- 97.- Juan Carlos Rodríguez García: "Seguro de Asistencia Sanitaria. Análisis del proceso de tramitación de Actos Médicos" 2004/2005
- 98.- Mónica Rodríguez Nogueiras: "La Cobertura de Riesgos Catastróficos en el Mundo y soluciones alternativas en el sector asegurador" 2005/2006
- 99.- Susana Roquet Palma: "Fusiones y Adquisiciones. La integración y su impacto cultural" 2008/2009
- 100.- Santiago Rovira Obradors: "El Servei d'Assegurances. Identificació de les variables clau" 2007/2008
- 101.- Carlos Ruano Espí: "Microseguro. Una oportunidad para todos" 2008/2009
- 102.- Mireia Rubio Cantisano: "El Comercio Electrónico en el sector asegurador" 2009/2010
- 103.- María Elena Ruíz Rodríguez: "Análisis del sistema español de Pensiones. Evolución hacia un modelo europeo de Pensiones único y viabilidad del mismo" 2005/2006
- 104.- Eduardo Ruiz-Cuevas García: "Fases y etapas en el desarrollo de un nuevo producto. El Taller de Productos" 2006/2007
- 105.- Pablo Martín Sáenz de la Pascua: "Solvencia II y Modelos de Solvencia en Latinoamérica. Sistemas de Seguros de Chile, México y Perú" 2005/2006
- 106.- Carlos Sala Farré: "Distribución de seguros. Pasado, presente y tendencias de futuro" 2008/2009
- 107.- Ana Isabel Salguero Matarín: "Quién es quién en el mundo del Plan de Pensiones de Empleo en España" 2006/2007
- 108.- Jorge Sánchez García: "El Riesgo Operacional en los Procesos de Fusión y Adquisición de Entidades Aseguradoras" 2006/2007
- 109.- María Angels Serral Floreta: "El lucro cesante derivado de los daños personales en un accidente de circulación" 2010/2011
- 110.- David Serrano Solano: "Metodología para planificar acciones comerciales mediante el análisis de su impacto en los resultados de una compañía aseguradora de No Vida" 2003/2004

- 111.- Jaime Siberta Durán: "Calidad. Obtención de la Normativa ISO 9000 en un centro de Atención Telefónica" 2003/2004
- 112.- María Jesús Suárez González: "Los Poolings Multinacionales" 2005/2006
- 113.- Miguel Torres Juan: "Los siniestros IBNR y el Seguro de Responsabilidad Civil" 2004/2005
- 114.- Carlos Travé Babiano: "Provisiones Técnicas en Solvencia II. Valoración de las provisiones de siniestros" 2010/2011
- 115.- Rosa Viciano García: "Banca-Seguros. Evolución, regulación y nuevos retos" 2007/2008
- 116.- Ramón Vidal Escobosa: "El baremo de Daños Personales en el Seguro de Automóviles" 2009/2010
- 117.- Tomás Wong-Kit Ching: "Análisis del Reaseguro como mitigador del capital de riesgo" 2008/2009
- 118.- Yibo Xiong: "Estudio del mercado chino de Seguros: La actualidad y la tendencia" 2005/2006
- 119.- Beatriz Bernal Callizo: "Póliza de Servicios Asistenciales" 2003/2004
- 120.- Marta Bové Badell: "Estudio comparativo de evaluación del Riesgo de Incendio en la Industria Química" 2003/2004
- 121.- Ernest Castellón Teixidó: "La edificación. Fases del proceso, riesgos y seguros" 2004/2005
- 122.- Sandra Clusella Giménez: "Gestió d'Actius i Passius. Inmunització Financera" 2004/2005
- 123.- Miquel Crespí Argemí: "El Seguro de Todo Riesgo Construcción" 2005/2006
- 124.- Yolanda Dengra Martínez: "Modelos para la oferta de seguros de Hogar en una Caja de Ahorros" 2007/2008
- 125.- Marta Fernández Ayala: "El futuro del Seguro. Bancaseguros" 2003/2004
- 126.- Antonio Galí Isus: "Inclusión de las Energías Renovables en el sistema Eléctrico Español" 2009/2010
- 127.- Gloria Gorbea Bretones: "El control interno en una entidad aseguradora" 2006/2007
- 128.- Marta Jiménez Rubio: "El procedimiento de tramitación de siniestros de daños materiales de automóvil: análisis, ventajas y desventajas" 2008/2009
- 129.- Lorena Alejandra Libson: "Protección de las víctimas de los accidentes de circulación. Comparación entre el sistema español y el argentino" 2003/2004
- 130.- Mario Manzano Gómez: "La responsabilidad civil por productos defectuosos. Solución aseguradora" 2005/2006
- 131.- Àlvar Martín Botí: "El Ahorro Previsión en España y Europa. Retos y Oportunidades de Futuro" 2006/2007
- 132.- Sergio Martínez Olivé: "Construcción de un modelo de previsión de resultados en una Entidad Aseguradora de Seguros No Vida" 2003/2004
- 133.- Pilar Miracle Vázquez: "Alternativas de implementación de un Departamento de Gestión Global del Riesgo. Aplicado a empresas industriales de mediana dimensión" 2003/2004
- 134.- María José Morales Muñoz: "La Gestión de los Servicios de Asistencia en los Multirriesgo de Hogar" 2007/2008
- 135.- Juan Luis Moreno Pedroso: "El Seguro de Caución. Situación actual y perspectivas" 2003/2004
- 136.- Rosario Isabel Pastrana Gutiérrez: "Creació d'una empresa de serveis socials d'atenció a la dependència de les persones grans enfocada a productes d'assegurances" 2007/2008
- 137.- Joan Prat Rifà: "La Previsió Social Complementaria a l'Empresa" 2003/2004
- 138.- Alberto Sanz Moreno: "Beneficios del Seguro de Protección de Pagos" 2004/2005

- 139.- Judith Safont González: "Efectes de la contaminació i del estils de vida sobre les assegurances de salut i vida" 2009/2010
- 140.- Carles Soldevila Mejías: "Models de gestió en companyies d'assegurances. Outsourcing / Insourcing" 2005/2006
- 141.- Olga Torrente Pascual: "IFRS-19 Retribuciones post-empleo" 2003/2004
- 142.- Annabel Roig Navarro: "La importancia de las mutualidades de previsión social como complementarias al sistema publico" 2009/2010
- 143.- José Angel Ansón Tortosa: "Gerencia de Riesgos en la Empresa española" 2011/2012
- 144.- María Mercedes Bernués Burillo: "El permiso por puntos y su solución aseguradora" 2011/2012
- 145.- Sònia Beulas Boix: "Prevención del blanqueo de capitales en el seguro de vida" 2011/2012
- 146.- Ana Borràs Pons: "Teletrabajo y Recursos Humanos en el sector Asegurador" 2011/2012
- 147.- María Asunción Cabezas Bono: "La gestión del cliente en el sector de bancaseguros" 2011/2012
- 148.- María Carrasco Mora: "Matching Premium. New approach to calculate technical provisions Life insurance companies" 2011/2012
- 149.- Eduard Huguet Palouzie: "Las redes sociales en el Sector Asegurador. Plan social-media. El Community Manager" 2011/2012
- 150.- Laura Monedero Ramírez: "Tratamiento del Riesgo Operacional en los 3 pilares de Solvencia II" 2011/2012
- 151.- Salvador Obregón Gomá: "La Gestión de Intangibles en la Empresa de Seguros" 2011/2012
- 152.- Elisabet Ordóñez Somolinos: "El sistema de control Interno de la Información Financiera en las Entidades Cotizadas" 2011/2012
- 153.- Gemma Ortega Vidal: "La Mediación. Técnica de resolución de conflictos aplicada al Sector Asegurador" 2011/2012
- 154.- Miguel Ángel Pino García: "Seguro de Crédito: Implantación en una aseguradora multirramo" 2011/2012
- 155.- Genevieve Thibault: "The Costumer Experience as a Sorce of Competitive Advantage" 2011/2012
- 156.- Francesc Vidal Bueno: "La Mediación como método alternativo de gestión de conflictos y su aplicación en el ámbito asegurador" 2011/2012
- 157.- Mireia Arenas López: "El Fraude en los Seguros de Asistencia. Asistencia en Carretera, Viaje y Multirriesgo" 2012/2013
- 158.- Lluís Fernández Rabat: "El proyecto de contratos de Seguro-IFRS4. Expectativas y realidades" 2012/2013
- 159.- Lluís Ferrer Arilla: "El seguro de decesos. Presente y tendencias de futuro" 2012/2013
- 160.- Alicia García Rodríguez: "El Cuadro de Mando Integral en el Ramo de Defensa Jurídica" 2012/2013
- 161.- David Jarque Solsona: "Nuevos sistemas de suscripción en el negocio de vida. Aplicación en el canal bancaseguros" 2012/2013
- 162.- Kamal Mustafá Gondolbeu: "Estrategias de Expansión en el Sector Asegurador. Matriz de Madurez del Mercado de Seguros Mundial" 2012/2013
- 163.- Jordi Núñez García: "Redes Periciales. Eficacia de la Red y Calidad en el Servicio" 2012/2013
- 164.- Paula Núñez García: "Benchmarking de Autoevaluación del Control en un Centro de Siniestros Diversos" 2012/2013

165.- Cristina Riera Asensio: "Agregadores. Nuevo modelo de negocio en el Sector Asegurador" 2012/2013

166.- Joan Carles Simón Robles: "Responsabilidad Social Empresarial. Propuesta para el canal de agentes y agencias de una compañía de seguros generalista" 2012/2013

167.- Marc Vilardebó Miró: "La política de inversión de las compañías aseguradoras ¿Influirá Solvencia II en la toma de decisiones?" 2012/2013

