



Fundación
MAPFRE ESTUDIOS

N. 25 65
10. 1. 19

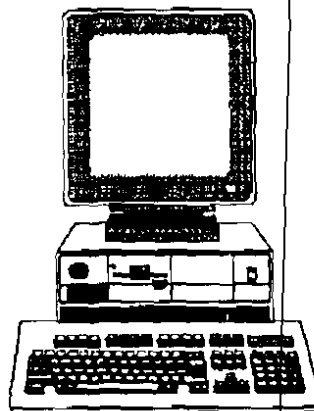
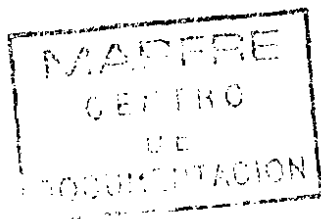
**SEMINARIO DIRECCION Y TOMA DE DECISIONES
EN ENTIDADES ASEGURADORAS**

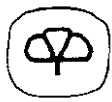
**BUGAMAP: MODELO MAPFRE DE SIMULACION DE GESTION
DE ENTIDADES ASEGURADORAS**

(Santo Domingo, 3 y 4 de junio de 1996)

**FACTORES DE LA DIRECCION ESTRATEGICA.
LA DIRECCION DE ENTIDADES ASEGURADORAS
Y LOS RECURSOS HUMANOS**

D. MIGUEL ANGEL MARTINEZ





Fundación
MAPFRE ESTUDIOS

DIRECCION ESTRATEGICA EMPRESARIAL

Factores Clave para el Sector Asegurador

Miguel Angel Martínez Martínez

*Profesor de la Universidad de Alcalá de Henares
Director General de la Fundación MAPFRE ESTUDIOS*

DIRECCION ESTRATEGICA EMPRESARIAL:

Factores Clave para el Sector Asegurador

I. DIRECCION ESTRATEGICA Y EMPRESA DE SEGUROS

Al hablar de la dirección de una entidad aseguradora, nos hemos preguntado con frecuencia en qué medida la dirección de estas entidades representa peculiaridades tan notables que exige específicas adaptaciones en los sistemas tradicionales de Management para las empresas del sector.

La actividad aseguradora por su origen netamente profesional ha permanecido durante mucho tiempo fuera del clásico tratamiento de los principios, que se dice, llevan a la "excelencia" en otros negocios: el marketing, la planificación estratégica y el controlling.

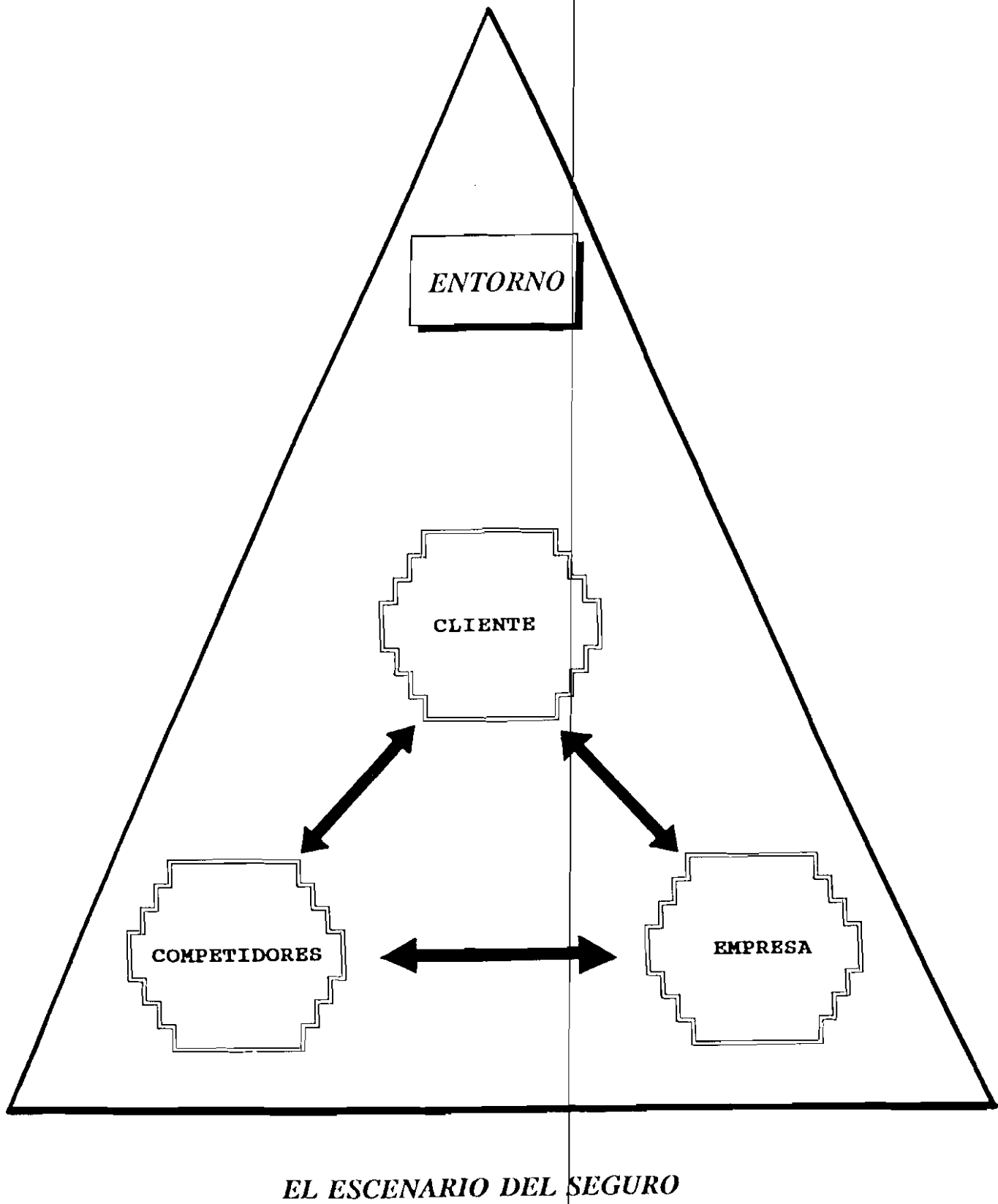
Una entidad de seguros, como cualquier otra empresa, debe estar gestionada y organizada en función de los objetivos que debe lograr. Evidentemente no todas las empresas pretenden llegar a la misma meta ni se encuentran con el mismo mercado o con semejante estructura en la competencia. Por ello, es preciso saber dónde se quiere (y se puede) ir, fijar los objetivos y organizarse para alcanzarlos. Nuestra actividad no requiere grandes cantidades de dinero invertido en activos fijos y, por tanto, desde esa perspectiva ha sido relativamente fácil mantener la dirección de estas empresas sin sistemas de planificación a medio y largo plazo; lo que siendo en sí mismo una ventaja, sin embargo entraña riesgos acerca del futuro como factor clave empresarial. Ello, en entornos cada vez más confusos e inciertos, puede acarrear, a medio plazo, graves consecuencias.

Es esencial conocer objetivamente, nuestra propia entidad, cuáles son sus potenciales diferenciales con el resto de los competidores y si de este análisis pueden deducirse oportunidades claras de negocio para cada empresa. ¡Es preciso determinar las **estrategias** básicas que orientarán cada corporación!

Configurar una **estrategia** es responder a preguntas , tales como éstas:

- * ¿Hemos de hacer más énfasis en la innovación o en la excelencia operativa?
- * ¿Debemos buscar potenciar más las diferencias de nuestras redes de distribución frente a la competencia? ¿Propias o ajenas?
- * ¿Qué nivel de servicios debe constituir la oferta aseguradora de la empresa?
- * ¿Qué línea de negocio será el "focus" de nuestra oferta próxima?
- * ¿Dirigir estratégicamente supone anteponer los objetivos? ¿O éstos últimos se deducen de los anteriores?

La discusión estratégica en cada entidad, en su origen, **no se centra** tanto en los objetivos, sino alrededor de un escenario comparativo que tiene un triángulo de factores clave: **Los clientes, la competencia y la propia compañía o empresa** de que se trata, siendo el medio en el que se desenvuelve el **entorno**. Todos los factores mencionados están en continua interrelación nuestra sin que pueda hablarse de un único vínculo unidireccional, ya que en la realidad las variaciones de cada uno influyen sobre los demás así como el entorno sobre todos ellos.



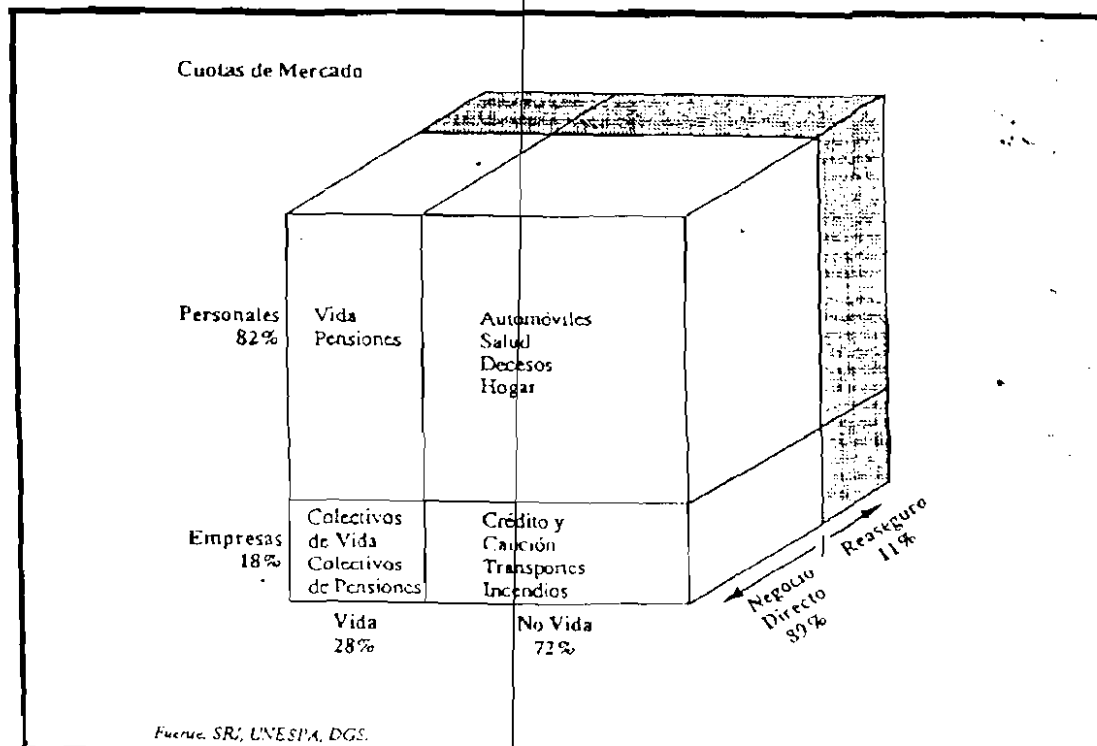
Véamos las características principales de cada uno:

A) CLIENTELA

Al referirnos a los clientes, hacemos algunas precisiones que afectan a los mercados y que están relacionadas con el Seguro.

En primer lugar, la tradicional separación (a veces por razones legales) entre Vida y No Vida, ha servido para segmentar las empresas, las actividades e, incluso, las especialidades técnicas de quienes trabajamos en las compañías de seguros. Sin embargo, el mercado sigue pautas de segmentación que no coinciden exactamente con la estructura de nuestros viejos ramos de seguros. Véase, por ejemplo, el caso de la estructura del mercado de seguros en España, que ha evolucionado tal y como indica la figura siguiente hacia una diferenciación, cada día mayor entre seguros personales y seguros de empresas, con un criterio descentralizador que tiene en cuenta más el tipo de clientela y no tanto el producto de que se trate.

ESTRUCTURA DEL MERCADO DE SEGUROS ESPAÑOL



Otro elemento, en notable desarrollo, lo constituye el papel (y el poder) de los corredores y de los modernos brokers internacionales, especialmente en los seguros de empresas o industriales. También, incluso, puede conseguirse nueva clientela por medio de los instrumentos financieros en seguros de "masa" (tales como los seguros de vida) a través del servicio prestado por las tarjetas de crédito, etc.

La **dinámica de los mercados** es otro factor a considerar, ya que cada vez más deprisa no sólo se crean nuevos hábitos de consumo y, por tanto, nuevos riesgos y coberturas sino que aumenta la **sensibilidad del riesgo**, sobre todo en aquellos países donde el grado de penetración del seguro es menor.

Un último rasgo para señalar lo constituyen los fenómenos de integración de servicios financieros y seguros (¿La utopía de un **cliente común**), a través de la comercialización conjunta de productos que tienden a captar el ahorro particular en los mercados

B) LA COMPETENCIA

Obligada referencia en la dirección de nuestras empresas; y, ello, porque en muchos países en desarrollo se están produciendo cambios acelerados en forma de procesos de concentración de la actividad aseguradora hacia entidades más grandes que buscan alcanzar una mayor **productividad**, a la vez que se incrementa una nueva competencia en forma de la **industria extranjera** del seguro.

Bancos y Entidades de Depósito crean sus propias compañías de seguros, o compiten directamente con productos a caballo entre la capitalización y el seguro... Los grandes conglomerados multinacionales crean compañías cautivas...

¿Qué ofrecer al mercado desde nuestra compañía? ¿Es nuestra oferta un "commodity" sin ningún elemento que la caracterice y personalice?

La competencia, además de elemento de confrontación, también es una fuentes de inspiración e innovación; hace días escuchábamos de un alto directivo de mi compañía la experiencia vivida en una empresa europea de seguros que utilizaba técnicas de marketing directo telefónico para captar la atención de los clientes e, incluso, la suscripción de pólizas de seguros y como, utilizando este medio y la publicidad, teóricamente sin agentes de seguros, podría alcanzar unos volúmenes de negocio estimables con un servicio personalizado, subcontratando los servicios que prestaba a sus clientes. Son ejemplos que nos hacen reflexionar respecto a la evolución propia y sobre todo, que nos ayudan a diferenciar quiénes son los competidores que representan verdaderas amenazas y donde se encuentran las mismas.

C) LA EMPRESA

Cada una de nuestras compañías es portadora de fortalezas (diferencias positivas respecto a la competencia) y a la vez de debilidades. ¿Dónde se encuentran éstas?:

- . ? Selección de riesgos?
- . ? Productividad?
- . ? Capacitación de redes de agentes?
- . ? Cuota de mercado?
- . ? Productos?
- . ? Imagen?
- . ? Servicios de calidad?
- . ? Valor añadido al cliente?
- . ? Compromiso de la Dirección?
- . ??

Cada uno de estos factores internos representa verdaderas oportunidades para diferenciarse competitivamente en el mercado. ¿Los conocemos? ¿Hacemos un análisis de nuestras propias debilidades y fortalezas?

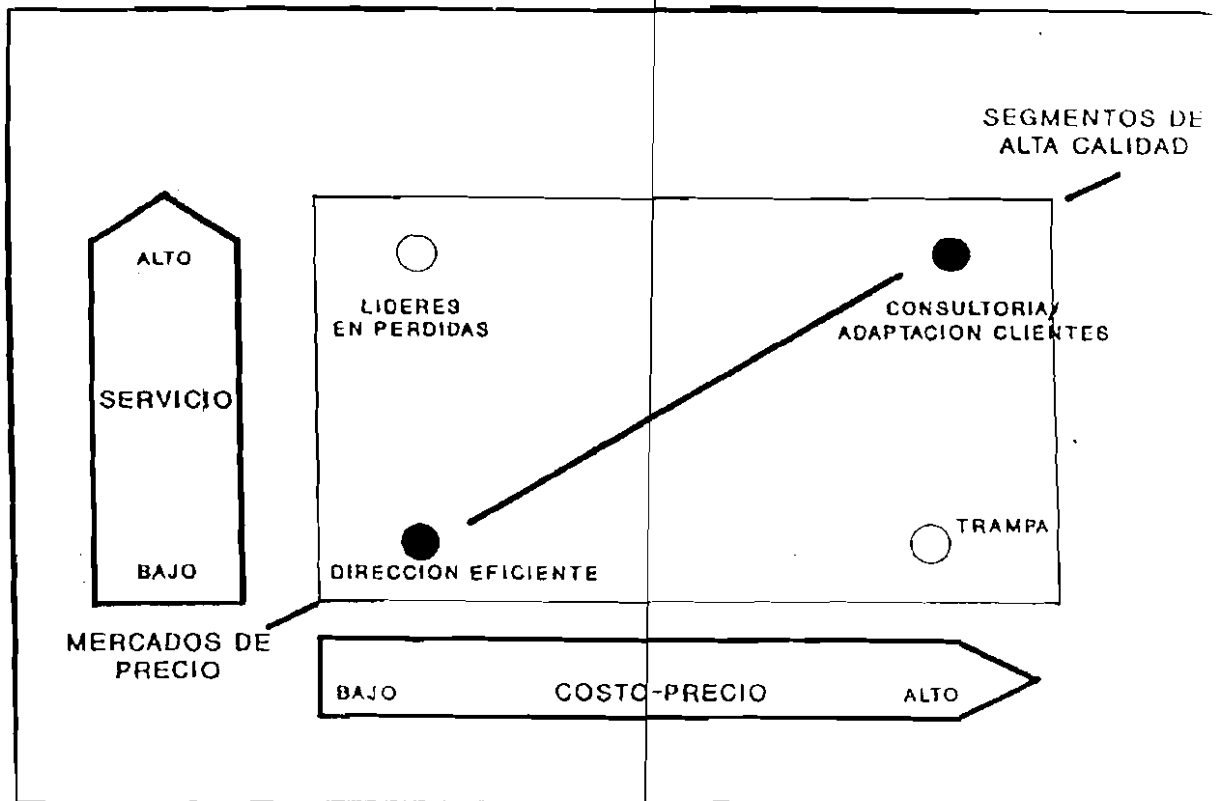
¿Dónde se encuentra nuestra compañía frente a la competencia, según su nivel de servicios y costes?

¿Se trata nuestra empresa de una entidad que actúa con escaso nivel de servicio y precios altamente competitivos ...?

¿Somos vendedores de servicios que a la vez son apreciados por nuestra clientela?

¿Cual es nuestra posición en la matriz precio/servicio de la figura siguiente?:

DIFERENCIACION DE MERCADOS SEGUN SU NIVEL DE SERVICIO Y COSTES



D) ENTORNO

El entorno es también una fuente de competitividad y no sólo una amenaza o una razón para justificar la falta de resultados en la empresa.

La baja o alta propensión al ahorro, el crecimiento económico en ciertos sectores, la mayor o menor sensibilidad al riesgo, la estructura de la pirámide de población, el grado mayor o menor de liberización del sector o sus expectativas de cambio... Todo ello son también factores de los que podemos aprovecharnos en cada uno de los casos para obtener auténticas ventajas competitivas.

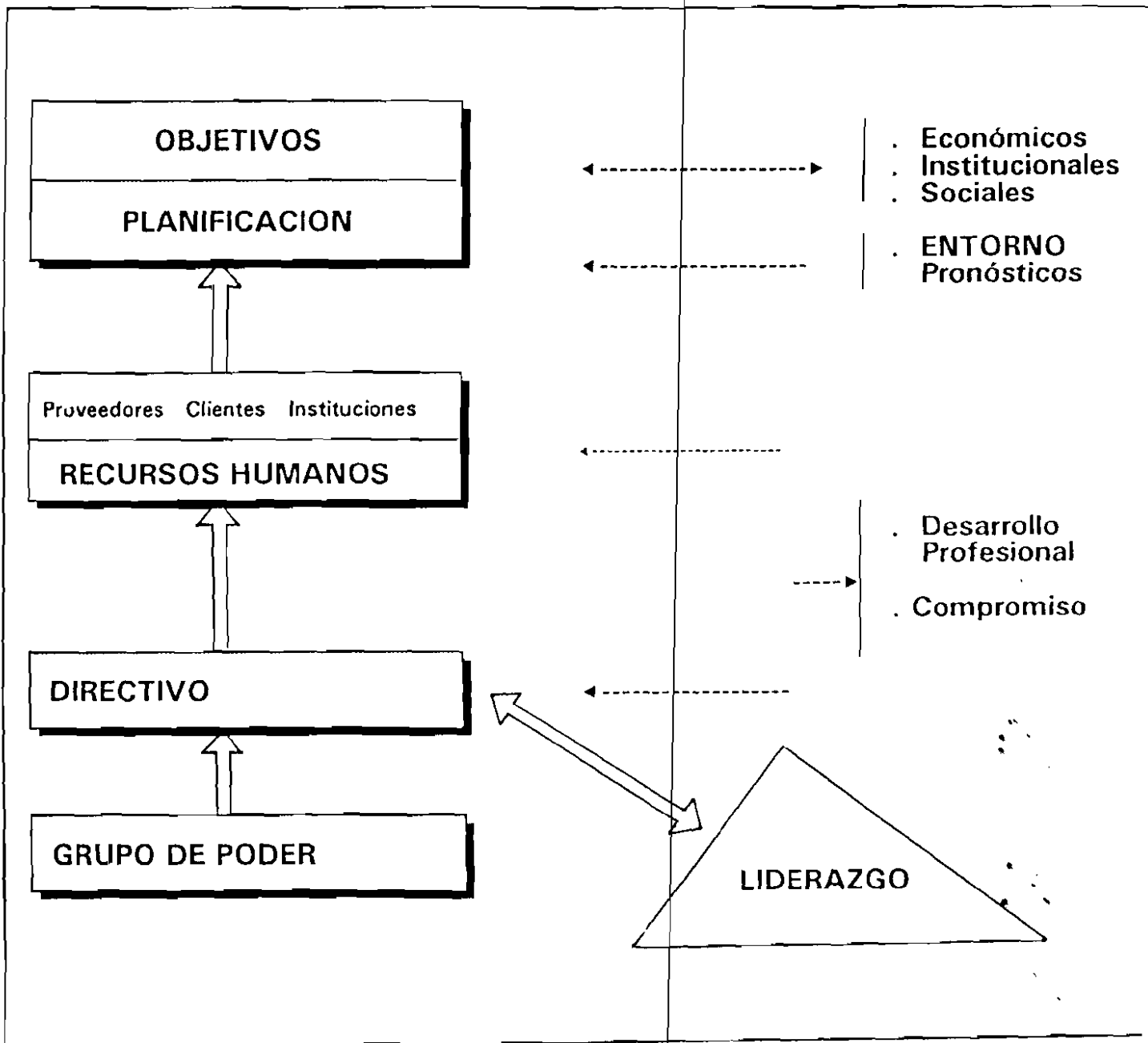
II. LA POSICION DEL DIRECTIVO EN LA EMPRESA

La **combinación eficiente** de Clientela-Empresa-Competencia-Entorno es tarea de la alta dirección en la empresa.

El ejercicio de este tipo de dirección en nuestras empresas representa "habilidades particulares" en sus hombres.

El directivo ha de conseguir objetivos empresariales, generalmente a través de otras personas (Véase la figura siguiente):

POSICION DEL DIRECTIVO EN LA EMPRESA



El directivo no sólo ha de manejar sus propias estructuras de personal sino que también obtiene resultados a través de la adecuada gestión de los proveedores, las agrupaciones de clientes, los corredores, los agentes, los colaboradores de otras unidades empresariales, etc. Por tanto, esta habilidad especial supone siempre una capacidad para gestionar grupos de personas que a veces no dependen jerárquicamente del directivo (lo que es aún más difícil que el ejercicio jerárquico de la autoridad). Esta capacidad como "**gestionador de sus fronteras**" tiene especial importancia en las empresas de seguros donde el valor añadido está compuesto esencialmente por mujeres y hombres" y donde la gestión de los activos fijos carece de la transcendencia que tiene en la industria.

Por tanto, tareas de relación interpersonal son las que caracterizarán la actividad directiva:

- * El directivo ha de COORDINAR lo que implica buscar en los hombres comportamientos congruentes a la consecución de los fines empresariales.
- * El directivo ha de COMPROMETERSE y comprometer a los demás, porque de esta manera los objetivos empresariales serán "sentidos" como propios en toda la estructura.
- * El directivo realiza estos procesos a través de la COMUNICACION, es decir, trata de reducir los costes de coordinación entre los colectivos antes mencionados, así como sirve para estimular y motivar a las personas afectadas en los mismos.
- * La dirección también ha de CONTROLAR no sólomente con un espíritu supervisor, sino especialmente como apoyo para la toma de nuevas decisiones o modificar las ya tomadas.

Se ha dicho muchas veces que el **liderazgo** es una de las características del MANAGER, que ayuda a la eficiencia de su trabajo

Pero, ¿qué entendemos por liderazgo?

DIMENSIONES DEL LIDERAZGO

		T E C N I C A	
		ALTA	BAJA
INTER PERSONAL	ALTA	LIDER SUPERIOR	"POLITICA"
	BAJA	"TECNICO"	Incapacidad

Javidan. 1991.

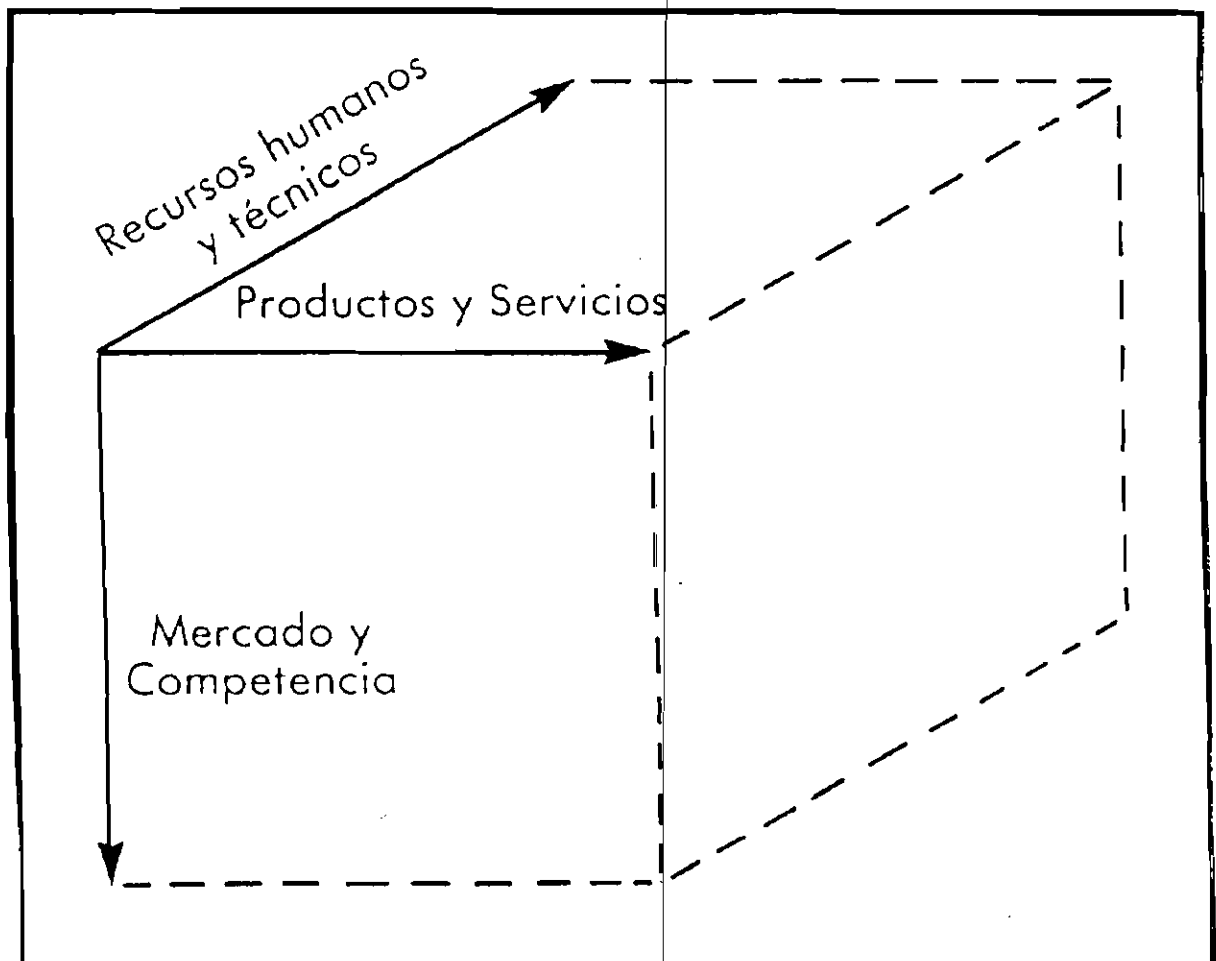
- * TECNICA: Eficiencia, productividad -- OBJETIVOS
- * INTERPERSONAL: Grado de impacto positivo sobre los RR. HH.

Como puede verse en la figura propuesta por el Profesor Javidan, no debe interpretarse este término estrictamente como una exclusiva capacidad de relación interpersonal, es decir, como el grado de impacto positivo que tiene el directivo sobre los Recursos Humanos, sino que ha de combinarse adecuadamente con una cierta capacidad técnica para alcanzar los objetivos de eficiencia y productividad que la empresa tenga fijados; es en esta combinación donde encontramos la optimización de su resultado y el verdadero sentido del líder en la empresa.

III. LA DIRECCION FUNCIONAL EN LA EMPRESA

Dentro de los sistemas de dirección que emplea el manager y por orden cronológico, esta concepción empresarial constituyó un modelo que denominaremos de DIRECCION FUNCIONAL. Modelo muy utilizado en las empresas a lo largo de las últimas décadas, que busca sobre todo la **optimización de los recursos empresariales** a través de una continua asignación eficiente de recursos.

En otras palabras, se trata de responder preguntas tales como estas. *¿Cuál es el crecimiento de venta objetivado? ¿Cuáles son los productos que la empresa desarrollará en un próximo futuro? ¿Con qué inversiones las llevará adelante? ¿Con qué asignación de recursos humanos? ... tratando de optimizar las tres dimensiones del management que exponemos en la figura siguiente:*



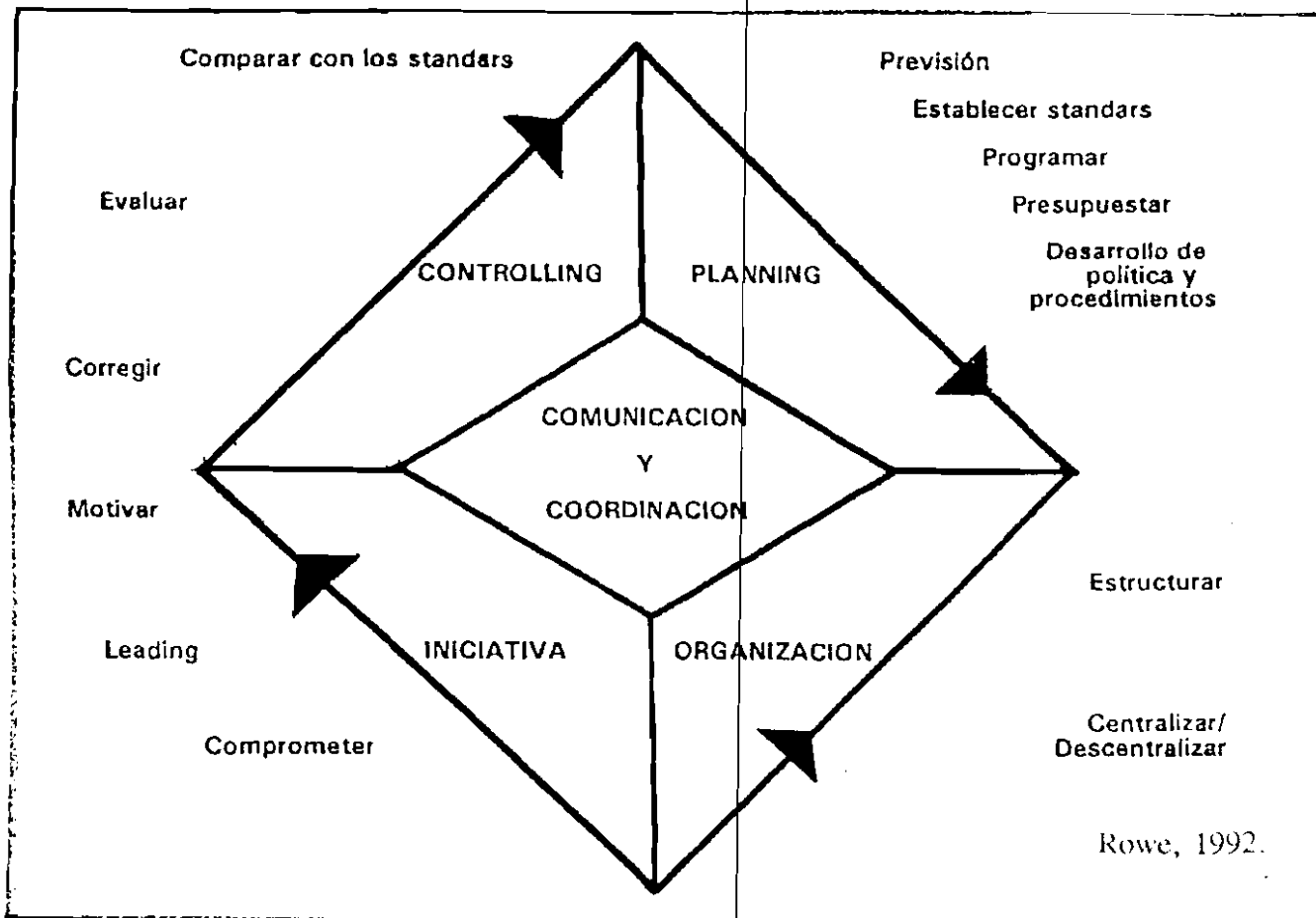
DIMENSIONES DE LA DIRECCION FUNCIONAL DE LA EMPRESA

El modelo de dirección funcional, aquí representado, combina el crecimiento de los productos y servicios en la empresa: *dimensión horizontal*, con la evolución del MERCADO y su competencia en la *dimensión vertical*. Finalmente el manejo de los recursos humanos y técnicos constituye la *tercera dimensión* del sistema directivo.

En torno a esta concepción nacieron los movimientos próximos al control de costes, mejoras en la productividad, actuaciones de marketing, análisis de inversiones, mejoras en la eficiencia de los procesos de producción, etc...

¿Cuál es el instrumental empleado históricamente en la Dirección Funcional? En la figura siguiente relacionados los clásicos instrumentos directivos que hemos dibujado en forma de bucle (Rowe 1992) para remarcar su carácter secuencial en la empresa: Se trata de elementos convencionales manejados como un sistema articulado de dirección:

ELEMENTOS DE LA DIRECCION FUNCIONAL



- En primer lugar, citamos el instrumento de la **PLANIFICACION**, con toda su carga de *configuración del futuro deseado*, de actitud para adelantarse al futuro; **cálculo económico** que no debe confundirse con las previsiones e incluso con el presupuesto anual y que parte de la experiencia y de las premisas sociales o económicas del mercado futuro .

En estos modelos de dirección funcional, la planificación se ha traducido en desarrollo de políticas y planes plurianuales parciales (productos o ramos, productividad, distribución, etc.) e, incluso, se ha usado para determinar los procedimientos empresariales.

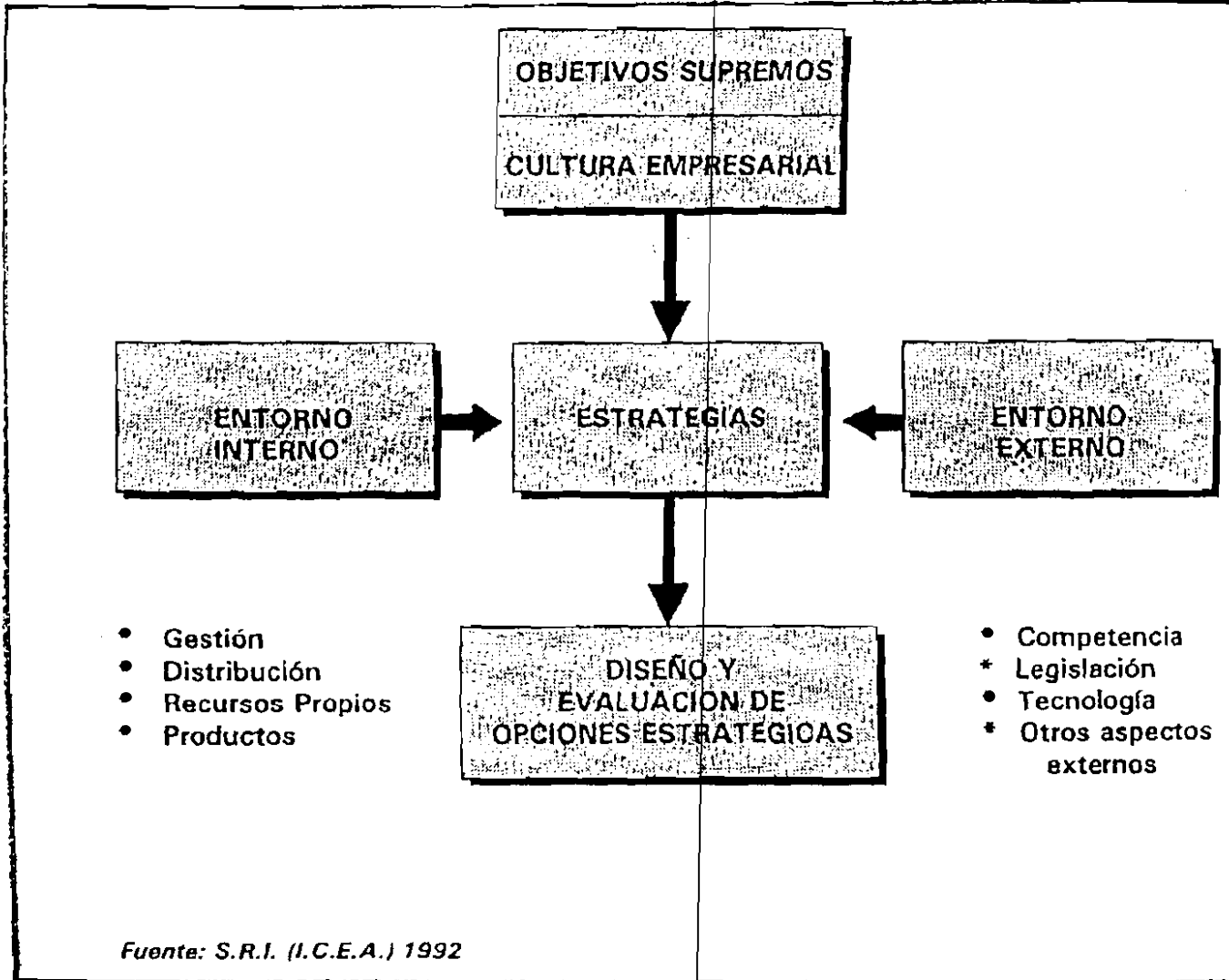
- En segundo lugar, la **ORGANIZACION**, como estructura de relaciones entre funciones, responsabilidades empresariales y recursos humanos. El estudio de la centralización y descentralización y sus implicaciones para el crecimiento de las empresas ocupa buena parte de las discusiones directivas sobre esta materia.
- Otro eslabón de esta cadena es el compromiso de los recursos humanos, la búsqueda de **INICIATIVAS** personales que conduzcan a alcanzar los objetivos y, finalmente, el **CONTROL** como sistema, a través de la evaluación y la comparación con los standars, para corregir la toma de decisiones en la empresa.

Este ha sido, durante muchos años, el ciclo de los elementos directivos con los que hemos aprendido a optimizar los recursos empresariales.

La propuesta que les formulo a ustedes, es la de la insuficiencia de estos sistemas de dirección, debido a su impotencia para adaptarse a los cambios externos que, con su rápida evolución, invalidan las propias premisas, escenarios y pronósticos de la planificación. ¿Basta con el control de objetivos y standars fijados en condiciones que han variado ya sustancialmente? ¿Podemos mantener estructuras organizativas que frenan el desarrollo estratégico futuro?

IV. LA DIRECCION ESTRATEGICA EMPRESARIAL COMO RESPUESTA

FORMACION DE ESTRATEGIAS



Al final de los años 70 surge una nueva visión o modelo de Dirección llamado de la **Dirección Estratégica**: las compañías pioneras en el manejo del mismo buscaban, no sólo optimizar cada uno de los recursos que dispone la empresa y alcanzar unos ciertos objetivos, sino que tras un análisis previo de los **potenciales** que la empresa dispone, y de la **oportunidad** que el entorno y los mercados representan, *concentra sus esfuerzos* en posiciones claves y en las áreas estratégicas futuras.

El análisis interno y externo de la empresa, su "posición relativa" con la competencia, las amenazas que la evolución próxima y futura de cada mercado suponen para la empresa, conducen a un análisis especializado del que van a *derivarse las estrategias empresariales*.

A estas estrategias y a sus propios planes de actuaciones, subordinaremos cada uno de los nuevos objetivos empresariales.

La reflexión anterior, así como la consideración de la competencia como eje central de la planificación corporativa, exigen una diferente POSTURA directiva *más próxima al mercado*, donde la **adaptación** de los recursos humanos y sus sistemas directivos cobra la importancia central de la planificación.

Es ahora la estructura empresarial la que tiene que modificarse, adaptarse, flexibilizarse según las necesidades del mercado y sus propias oportunidades.

El análisis estratégico supondrá nuevas pautas directivas, reunidas en las siguientes cuatro etapas:

- a) En primer lugar, la visión estratégica de la empresa supone la IDENTIFICACION de cada una de las DISTINTAS AREAS en que se va a dividir el *negocio empresarial*, la discusión acerca de su **especialización y diferenciación**, así como la *visión sobre las unidades de negocio empresarial*.
- b) Una segunda etapa en este modelo de dirección estratégica lo constituirá el ANALISIS DEL ENTORNO SECTORIAL en el que la empresa se mueve o va a desenvolverse en los próximos años.

Es en este momento cuando aparecerá el **análisis integral de los riesgos** empresariales, su identificación y su valoración serán un complemento adecuado.

Dentro del lenguaje estratégico diremos que el entorno representará para la empresa un conjunto de amenazas y de riesgos futuros, así como también un conjunto de oportunidades.

- c) Una tercera etapa lo constituye EL DIAGNOSTICO INTERIOR. ¿Cuál es la diferencia que la oferta de cada compañía tiene respecto a la competencia? ¿Qué valor añade esta oferta al consumidor y, cuáles son las "ventajas" competitivas de la empresa?

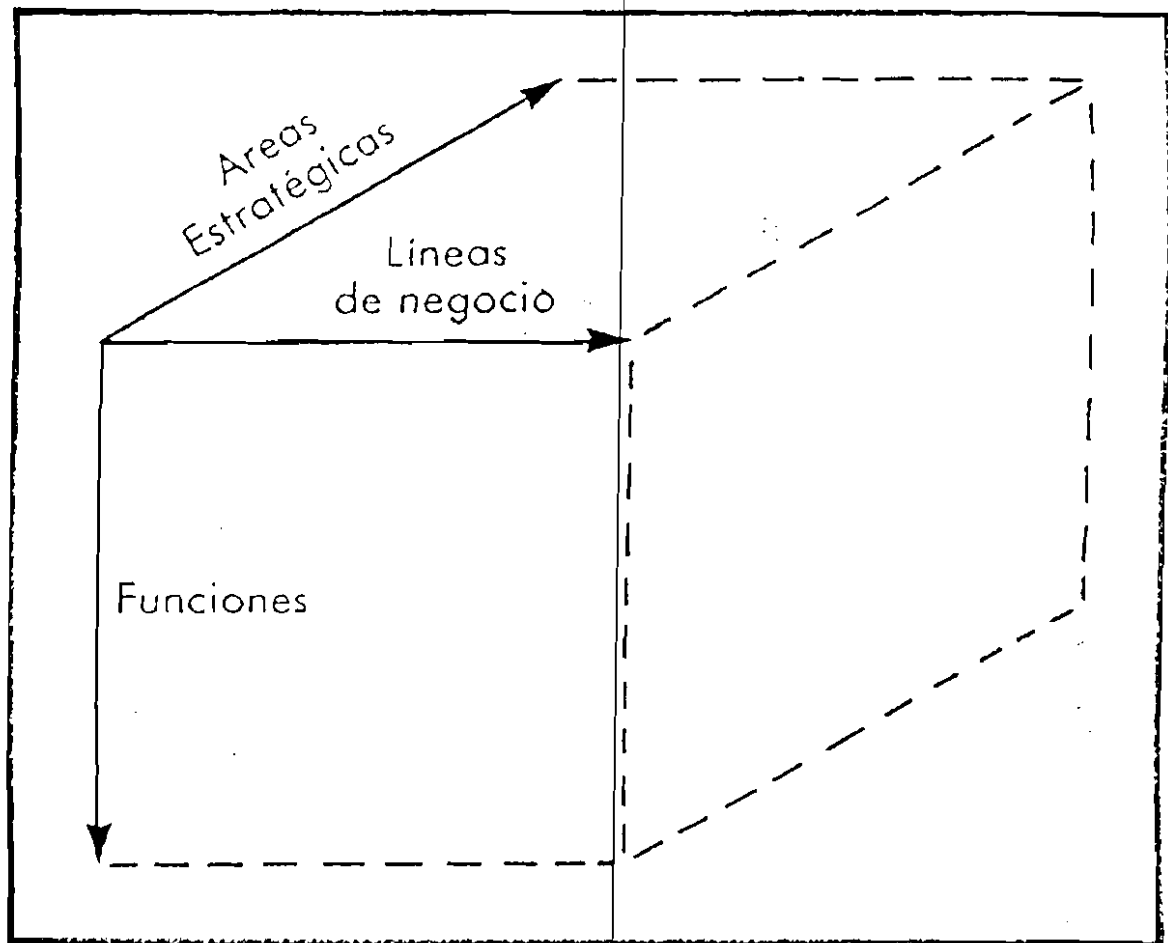
Por ejemplo, la "situación de la calidad". ¿Es de tal índole que **representa una fuente de resultados, una fuente de productividad?**

- d) Una cuarta etapa finalmente enfrentará el *análisis del entorno y el análisis interno* de tal manera que se puedan deducir de él, las **ESTRATEGIAS DE ACTUACION EMPRESARIAL**.

Sólo después de fijar estas estrategias, tiene sentido la implantación de un sistema coherente y estructurado de **dirección por objetivos**.

Esta **visión estratégica**, por tanto, adquiere ahora nuevas dimensiones sobre las que cimentar la planificación ya que es preciso ampliar el horizonte empresarial permitiendo adaptar sistemas de trabajo y estructuras organizativas.

Siguiendo el esquema tridimensional (ya manejado) adaptado al "nuevo" enfoque como sistema de dirección estratégica, la dimensión vertical representa **las funciones** clásicas de la empresa, su segmentación especializada para cada una de las diferentes áreas (comercial, financiera, técnica, etc.).



DIMENSIONES DE LA DIRECCION ESTRATEGIA DE LA EMPRESA

Como segunda dimensión, aparece un nuevo concepto organizativo, las **unidades** (o líneas) de **negocio** como entidades "separables" dentro de la corporación dirigidas con independencia, con un mercado suficientemente delimitado con su propia competencia y donde la empresa adoptará estrategias específicas: Ejemplo estrategias en ramos de Vida y Pensiones o en el Sector Empresas, etc.

Finalmente, una tercera dimensión que el modelo de dirección asumen en esta nueva visión, es la relativa a las **áreas estratégicas**, que son aquellas posiciones relevantes empresariales, sobre las que la dirección cimentará nuevas estrategias. No es, pues, una visión exclusivamente organizativa o de producto o de función, ni siquiera instrumental, sino que se trata de enfoques que permitan agrupar todos los recursos de la empresa y sus correspondientes actividades dirigiéndolos hacia la consecución o el mantenimiento de las posiciones estratégicas antes mencionadas. A título de ejemplo, posiciones de este genero lo constituirían:

- * Investigación y desarrollo de nuevos procesos y servicios al cliente.
- * La imagen de marca de un producto.
- * Especiales habilidades de formación o aptitudes de los recursos humanos.
- * **Excelencia en la seguridad.**
- * **El manejo de los riesgos.**
- * La calidad de los productos, de los servicios y de los procesos.
- * Los costos y la productividad, etc.

La particularidad más importante de este modelo es que convierte las restricciones en *oportunidades empresariales* que apoyarán así el futuro desarrollo de la empresa.

V. COMPONENTES DE UN SISTEMA DE DIRECCION ESTRATEGICA

Dirigir estratégicamente supone trabajar (Prof. García Echevarría 1989) en varios frentes simultáneamente con una flexibilidad y coordinación que buscará la mayor adaptación de la empresa al entorno, mercados y clientela.

Los componentes de este modelo directivo, podemos clasificarlos en tres niveles: Por un lado, el primero de carácter institucional o corporativo, incluyendo tres factores clave:

- * **La filosofía empresarial** expresión de la visión acerca del "cómo debe ser" la empresa, cuáles los valores que inspiran y coordinan el comportamiento de sus miembros, tanto sea el propio empresario como los empleados, las relaciones con clientela, las autoridades, etc.
- * **La cultura empresarial** como conjunto de valores y normas que ya existen entre los diferentes colectivos de la empresa y que la caracterizan en su actuación cotidiana ante el exterior.
- * La arquitectura de las **estrategias** que, en forma ordenada de **sistema de dirección**, serán ahora el elemento central sobre el girará la planificación.

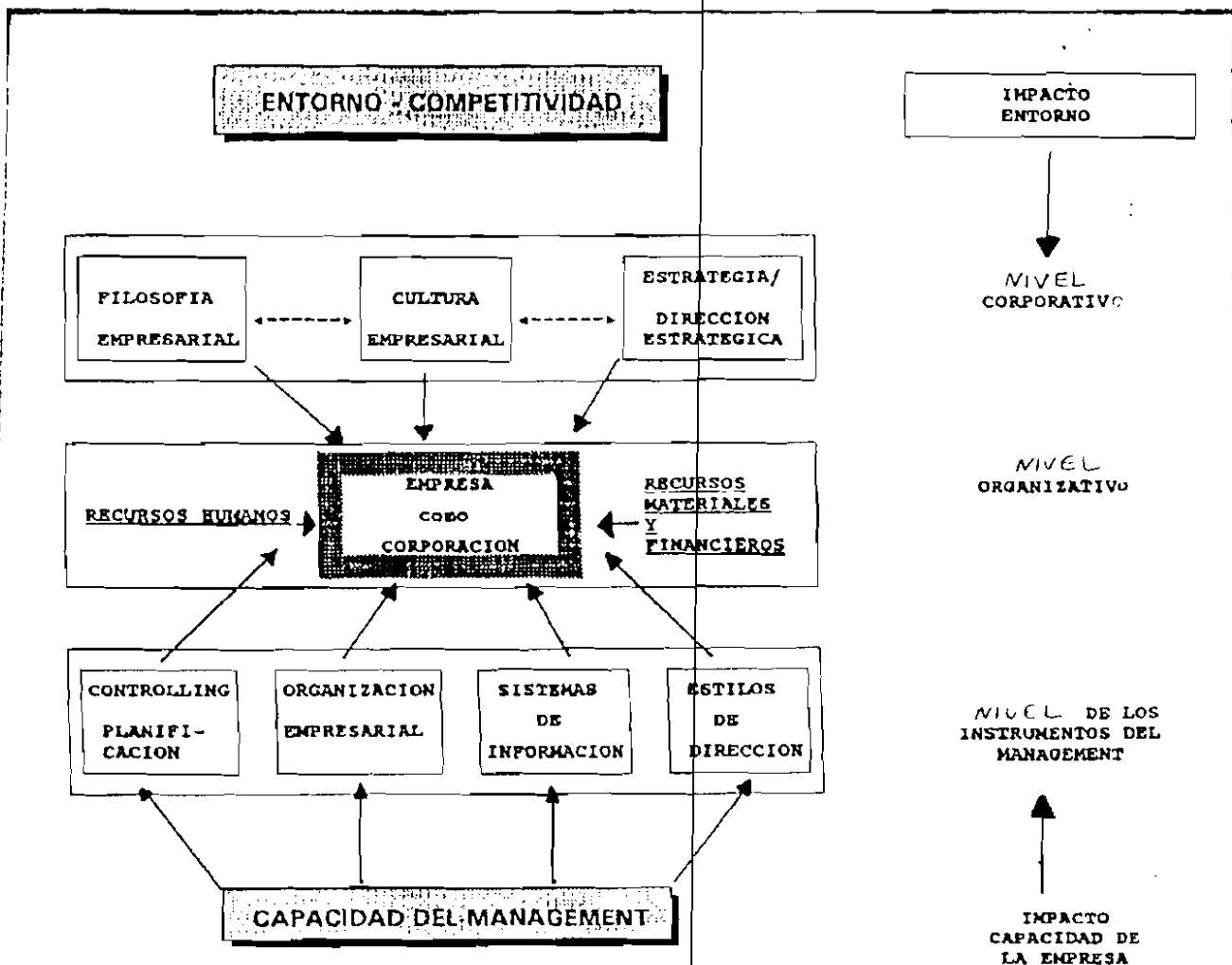
Un segundo plano de carácter organizativo, la constituyen los propios recursos empresariales, los elementos a optimizar; aquel objeto material, financiero y humano, cuyo estudio ha sido tradicional y objeto de lo que se ha dado en llamar la gestión empresarial. En el caso del seguro, se trataría de la selección de riesgos, cálculo de las primas, las inversiones, el tratamiento dado a los sueldos y salarios del personal, la gestión de los costos, los siniestros, etc.

Y, un tercero y último nivel, en esta nueva visión de la Dirección Estratégica, lo representan los instrumentos del management, las herramientas propias de la dirección para el ejercicio de su actividad dispositiva. Es decir, los siguientes componentes de carácter estratégico:

- PLANIFICACION (Como proceso de configuración de opciones estratégicas)
- ORGANIZACION EMPRESARIAL
- SISTEMAS DE INFORMACION
- ESTILOS DE DIRECCION.
- CONTROLLING

Aunque todos ellos constituyen el "software" y el "hardware" del ejercicio directivo, hacemos notar, no obstante que, en sí mismos carecen de valor estratégico sin la orientación que representan las estrategias, ya que dicho trabajo sería exclusivamente un ejercicio economicista de optimización de recursos, que al no tener en cuenta la continua interacción con entorno y competencia, podrían desembocar en soluciones rígidas e inapropiadas a un mercado flexible y necesitado de una adaptación mutua entre los tres niveles y componentes mencionados.

SISTEMA DE DIRECCION ESTRATEGICA



VI. FACTORES CLAVE EN LA DIRECCION ESTRATEGICA DE LAS ENTIDADES ASEGURADORAS

Adaptar estratégicamente nuestro modo de dirigir, supone, como ya hemos dicho, actuar sobre áreas clave que orientarán el sistema de dirección para así ayudar a determinar sus objetivos y los mecanismos de gestión aseguradora que hemos de cambiar.

A modo de **conclusiones**, recogemos (adaptado de C. Alvarez, 1992) algunos de estos factores estratégicos que representan Fortalezas y Debilidades, Oportunidades y Riesgos y que representarán potenciales de competitividad en las entidades aseguradoras, y lo hacemos a modo de los interrogantes que nos plantean estas cuestiones:

- a) ¿Hemos reflexionado sobre el objeto de la venta en el Seguro en general y en nuestra empresa en particular?

Creo que la respuesta acerca del objeto es, sin embargo, bastante clara: Debemos vender "Seguridad", o al menos esto es lo que buscan los asegurados cuando pagan una prima.

Por tanto, ¿Ayudamos en la prevención como servicio a nuestros clientes?
¿Acertamos al diseñar los productos como portadores de seguridad?.

- b) Si estamos de acuerdo en que la calidad en el Seguro está íntimamente relacionada con el servicio. ¿Buscamos éste en la contratación? ¿En los sistemas de cobro de primas? ¿En la información al asegurado de las cláusulas de las pólizas y de las circunstancias que rodean a los siniestros? ¿Damos rápida respuesta a las reclamaciones y al pago de los siniestros? ¿Hemos creado un sistema de indicadores para el control de gestión de la calidad?

- c) Si la descentralización es una respuesta estratégica a la necesidad de general flexibilidad ¿Delegamos decisiones? ¿O sólo descentralizamos operativamente los procedimientos administrativos ...?

¿Son nuestras organizaciones piramidales o son un conjunto de unidades autónomas coordinadas entre sí? (Lean Management)

- d) Buena parte de la tecnología del seguro se llama **sistema informativo** y éste debe ser adecuado a las estrategias y no sólo a las contabilidad:

* ¿Respondemos a través de la informática, con información cuyo centro de gravedad se centra en las estrategias? ¿O se centra únicamente en lo que hemos llamado gestión de recursos? ¿Cambia este sistema con la flexibilidad y rapidez de las estrategias?

* ¿Tenemos presente que los sistemas de información han de responder a las necesidades

- De carácter corporativo
- De unidad de negocio
- De carácter funcional
- De carácter geográfico, y que, por tanto,

cada una requiere su adecuado soporte informático y mecanismo de controlling?

- e) ¿Planificamos los recursos humanos exactamente igual a como lo hacemos con las estrategias comerciales? ¿Planeamos y presupuestamos su desarrollo personal y profesional? ¿Conocemos los **POTENCIALES** de los RR.HH.?

- f) Los sistemas de PLANIFICACION estratégica no sólo deben incluir estrategias de crecimiento o diversificación a objetivos economicos?

Fijamos la estrategia sobre:

- . Calidad
- . Imagen
- . Debilidades
- . Mercados en desarrollo
- . Productos clave
-

que apoyaremos en adecuados objetivos empresariales.

- g) ¿En nuestro quehacer cotidiano, nos constituimos en **dirección itinerante?**, que viaja y conoce el "frente de batalla empresarial", con visitas a las oficinas, a los clientes, competencia, etc.? y que provoca este dinamismo con nuestra actitud personal o ¿esperamos que nuestros colaboradores nos propongan sus ideas y problemas.... en nuestro despacho?!

Esta concepción directiva, que les proponemos, precisa de una mayor concepción innovadora para los ejecutivos que busquen un mayor aprovechamiento de los potenciales ocultos de cada persona o medio, focalizando su actuación hacia nuevas posiciones estratégicas más ventajosas en el futuro, y no sólo conformándose con alcanzar objetivos temporales para cada producto o ramo de seguro, que en muchas ocasiones representa visiones empresariales demasiado estrechas y atadas al corto plazo.

Miguel Angel Martínez

eg

Madrid, Mayo de 1996

VI. BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ JIMENEZ, C., "*Gestión y Organización de las Entidades Aseguradoras*". Seminario de Gerencia de Riesgos, Fundación MAPFRE ESTUDIOS, España, 1993.

BOSENBERG, P. y METZEN, H., *Le "Lean Management"*. Les Ed. d'Organisation. París. 1992.

CHANNON, D., *Marketing y Dirección Estratégica en la Banca*, Madrid, Díaz de Santos, 1990.

DRUCKER, P., *La Gerencia*, 6ª ed., Buenos Aires, El Ateneo, 1987.

FIETEN, R. y otros, "*Lean Production and Lean Management*": Experiencia en la empresa y su valoración, 1994 (Conferencia en la Universidad de Alcalá de Henares).

HAMMER, M. y CHAMPY, J., *Le Reengineering*, París, Ed. Dunod, 1993.

HAMMER, M. y CHAMPY, J., *Reengineering the Corporations*. Harper Co. Pub. Inc. Nueva York, 1993.

HEAD, G. L. y HORN, S., *Essentials of the Risk Management Process*, Insurance Institute of America, 1985.

LATTMAN, Ch. y GARCIA ECHEVARRIA, S., *Management de los Recursos Humanos*. Díaz de Santos. Madrid, 1992.

MARTINEZ MARTINEZ, M.A., "*La Dirección de la Seguridad y el Riesgo*", Gerencia de Riesgos, nº 34, 1991.

MARTINEZ MARTINEZ, M.A., "*Organización y Estrategia en la Empresa Aseguradora en España*". Ed. MAPFRE, 1994. Madrid.

MARTINEZ MARTINEZ, M.A., Casos Prácticos de Management Estratégico. Díaz de Santos. Madrid, 1996.

MENGUZZATO, M. y RENAU, J.J., *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Barcelona, Ariel, 1992.

MINTZBERG, H. -, *La Estructuración de las Organizaciones*, Barcelona, Ariel, 1988.

-, *La naturaleza del Trabajo Directivo*, Barcelona, Ariel, 1983.

MIRA CANDEL, F., "La Gerencia de Riesgos en la empresa industrial", Ingeniería Química, Septiembre, 1985.

PETERS, T. J. y WATTERMAN, R. H. Jr., *En busca de la excelencia*, Barcelona, Folio, 1989.

PORTER, M. E., *Competitive Strategy*, New York, The Free Press, 1980.

PORTER, M. E., *Competitive Advantage*, New York, The Free Press, 1985.

PUMPIN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S., *Management Estratégico*, Madrid, Esic, 1986.

PUMPIN, C. y GARCIA ECHEVARRIA, S., *Estrategia Empresarial*, Díaz de Santos, Madrid, 1993.

ROWE, C., *The Management Matrix*, Alfred Waller, Ltd., Henley (U.K.), 1992.

VELASCO, Emilio de, "El Sector Asegurador. Herramientas del Márketing Estratégico", Revista Ideas Empresariales, nº 34, Enero 1991.