

El Cuadro de Mando Integral: Perspectivas Presente y Futuro

Estudio realizado por: Antonio Olmos Francino
Tutor: Isidro Lapeña Valera

Tesis del Master en Dirección de Entidades
Aseguradoras y Financieras

Curso 2004/2005

Esta tesis es propiedad del autor.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento sin mencionar su fuente.

Presentación

Dedico la presente tesis titulada El Cuadro de Mando Integral, Perspectiva Presente y Futuro, a mi mujer Verónica, a mi hija Lucía y al retoño que nacerá D.m. el próximo mes de Octubre, por su apoyo incondicional y por las horas estivales que han compaginado de su veraneo de 2005 con mi tesis.

Quiero manifestar un sincero agradecimiento en particular al director del Master de Entidades Aseguradoras y Financieras, Sr.Don José Luis Pérez Torres y al Tutor de la presente tesis Sr. Don. Isidro Lapeña Valera y en general a los profesores del Master y compañeros. A todos ellos por haberme permitido crecer como persona y profesionalmente.

Resumen

La presente tesis “El Cuadro de Mando Integral, Perspectiva Presente y Futuro” hace una introducción al tema explicando y definiendo la mencionada herramienta de control de gestión. A continuación se realiza un estudio de cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral haciendo especial mención de las perspectivas presente y el futuro de las organizaciones. Este estudio explora los recursos intangibles de las organizaciones que contribuyen a mejorar sus estados financieros. Analiza temas como la mejora de procesos, el trato con el cliente y el crecimiento y aprendizaje dentro de las organizaciones.

Resum

La present tesis “El Cuadro de Mando Integral, Perspectiva Presente y Futuro” fa una introducció al tema explicant i definint l'esmentada eina de control de gestió. A continuació es realitza un estudi de cadascuna de les perspectives del “Cuadro de Mando Integral” fent especial ènfasi a les perspectives present i futur. Aquest estudi explora els recursos intangibles de les organitzacions que contribueixen a la millora dels seus estats financers. Analitza temes com la millora de processos, el tracte amb el client i el creixement y aprenentatge dins les organitzacions.

Summary

This thesis “El Cuadro de Mando Integral, Perspectiva Presente y Futuro” is an introduction and guide to the business tool we talk about, the Balanced Scorecard. The thesis studies also each part of “El Cuadro de Mando Integral” while emphasizing its present and future perspectives. In addition, this thesis studies the non-tangible assets of the enterprise that influence its financial performance. The thesis studies subjects as interesting as process improvement, customer service and the growth and learning within the enterprise.

Indice

1. Cuadro de Mando Integral como punto de palanca de las organizaciones...	9
2. Análisis de la cultura empresarial de E.E.U.U., Europa y Asia.....	12
2.1. La cultura empresarial.....	12
2.2. La cultura empresarial de E.E.U.U.....	14
2.3. La cultura empresarial de Europa.....	16
2.4. La cultura empresarial Oriental.....	17
3. El Cuadro de Mando Integral y sus antecedentes.....	18
3.1- Antecedentes.....	18
3.2- Qué es el Cuadro de Mando Integral.....	20
3.3- Metodología para la Implantación del CMI.....	22
3.3.1- La Visión.....	22
3.3.2- Establecer las perspectivas.....	24
3.3.3- Metas estratégicas.....	24
3.3.4- Factores clave de éxito.....	25
3.3.5- Indicadores estratégicos.....	25
3.3.6- Planes de Acción.....	26
3.4- El Mapa estratégico.....	28
3.5- Indicadores del Cuadro de Mando Integral.....	32
4- Estudio exhaustivo de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en una Compañía Aseguradora.....	36
4.1- Perspectiva Financiera.....	37
4.2- Perspectiva de Clientes.....	39

4.3- Perspectiva de Procesos.....	41
4.4- Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje.....	43
5-Conclusiones sobre las bondades del Cuadro de Mando Integral.....	46
6-Bibliografía.....	50

1-Cuadro de Mando Integral como punto de palanca de las organizaciones

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión empresarial que permite supervisar el cumplimiento de la estrategia de las organizaciones. Permite enlazar el control de gestión tradicional, o análisis a corto plazo con la estrategia, o análisis a largo plazo. Esta herramienta es coetánea a nuestro tiempo. La mencionada metodología la idearon Robert S. Kaplan y David P. Norton en 1990.

El Cuadro de Mando Integral está compuesto por cuatro perspectivas; financiera, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. Aunque todas las perspectivas del Cuadro de Mando Integral son igual de importantes, el estudio que ahora empieza se centrará en las perspectivas no financieras, clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. El motivo de enmarcar el estudio bajo este prisma responde a tres motivos.

En primer lugar por ser perspectivas que permiten actuar sobre el presente, perspectiva clientes y procesos y el futuro, perspectiva aprendizaje y crecimiento. La perspectiva financiera sólo comunica resultados del pasado. Cuando se recibe los datos ya no se puede remediar las desviaciones sufridas para ese período.

La segunda razón por la que se ha realizado este enfoque es por la poca profundización del tejido empresarial en reporting para estas perspectivas. Si comparamos la dedicación de las organizaciones a la perspectiva financiera y al resto de perspectivas, veremos que el tiempo invertido en la perspectiva financiera duplica a la suma de las otras tres.

Como última motivación comentar que son las perspectivas que permiten mantener durante más tiempo las ventajas competitivas propias respecto a los competidores, en especial la perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Dada la importancia que tienen las relaciones humanas tanto internas como externas en las organizaciones, el estudio se dividirá en tres apartados.

En primer lugar se analizará la cultura de los tres motores económicos, E.E.U.U., Europa y Asia, por ser tres visiones distintas de gestión empresarial.

En segundo lugar y entrando en materia del Cuadro de Mando Integral se realizará un estudio del mismo dividiéndolo en tres partes. Una primera parte que hace referencia a los antecedentes del control de gestión coetáneo al Cuadro del Mando Integral. Una segunda parte que definirá y comunicará la metodología del Cuadro de

Mando Integral y sus aspectos más relevantes, y una tercera parte que desarrollará las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral dando especial énfasis a las perspectivas de clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento. Por ser estas el pilar principal de la presente tesis.

En tercer lugar se realizará un compendio de las conclusiones alcanzadas después del detenido estudio de la cultura empresarial, el Cuadro de Mando Integral y las perspectivas sujetas a análisis.

Para finalizar este primer apartado de la tesis es necesario comentar y dejar claro el objetivo buscado en la misma.

El objetivo principal de la presente tesis sobre el Cuadro de Mando Integral es el estudio de metodologías que permitan crear, elaborar y testear diferentes e innovadores indicadores para las perspectivas presente y futuro del Cuadro de Mando Integral.

En el desarrollo de la tesis se explora profundamente las tres perspectivas no financieras; clientes, procesos y crecimiento y aprendizaje con el objetivo de no dejar ningún ápice de la organización sin repasar. Con el fin de hacer pensar al directivo en todos los recovecos de la organización de donde se pueden extraer indicadores inductores o causales.

En general los indicadores inductores o indicadores causales suelen ser indicadores particulares y propios de cada organización. Estos indicadores pueden variar de organización a organización, este tipo de indicadores acostumbran a relacionarse con las perspectivas presente y futuro. En cambio los indicadores de resultados o efecto son indicadores que acostumbran a ser más conocidos e implantados por todas las organizaciones. En la perspectiva financiera nos encontramos con la

mayoría de indicadores de resultados. En la perspectiva financiera se pueden encontrar indicadores como el, ROE, Combined Ratio, etc...

Los indicadores de las perspectivas de clientes, procesos y crecimiento y aprendizaje son diferentes para cada organización por ser indicadores que intentan reflejar el capital intelectual de las organizaciones. Precisamente aquella parte de las organizaciones más difícil de copiar por ser recursos de la organización intangibles.

Los argumentos acabados de exponer son los motivos por los cuales el objetivo de la presente tesis se centra en hallar y potenciar las mejores metodologías para encontrar indicadores para las perspectivas presente y futuro. Intentar encontrar indicadores para las perspectivas de clientes, procesos y crecimiento y aprendizaje es la principal tarea de los empleados, mandos intermedios y directivos de las organizaciones. Ellos son los que conocen mejor las organizaciones en las que trabajan y nadie mejor que ellos para poder saber como sacar el máximo rendimiento de los procesos que ellos han implantado, mantenido y mejorado, de los clientes que nadie conoce mejor que ellos y de las necesidades del personal que trabaja en sus centros de trabajo.

También es un objetivo muy importante de la tesis dejar una idea clara sobre la herramienta de gestión el Cuadro de Mando Integral. Es una herramienta que pretende mediante diagramas y publicaciones explicar de la forma más didáctica posible la estrategia de la compañía y conseguir que la misma sea la bandera y orgullo de todo el personal. Si el Cuadro de Mando Integral no es apoyado, desde el presidente a la persona con menos responsabilidad de la organización, las probabilidades de éxito serán menores. Son pieza clave para conseguir el éxito ya que son las personas que día a día hacen posible que los clientes se sientan satisfechos con los productos que comercializan.

2-Análisis de la cultura empresarial de E.E.U.U., Europa y Asia

2.1- La cultura empresarial

Un punto vital para valorar la implantación de un Cuadro de Mando Integral en una organización es analizar la cultura empresarial del país. La cultura empresarial de un país es la que dejan como herencia las personas que con su conocimiento y saber hacer día a día da rentabilidad a los accionistas, solidifican las empresas en los

mercados y consiguen que las personas se sientan realizadas. Cada país tiene una tradición y cultura empresarial diferente. Esta cultura empresarial es la que potencian las organizaciones para conseguir tener un personal motivado y con posibilidad de generar ventajas competitivas duraderas en el tiempo.

Los implantadores del Cuadro de Mando Integral pueden sufrir diferentes contratiempos, entre ellos; la implantación del Cuadro de Mando Integral en un país con una cultura empresarial muy diferente a la de E.E.U.U., creador de la herramienta, o cuando una organización que tiene el Cuadro de Mando Integral ya asimilado, abre una sucursal en un país con una cultura empresarial muy diferente a la de la casa matriz.

La cultura empresarial es un punto muy importante por ser el capital humano una de las mejores ventajas competitivas que tiene cualquier organización. El capital humano es un activo intangible de las organizaciones que no computa dentro del patrimonio neto de los estados financieros de las organizaciones pero es vital para la perdurabilidad de la organización y su beneficio recurrente.

Con la entrada en vigor de los acuerdos de Basilea, a través del proyecto Solvencia II, el equipo humano directivo de las organizaciones estará más valorado. En muchas ocasiones el órgano supervisor no marcará la pauta a seguir sino que pedirá a los directivos que definan los planes de actuación a desarrollar en los diferentes negocios en los que la sociedad esté presente.

En la construcción, desarrollo e implantación de un Cuadro de Mando Integral hay una premisa ineludible. Dicha premisa es tener al equipo directivo, mandos intermedios y departamentos, motivados, alineados y convencidos del éxito del proyecto que se va a llevar a cabo dentro de la organización. Es un proyecto ambicioso, que marca distancias frente a la competencia si se implementa bien y que necesita tener al capital humano predisposto, atento y orientado a los objetivos.

En la medida que cada organización empiece por analizar la cultura empresarial en cada lugar del mundo donde pretende instalar un Cuadro de Mando Integral sus posibilidades de obtener exitosos resultados aumentarán sensiblemente.

2.2- La cultura empresarial de E.E.U.U.

La cultura empresarial más afín a la implantación y desarrollo de un Cuadro de Mando Integral es la de E.E.U.U.. El principal motivo para realizar esta afirmación es por ser la cuna del Cuadro de Mando Integral.

La cultura empresarial americana valora el trabajo como una parcela más dentro de la vida de cada uno. Perciben la jornada laboral como una de las actividades principales del día. Entienden que es una actividad más de las que conforman sus horarios vitales.

Otro punto que define la visión americana es la capacidad que tienen para centrarse única y exclusivamente en los objetivos marcados por la organización. Esta característica permite que el grado de alineamiento sea bastante elevado. Siempre y cuando se vaya realimentando el sistema para poder corregir los posibles errores. Es muy importante con una cadencia en el tiempo poder ir revisando las desviaciones positivas y negativas cuando se han logrado los resultados de los objetivos marcados. De esta manera se puede proyectar a futuro reduciendo recursos para aquellas tareas más conocidas y automatizadas y dedicar más tiempo a aquellas tareas menos conocidas y por desarrollar.

La visión americana asimila bien la responsabilidad. No acostumbra a ser este aspecto el que provoque una marcha atrás en un proyecto o decisión. Como comentaba anteriormente están muy focalizados con los objetivos y no titubean en este sentido en el momento de asumir responsabilidades. Este aspecto es muy importante porque adoptan con sus obligaciones una relación parecida a la que existe entre un padre y un hijo. Se aprecia al proyecto como un hijo suyo, se lo hace suyo y hace que tengan una predisposición a sacar el mayor rendimiento de si mismos.

Gracias a este elevado nivel de compromiso con los proyectos hace que las organizaciones americanas disfruten de tener un personal creativo e imaginativo.

Gracias a la retroalimentación del trabajo realizado pueden ver donde perfeccionar el engranaje del circuito para que todo funcione mejor.

Este perfecto solapamiento entre las necesidades organizacionales de las empresas y la predisposición del personal a cumplir los objetivos marcados hace que se

vincule notablemente la retribución al personal con los objetivos marcados para cada periodo.

Esta cultura que es la que se engendró en los E.E.U.U. progresivamente ha ido viajando a otros países, entre ellos los europeos. En Europa se ha implantado con ligeros matices de la cultura del viejo continente.

Como veremos más adelante, en el desarrollo del Cuadro de Mando Integral, la cultura americana es la que tiene más posibilidades de fraguar en las organizaciones.

2.3- La cultura empresarial de Europa

Como he comentado en el punto anterior cada vez hay más culturas entrelazadas. Principalmente gracias a la globalización, los congresos donde se debate sobre las mejores prácticas y el movimiento de las personas emprendedoras para probar fortuna en otros países o continentes. A pesar de todo ello, a continuación realizaré una descripción de la cultura empresarial europea sin connotaciones de otras culturas.

La visión europea empresarial tiene conceptualizado el trabajo como una obligación más dentro de sus deberes cotidianos. Para el europeo es muy importante los momentos de tranquilidad y los acostumbra a pasar en familia.

La visión europea empresarial sopesa mucho los aumentos de responsabilidad dentro de las organizaciones. Mayoritariamente son reacios al cambio. No se involucran a tan alto nivel con los objetivos organizacionales como los americanos.

La cultura empresarial americana es más creativa que la cultura empresarial europea. La cultura europea no está tan volcada en el tejido empresarial como la cultura americana. La cultura europea está más orientada a la cultura social que a la cultura empresarial.

El capital humano europeo valora mucho más sus raíces y le cuesta mucho cambiar radicalmente su lugar de residencia por motivos de trabajo. No está tan predispuesto

a dejarlo todo por motivos profesionales lo que hace que valore los cambios de atribuciones, responsabilidades o ubicación geográfica dentro de las organizaciones.

Aunque hoy en día la cultura empresarial europea está más orientada a los objetivos organizacionales, hay que decir que no está tan alineada como la cultura empresarial americana.

2.4- La cultura empresarial Oriental

La cultura empresarial oriental percibe el lugar de trabajo como propio, vitalicio y al que rendir tributo. El capital humano oriental no tiene una concepción de trabajar en varias organizaciones en el transcurso de su vida laboral. Aceptan el trabajo que se les ha encomendado y se lo hacen suyo.

La cultura empresarial oriental hace que la promoción dentro de las organizaciones sea muy lenta. Las promociones se dan cuando hay vacantes en cargos de la organización porque se ha jubilado la persona que ocupaba un determinado cargo.

La cultura empresarial oriental es la que se apoya más en la colectividad para tomar las decisiones. Todas las decisiones las toman colectivamente. Hay mucho consenso en la toma de decisiones. Esto hace que la responsabilidad sea colectiva, que se afronte siempre hasta el mínimo detalle y con multitud de opiniones para rectificar ante errores.

Por su parte el tejido empresarial también tiene en gran consideración a todo su personal por la dedicación que demuestran en el día a día de su trabajo.

La cultura empresarial oriental tiene una imagen de su carrera profesional como parte de su evolución y madurez como persona. Es una cultura muy alineada por tanto con las organizaciones porque trabajan en ellas como si fuese su propio negocio. Este aspecto es muy importante porque permite a las organizaciones tener una constante fuente de ideas por parte del capital humano para mejorar los procesos de la sociedad.

La cultura empresarial oriental goza de un buen clima laboral en todos los niveles. En las organizaciones se acostumbran a realizar concursos sobre cualquier materia

de interés. Los ganadores de estos concursos temporalmente gozan de la admiración del resto de departamentos y del personal de la plantilla.

3-El Cuadro de Mando Integral y sus antecedentes

3.1- Antecedentes

Como comenta (Hally, 1994) el control de gestión permaneció sin puntos de inflexión de mejora desde 1925. Este inmovilismo del control de gestión fue motivado por diversos factores, entre ellos, la existencia de productos maduros, una tecnología estable y algunos procedimientos contables que todavía hoy están en uso. El objetivo principal del control de gestión era el seguimiento de los costes y no se dedicaba demasiada atención a los ingresos.

El control de gestión pivotaba principalmente sobre los indicadores financieros que podían inducir a error ya que no se analizaba cuales eran las acciones causales del efecto alcanzado.

Este control sobre los indicadores financieros hacía pasar inadvertidos otros indicadores muy valiosos como las habilidades de los empleados, la calidad de los productos, la celeridad de fabricación o los plazos de entrega.

El control de los indicadores financieros hacía que las organizaciones tuviesen una predisposición a pensar única y exclusivamente en el corto plazo.

Dos organizaciones del mismo volumen de transacciones y facturación no permitía ver con claridad cual de las dos estaba mejor preparada para asumir contratiempos en el largo plazo.

Entrando en el terreno de la cuenta de resultados analítica se ha cambiado diametralmente de sistema de reparto de gastos indirectos. En la etapa precedente se repartían los gastos indirectos en función de los gastos directos.

Actualmente con la metodología ABC (Activity Based Costing), se reparte los gastos indirectos en función de las actividades que los generan. Este hito es muy importante porque anteriormente podía camuflarse algún producto poco rentable por una mala imputación de costes o despreciar un producto bueno por el mismo motivo.

Con la metodología ABC se consigue imputar con un nivel de certeza bastante elevado los gastos de estructura e indirectos a los productos y las actividades que los han motivado. Este sistema de reparto de costes es complejo por ser necesario tener diseñado todo el diccionario de actividades. Como cualquier herramienta que necesita un volumen importante de información hace incurrir en costes de mantenimiento elevados dado que un cambio sensible en un lugar de trabajo puede hacer variar el reparto de los gastos.

Un ejemplo de este método revolucionario de reparto de costes puede ser por ejemplo la imputación del coste de una telefonista a diferentes productos.

Si tenemos el salario total de una telefonista y contamos las veces que descuelga el teléfono obtendremos el precio por llama de la telefonista. Si el sistema telefónico nos permite imputar por producto la llamada, (sistema tecnológico que está en el mercado) tendremos el coste fielmente imputado de la telefonista.

3.2- Que es el Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión empresarial que su misión es valorar el grado de cumplimiento de la estrategia dentro de las organizaciones. Cuando hablamos de la estrategia de las organizaciones automáticamente se piensa en el largo plazo.

El Cuadro de Mando Integral es el termómetro de las organizaciones en el largo plazo como los presupuestos lo son en el corto plazo.

Esta nueva herramienta de gestión es coetánea a nuestra época como he comentado anteriormente por ser de 1990.

La principal novedad que introduce el Cuadro de Mando Integral, en el análisis de las organizaciones, es focalizarse en apartados como clientes, procesos y aprendizaje y crecimiento con la misma dedicación que al área financiera.

Robert S. Kaplan y David P. Norton, los ideadores del Cuadro de Mando Integral vieron que era tan importante o más el trato dispensado a clientes, la mejora de procesos y el aprendizaje del personal como los resultados financieros.

El Cuadro de Mando Integral se divide en cuatro áreas:

- Perspectiva financiera

- Perspectiva de clientes

- Perspectiva de procesos

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Históricamente el control de gestión de las entidades se ha concentrado en exceso en el estudio de los resultados financieros. La perspectiva financiera es una perspectiva ampliamente desarrollada y madura.

Aunque la perspectiva financiera es muy valorada por permitir cuantificar y comparar cualquier ratio de las organizaciones hay que decir que también tiene sus limitaciones. La perspectiva financiera sólo comunica al gestor resultados de actuaciones pasadas. En el momento que se analiza la información la misma ya es inamovible ya no se puede cambiar.

La perspectiva de clientes y la perspectiva de procesos hacen una radiografía del presente y permiten variar la actuación de las organizaciones. Estas perspectivas permiten a los actuantes o gestores variar el rumbo en caso de que el mismo se desvíe de la estrategia preestablecida.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la que mayor impacto tiene en los resultados futuros de las organizaciones. Influidando sobre esta perspectiva se garantiza un mantenimiento de la competitividad de las organizaciones e incluso la generación de nuevas ventajas competitivas. Esta perspectiva es la que consigue mayores beneficios a largo plazo para las organizaciones.

Las organizaciones líderes del mercado invierten muchos recursos en capital y tiempo en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Invirtiendo en esta perspectiva se apuesta por el sobredimensionamiento de las organizaciones, la capacidad de sus gestores, su motivación y un futuro prometedor frente a la competencia.

Los creadores del Cuadro de Mando Integral con esta herramienta han conseguido acercarse al cien por cien, a la integridad, de la información que devuelve un negocio cuando lo gestionas. Gracias al Cuadro de Mando Integral los gestores pueden ver indicios de éxito o fracaso que en el pasado no se hubiesen vislumbrado con tanta claridad hasta no tener el problema encima de la mesa. Monitorizar y seguir indicadores que permiten ver la mejora de los empleados, la mejora de la calidad, el grado de aceptación del producto y otros valores intangibles hacen del Cuadro de Mando Integral una herramienta polivalente, completa y rigurosa.

3.3- Metodología para la Implantación del CMI

Como introducción a la metodología del Cuadro de Mando Integral hay que comentar que esta herramienta es vital que llegue a toda a la organización. Gracias a la comprensión y participación de todos los empleados el alineamiento con la estrategia de la organización será más rápido y sencillo.

El Cuadro de Mando Integral es, como el libro de partituras de un pianista, para toda la organización. El Cuadro de Mando Integral es el vehículo que permite comunicar, aclarar y alcanzar la estrategia diseñada por la dirección de la organización. Los sistemas de gestión anteriores no eran tan participativos. Este sistema de control de gestión es bidireccional mientras que los anteriores eran unidireccionales.

El éxito se alcanza cuando la serie de acciones a realizar hacen que se cumpla la estrategia. Esta tarea no es nada fácil y para ello es interesante que todos los departamentos participen para aportar su experiencia en el momento de dilucidar que acciones causales llevan a los efectos anhelados por la dirección.

La confección de un Cuadro de Mando Integral puede durar generalmente entre 6 y 48 meses. Todo depende del tamaño de la organización, sector económico en el que se desarrolla la actividad y momento estratégico en el que se encuentra la organización.

El proceso de elaboración está formado por seis grandes apartados:

-La visión

-Establecer las perspectivas

-Metas estratégicas

-Factores clave de éxito

-Indicadores estratégicos

-Plan de acción

3.3.1- La Visión

Para iniciar la implantación de un Cuadro de Mando Integral el primer paso es conocer a que aspira la organización en un futuro próximo dentro del sector económico en el que está presente. La respuesta a esta reflexión es lo que se conoce como Visión.

Para atacar la Visión con garantías de éxito es necesario primero ver en el lugar donde se encuentra la organización dentro del mercado. De esta forma ya se empieza a vislumbrar la trayectoria que ha de seguir la organización una vez se haya constatado a la Visión.

Para poder conocer el punto en donde se encuentra la organización es necesario que los implantadores del Cuadro de Mando Integral realicen reuniones con la cúpula directiva con el fin de confeccionar un diagrama donde poder situar la organización. Una de las metodologías que se puede utilizar para este análisis es la herramienta conocida como *Matriz DAFO* (Irwin 1987).

La *Matriz DAFO* permite analizar la situación de la organización mediante la categorización de todas las cualidades en cuatro categorías; *Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades*. Una vez se tienen claros los puntos que quedan enmarcados en cada categoría ya se tiene una opinión más exacta de donde está situada la organización.

Estas reuniones con la cúpula directiva acostumbran a durar entre uno y dos meses. Puede variar en función del sector y la posición competitiva de la Organización.

La Visión ha de ser un propósito, que se marque la organización, que supere la situación actual pero que sea alcanzable. Es requisito ineludible que la Visión sea compartida por la cúpula directiva de la organización. Si la Visión es compartida por la cúpula directiva la misma llegará a todos los departamentos con un ambiente idóneo para la implementación del Cuadro de Mando Integral.

Otros puntos que han de quedar claros para concluir el primer apartado son;

- La Misión de la organización o tipo de demanda que quiere cubrir en el mercado, (en cuanto a sector y público objetivo).

- La Estrategia de la organización o camino para alcanzar los Objetivos.

- Los Objetivos estratégicos de la organización o resultados a obtener.

Las reuniones para alcanzar y consensuar la Visión pueden durar dos días.

3.3.2- Establecer las perspectivas

Las perspectivas han de ser las que vienen marcadas por la estrategia de la organización. No se puede incluir una perspectiva si no tiene una razón estratégica. Las perspectivas que tiene determinadas el Cuadro de Mando Integral son cuatro; perspectiva financiera, perspectiva de procesos, perspectiva de clientes y perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El establecimiento de las perspectivas ocupa entre uno o dos días de reuniones.

3.3.3- Metas estratégicas

Definir la Metas estratégicas es el proceso más laborioso y en el que se invierten más recursos. Por ser la descripción tangible y alcanzable de la Visión intangible comunicada anteriormente. Para poder alcanzar las Metas estratégicas se tienen que consensuar y ubicar dentro de cada una de las perspectivas. Las Metas serán aquellos puntos que se quieren alcanzar y focalizar, alineados con la estrategia para conseguir la Visión. Pueden marcarse Metas como por ejemplo los plazos de entrega, rentabilidad a largo plazo, etc...

En la perspectiva financiera se circunscriben metas estratégicas con dos claros componentes, en primer lugar son metas fruto de acciones realizadas en las tres perspectivas restantes y en segundo lugar son metas que llevan explícitas una serie de normas o reglas. Esta perspectiva también se conoce como perspectiva del accionista, debido a que es la persona o personas que marcan el nivel de riesgo que se quiere alcanzar. Una meta de esta perspectiva podría ser morosidad cero. Esta meta puede ser conseguida mejorando la formación del personal, el trato con el cliente o la mejora de los procesos, con lo cual cumple el primer componente. Por otro lado esta meta puede ser impuesta por los accionistas, por el alto precio de cada unidad producida. Cumpliendo así también el segundo componente.

Los indicadores de la perspectiva financiera suelen ser los puntos que supervisa el control de gestión tradicional de las organizaciones.

En la perspectiva de clientes se encuentran las metas más sensibles para la organización. Es una de las perspectivas más importantes por ser la que permite que los clientes elijan nuestro producto y no el de la competencia. Por ello es necesario conocer muy bien como quiere el cliente el producto y que valora del

mismo. Por otro lado es interesante poder identificar el comportamiento de los clientes y de la demanda para poder reaccionar a tiempo en el caso que alguna acción de la organización no haya sentado bien a nuestros clientes. Una meta en esta perspectiva puede ser el establecimiento de un determinado número de días de plazo de entrega del producto acabado.

En la perspectiva de procesos se encuentran aquellas metas que buscan potenciar los procesos que dan valor añadido a la organización.

En la perspectiva de crecimiento y aprendizaje se encuentran con metas que van relacionadas con el grado de autofinanciación que han de tener las organizaciones para seguir en un entorno competitivo estable. También se relacionan metas sobre el conocimiento interno de la organización. Activo fundamental para conseguir unos resultados a largo plazo estables y acorde con el mercado.

3.3.4- Factores clave de éxito

Los factores clave de éxito son aquellos aspectos que se detallan para cada perspectiva y que se consensúan en reuniones grupales como críticos para conseguir las metas establecidas, un factor clave de éxito puede ser intentar copar el mercado realizando grandes descuentos si tenemos un sistema poco costoso de producción. Los factores críticos se tienen que alinear verticalmente y horizontalmente y después generar un mapa estratégico con las relaciones causa-efecto que veremos posteriormente en el apartado 3.4 Mapa estratégico.

La duración conjunta de las reuniones para establecer las metas estratégicas y los factores clave de éxito es de dos a tres días.

3.3.5- Indicadores estratégicos

Los indicadores estratégicos también se generan a partir de reuniones donde se discute y se consensúa cuales son los mejores para conseguir con los resultados a corto plazo alcanzar los resultados previstos a largo plazo. Las dos cualidades más importantes que ha de tener un indicador para su aceptación son; en primer lugar que tenga una relación causa-efecto entre los indicadores que podemos gestionar o indicadores inductores y los indicadores de resultados, aquellos que podemos consultar pero no podemos variar directamente. Esta relación causa efecto se detalla en el apartado 3.4 Mapa estratégico de la presente tesis. En segundo lugar

un indicador tiene que tener toda una batería de requisitos para poder ser utilizado periódicamente. Los indicadores son expuestos con profundidad en la presente tesis en el apartado 3.5 Indicadores del Cuadro de Mando Integral.

Las reuniones para establecer los indicadores tienen una duración de dos días.

3.3.6- Planes de Acción

El plan de acción son aquellas tareas que harán posible obtener los objetivos marcados a corto plazo y a largo plazo, por tanto la visión. A estas reuniones acudirán los responsables de departamento para poder detallar el volumen de recursos destinados a cada acción y se tendrá que realizar un calendario con prioridades para no tener conflictos en la consecución de las distintas acciones. Los implementadores del Cuadro de Mando Integral tendrán que velar como en anteriores fases por la alineación de los planes de acción con los indicadores, metas y visión. Este apartado y la generación de indicadores es de los más críticos porque son los que más tangibilidad aportan al proyecto.

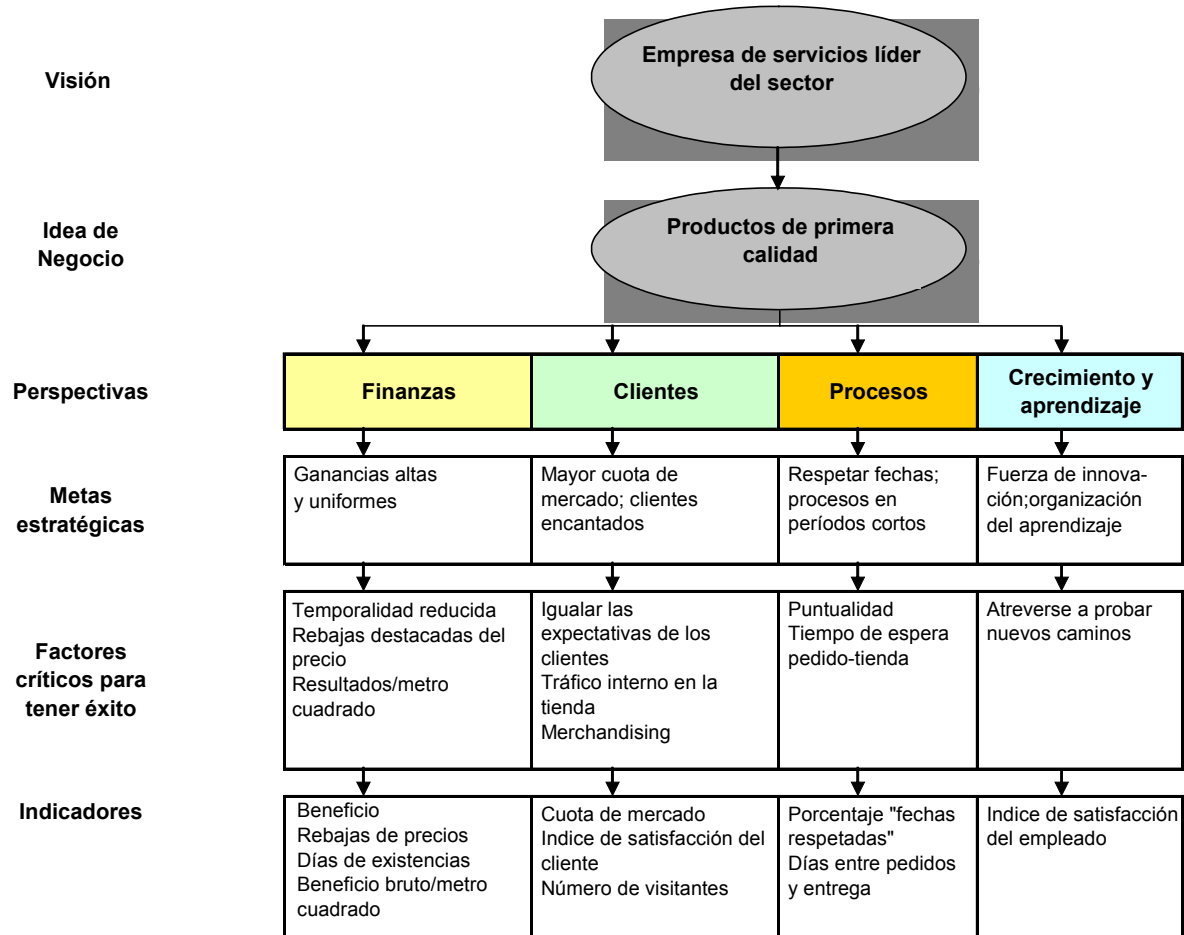
Alcanzado el sexto paso para la creación del Cuadro de Mando Integral ya se puede empezar a realizar un boceto de lo que será el futuro Cuadro de Mando Integral. Su confección puede variar en función de la organización que lo implementa. Una organización pequeña quizás tendrá suficiente con un único Cuadro de Mando Integral pero una multinacional quizás le sea necesario realizar más de un Cuadro de Mando Integral, en aras a no perder eficacia y simplicidad mostrando en un único diagrama todas las divisiones que conforman la organización.

Una vez se ha realizado el Cuadro de Mando Integral se tiene que desarrollar hasta el mínimo detalle y realizar comunicaciones y publicaciones dentro de la organización. Esta acción informativa, de transparencia y comunicación hace que todos los individuos de la organización vean como ayuda sus acciones diarias a mejorar los indicadores estratégicos de la organización. En esta tarea de comunicación y divulgación del Cuadro de Mando Integral se consigue que los individuos se hagan suyos el Cuadro de Mando Integral y tengan una imagen más global del entramado de procesos de la organización.

La formulación de los planes de acción, el diseño del Cuadro de Mando Integral así como el detalle de los indicadores hasta el nivel más bajo puede llevar un par de meses.

A continuación se representa un modelo de Cuadro de Mando Integral teniendo en cuenta todos los pasos para su confección.

Gráfico 3.1 Modelo de Cuadro de Mando Integral de una empresa del sector servicios



3.4- El Mapa estratégico

El Mapa Estratégico es el tapiz de juego donde se entrelazan las cuatro perspectivas. El Mapa Estratégico se compone de cuatro áreas ovaladas y achatadas que alineadas forman un rectángulo imaginario.

En el óvalo inferior se suele ubicar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. A continuación en el segundo óvalo se sitúa la perspectiva de procesos. En tercer lugar se sitúa la perspectiva de clientes y para finalizar y en la parte superior del cuadrado se ubica la perspectiva financiera.

La metodología diseñada, por los creadores del Cuadro de Mando Integral, sitúa las perspectivas en este orden porque es una manera muy gráfica de reflejar la acción causa-efecto de las actuaciones.

Un ejemplo que puede ayudar a clarificar esta metodología es el siguiente:

La formación de una persona en una determinada función dentro de la organización. (A esta acción la podríamos tildar de causa.)

La persona que ha desarrollado sus conocimientos a través de un curso programado por la organización y específico para sus competencias desencadena generalmente en la propia persona un aumento de la motivación, un aumento de capacitación para desarrollar su trabajo y de consideración y respeto hacia la organización. (Esta consecuencia es lo que entendemos como efecto, a partir de ahora primer efecto.)

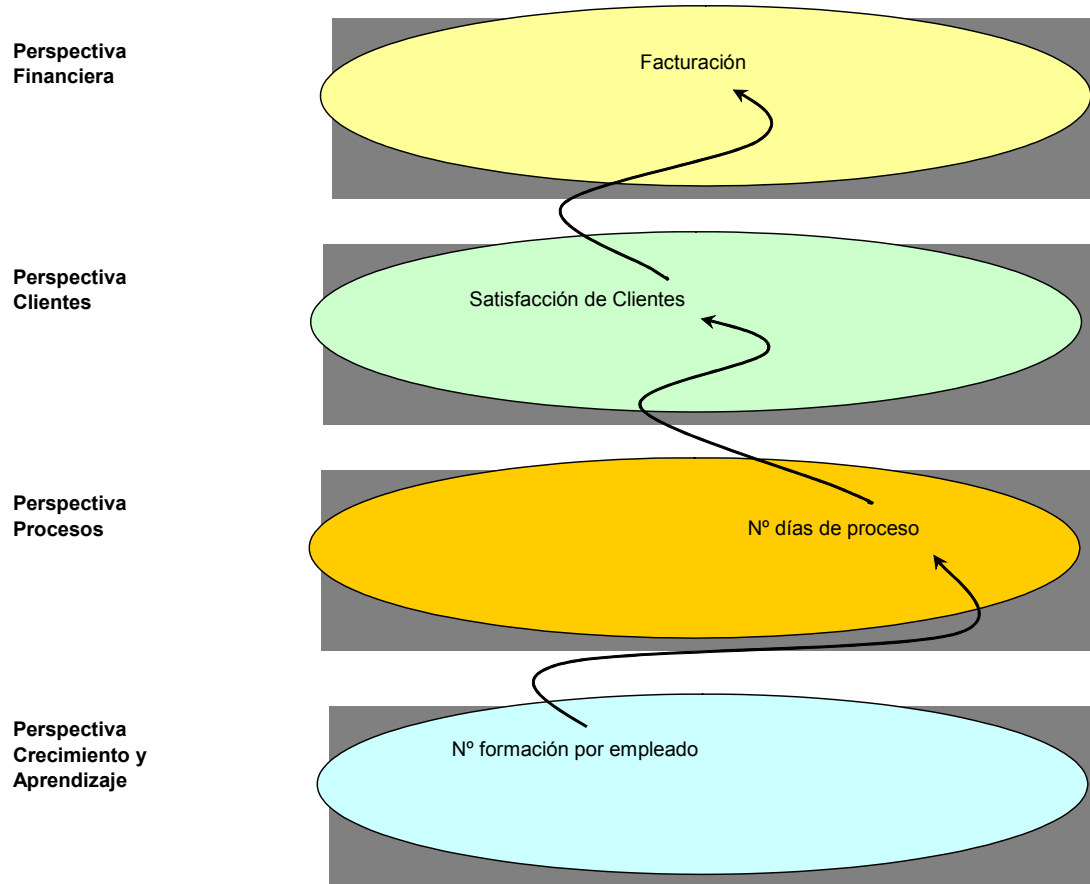
Este primer efecto provoca automáticamente una mejora en los procesos de la organización fruto de las sugerencias aportadas por un personal proactivo, receptivo, predispuesto y con buena capacitación. (Esta consecuencia es lo que entendemos como efecto, a partir de ahora segundo efecto.)

Este segundo efecto, la mejora de los procesos de la organización, hace que los productos cubran mejor las necesidades de los clientes y los plazos de entrega. Dichas mejoras hacen que la percepción del cliente respecto al producto comercializado goce de mejor imagen, solidez y buena reputación. (Esta consecuencia es lo que entendemos como efecto, a partir de ahora tercer efecto.)

Este tercer efecto, el aumento de la valoración de nuestro producto por parte de los clientes, hace que instintivamente el cliente se fidelice con el producto comercializado y aumente su demanda. Con el consiguiente aumento de la facturación de la organización. (Esta consecuencia es lo que entendemos como efecto, el cuarto y último efecto.)

A continuación se puede observar el mapa estratégico que muestra las reacciones causa-efecto del ejemplo comentado anteriormente.

Gráfico 3.2 Modelo de Mapa Estratégico



Como hemos podido observar en el ejemplo anterior la organización detecta que un indicador inductor es la realización de cursos por parte de sus empleados. A partir de ese momento se desencadena una reacción causa-efecto en cascada sobre todas las perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

El primer efecto, el aumento de la motivación y preparación de las personas, es a su vez la causa de la mejora de los procesos de la organización. Esta acción de mejora de la capacitación de los empleados se desarrolla en el nivel más bajo de las cuatro perspectivas. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El segundo efecto, la mejora de los procesos de la organización y el acercamiento del producto hacia las exigencias del mercado es a su vez causa del tercer efecto, la mejora de la percepción del cliente respecto al producto o marca. La mejora de los procesos de la organización es una consecuencia que transcurre en el segundo nivel de las perspectivas. La perspectiva de procesos.

El tercer efecto, el aumento de la valoración por parte del cliente, es la causa del incremento de la demanda del producto comercializado. Esta acción transcurre en la tercera perspectiva, clientes.

El último efecto es el aumento de las ventas de la organización que se ubica en la perspectiva superior o también llamada perspectiva financiera.

Con este ejemplo podemos observar que la mayoría de acciones que se realizan en una perspectiva dentro de las organizaciones tiene efectos secundarios y en cascada sobre el resto de perspectivas.

Cuanto más arriba se encuentra el óvalo en el diagrama más componente de efecto o consecuencia tiene la perspectiva. Como se puede observar en el caso comentado anteriormente la perspectiva financiera se caracteriza por ser una perspectiva de efectos y no causas

Una tarea muy importante para la confección del Mapa Estratégico es saber leer las reacciones causa-efecto entre perspectivas y dibujarlas correctamente en el Mapa estratégico. La buena confección del mismo hará más sencillo conseguir que mejoren los indicadores efecto ante acciones marginales sobre los indicadores causa.

La corriente que se acaba de transmitir entre las diferentes perspectivas del mapa estratégico con la simple acción de aumentar la formación del personal, lo registra el Cuadro de Mando Integral gracias a los indicadores que se encuentran en cada perspectiva, como puede ser; número de formaciones al año, días de elaboración del producto, satisfacción del cliente o la variación de la facturación.

En el Mapa estratégico anterior sólo se ha incluido una relación causa-efecto, pero lo normal es que existan muchas. En ocasiones varios indicadores inductores son causa de un indicador de resultado o efecto.

Un Cuadro de Mando Integral suele tener entre 20 y 25 indicadores estratégicos. En el presente apartado sólo se muestra la relación causa-efecto de cuatro indicadores, uno por perspectiva. Si se incluye en el mapa estratégico presentado los 25 indicadores se puede observar un entramado de flechas que lo que representan son aquellos indicadores que son causales de indicadores posteriores o efecto. Vuelve a quedar constatado una vez más que es una herramienta muy intuitiva y didáctica debido a la rapidez con la que se puede ver el hilo argumental de una acción, pudiendo ver como acaba impactando en la perspectiva financiera. También permite ver marginalmente para un indicador todos los indicadores causales que interactúan con el mismo. Todos ellos serán indicadores con una característica común. La acción realizada que haga variar los indicadores causales harán variar el indicador efecto o de resultados.

En determinadas ocasiones se puede escoger entre varias acciones que pueden hacer mejorar un indicador de efecto. En estas situaciones se puede optar por seleccionar la acción que más convenga por el momento empresarial en el que se encuentre la organización.

En el apartado siguiente de la tesis está detallada la creación, el mantenimiento y el funcionamiento de los indicadores.

3.5- Indicadores del Cuadro de Mando Integral

Como hemos podido ver hasta el momento las encimas que hacen saltar los resultados de perspectiva en perspectiva son las acciones realizadas en cada una de las perspectivas. El compendio de indicadores que miden el grado de cumplimiento de la estrategia es la columna vertebral de cualquier Cuadro de Mando Integral. Cuando la acción se realiza en una perspectiva más baja el potencial de ser registrado en los indicadores que le suceden en las siguientes perspectivas es muy elevado.

Los indicadores tienen que ser claros y en ningún momento pueden existir ambigüedades en su definición. Los indicadores han de poder cubrir todos los aspectos del negocio, no pueden quedar lagunas en la estrategia sin medir.

Como la visión, la misión, la estrategia, las perspectivas, las metas estratégicas y los planes de acción, los indicadores han de ser totalmente entendidos por los individuos, de esta forma se podrá reaccionar procedentemente cuando existan

diferencias entre el resultado esperado y el obtenido. Si es necesario se realizará una batería de cursos y plantillas para su comprensión.

El indicador es una herramienta muy importante principalmente por dos motivos.

En primer lugar los indicadores permiten evaluar el comportamiento de las diferentes variables de la organización y si éstas van en línea con la tendencia que marca la estrategia.

El segundo motivo es alcanzar una relación causa-efecto entre indicadores del Mapa estratégico y si puede ser con alta correlación. Esta situación permite incidir indirectamente sobre el indicador efecto mediante una acción que afecte directamente al indicador causa. Es conocido y notorio que todas las organizaciones quieren mejorar sus indicadores financieros, que acostumbran a ser efecto. Pero no es tan conocido y notorio tener un indicador causa conocido que mediante acciones sobre el mismo mejore en una relación directa los indicadores financieros. Cuando se incide en un indicador causa y su resultado provoca un efecto en una proporción muy parecida en la variable estudiada es cuando se dice que hay correlación. La correlación se puede valorar en tanto por uno o en tanto por cien. El objetivo es encontrar correlaciones cuanto más próximas al cien por cien mejor.

Uno de los pilares más importantes de la tesis es encontrar metodologías para determinar indicadores inductores o causa que afecten a los indicadores efecto o de resultados en la medida deseada. El estudio de estos indicadores inductores o causa refuerza la idea de valorar todas las perspectivas por igual.

Dentro de las tipologías de indicadores hay dos tipos, los indicadores financieros y los indicadores no financieros. Mientras los indicadores financieros mayoritariamente son indicadores efecto los indicadores no financieros pueden ser indicadores causa o indicadores efecto.

La remuneración se puede indexar con el movimiento de los indicadores cuando los indicadores están contrastados y son los oportunos. Normalmente se tarda unos dos años en encontrar buenos indicadores para remunerar al personal.

En el ejemplo que hemos comentado en el apartado anterior, el Mapa estratégico, hemos podido ver como el aumento de la formación del personal se convertía en última instancia en indicador inductor del aumento de facturación de la organización.

Los indicadores como se ha comentado en los párrafos precedentes no pueden dar posibilidad a reflexiones flexibles sobre su cálculo y proceso de mantenimiento.

Para considerar que un indicador está perfectamente creado hay que revisar principalmente las siguientes cuestiones sobre el mismo:

En primer lugar se tiene que identificar a que Objetivo estratégico corresponde el mencionado indicador, de esta forma podremos revisar más fácilmente los indicadores si lo que queremos es ver el grado de cumplimiento de un Objetivo estratégico.

En segundo lugar tiene que quedar muy clara la naturaleza y el cometido del indicador. Esto permitirá que los usuarios puedan rápidamente dirigirse al indicador cuando estén realizando una revisión de resultados desde el punto de vista de las acciones.

En tercer lugar también se tendrá que tener clara y consensuada la fórmula de cálculo. De no ser así podría darse el caso de tener en la organización indicadores con resultados diferentes siendo los datos sacados de un mismo cierre mensual.

En cuarto lugar se tiene que tener claras las fuentes de datos, su frecuencia de cálculo y que acción tomar en caso de fallar una de las fuentes. Este punto es necesario para no tener una rotura de la periodicidad de la información.

En quinto lugar se tiene que nombrar a los responsables de la creación, confección, mantenimiento, seguimiento y usuarios del citado indicador. Todo ello evitará malos entendidos, rapidez y fluidez en su cálculo, mejora y contingencias.

En sexto y último lugar se tendrá que definir las unidades de medida del indicador para hacer más comprensible el mismo.

A continuación podemos observar una ficha de indicador según Kaplan y Norton.

Gráfico 3.3 Plantilla de Indicador

Objetivo estratégico:		Frecuencia de actualización:	
Indicador:		Unidades de medida:	
Intención del indicador:			
Definición/fórmula del Indicador:			
Notas/Hipótesis:		Describe el plan para superar cualquier deficiencia en la obtención de datos	
La información del indicador es:		Elementos y fuentes de datos	
Fuente y enfoque seguido para fijar objetivos:			
Responsabilidad en la fijación de objetivos:	Responsabilidad para satisfacer los objetivos:	Responsabilidad de seguimiento/ informe:	Disponibilidad del indicador: Objetivo:
Objetivo	Real 2005	Esperado 2006	2007
	1er Trimestre 2º T 3er T 4º T Año completo		

Una de las utilidades más sensibles para la cual se utiliza los indicadores es para la remuneración variable del personal. Utilizar los indicadores como baremo para fijar la remuneración variable del personal tiene dos aspectos críticos.

En primer lugar por ser la remuneración la contraprestación que recibe el empleado, y por lo tanto tienen que ser indicadores fiables, imparciales y alcanzables. De no ser así puede crear escepticismo y discrepancias entre el personal y que acabe desembocando en la desmotivación del mismo.

El segundo aspecto crítico es porque son indicadores que marcan los resultados del trabajo del personal y no los ratios financieros de la organización. En ocasiones se podría dar el caso que los trabajadores cumplieren con su cometido de forma impecable pero no fuese suficiente para obtener los resultados financieros esperados. Esta situación sería nefasta para la organización por no estar alineados los indicadores financieros con los indicadores de mejora y eficiencia del personal, el cual está valorado por los mencionados indicadores.

Estos dos motivos son los que hacen necesario que pasen unos años para considerar viable la posibilidad de que el personal de la organización pueda tener su remuneración variable en función de los indicadores que miden su actuación dentro de la organización. Aunque hay organizaciones que utilizan los indicadores para

remunerar a los trabajadores hay algunas que prefieren no entrar en este tipo de técnicas.

Para concluir el presente apartado hay que remarcar que los indicadores son el cuerpo de Cuadro de Mando Integral. Son los indicadores los que en última instancia marcan si se ha logrado alcanzar o no los objetivos previstos.

4- Estudio exhaustivo de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral en una Compañía Aseguradora.

El éxito de cualquier Cuadro de Mando Integral tiene como denominador común hallar en cada perspectiva el mayor número de indicadores inductores que mediante su gestión por parte de los directivos permita alcanzar la visión, lanzada por la organización, de una forma progresiva y fluida.

En primer lugar se dará unas pinceladas sobre la perspectiva financiera para seguir con un análisis minucioso de las tres restantes perspectivas; clientes procesos y crecimiento y aprendizaje.

El estudio de este cuarto y último apartado de la presente tesis, antes de las conclusiones, prima a las perspectivas no financieras porque son las menos desarrolladas en el control de gestión tradicional. Históricamente se ha dedicado muchos recursos a la perspectiva financiera por ser la más importante para el accionista. Pero no hay que olvidar que la perspectiva financiera sólo nos traduce en resultados las acciones pasadas, las cuales ya han concluido y no se pueden modificar. También hay que tener presente que se tiene que dedicar recursos e invertir en las perspectivas no financieras, las cuales proporcionan a las organizaciones; know how, ventajas competitivas en ocasiones difíciles de copiar, beneficios recurrentes y una buena situación frente a la competencia a largo plazo.

El compendio de los motivos precedentes es el que hace que el desarrollo del presente punto sea el siguiente:

- Perspectiva Financiera

- Perspectiva de Procesos
- Perspectiva de Clientes
- Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

4.1- Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera reúne todos aquellos indicadores que intentan plasmar las intenciones de los accionistas dentro de la organización a través de los máximos estamentos ejecutivos de la entidad.

En este apartado como es obvio se encuentran todo tipo de ratios que buscan maximizar la cifra de ingresos, la cifra de beneficios, la rentabilidad, la distribución de ingresos entre los diferentes productos y la reducción de costes entre otros indicadores.

Uno de los ratios que hay que destacar en este apartado es el *Combined Ratio*.

Este ratio permite ver si las aplicaciones que se ha realizado con la prima recaudada da un margen positivo o no. Este ratio se analiza porcentualmente. Si en tanto por cien, siendo el cien por cien la prima recaudada se dedica la misma a pagar siniestros y cubrir gastos por encima del cien por cien de la prima es cuando el indicador nos revelará que el negocio no da margen.

El punto muerto de Combined Ratio se sitúa en cien, todo resultado que le supere será nocivo para la organización y todo resultado inferior a cien será saludable para la economía de la misma.

Ejemplo:

Gráfico 4.1 Combined Ratio

	Bueno	Punto Muerto	Malo
Siniestralidad total	60,00%	70,00%	80,00%
Gastos de adquisición	15,00%	15,00%	15,00%
Gastos de administración	8,00%	8,00%	8,00%
Gastos de inversiones	5,00%	5,00%	5,00%
Otros gastos técnicos	2,00%	2,00%	2,00%
COMBINED RATIO	90,00%	100,00%	110,00%

Otro indicador de interés en esta perspectiva es el nivel de morosidad de los corredores frente a las compañías aseguradoras. No hay que olvidar que son entidades del entramado financiero español y que su fallida puede hacer mucho más daño a la economía del país que la fallida de una sociedad en otro sector. Tenemos un claro ejemplo con el reciente caso Banesto.

Un punto de creciente interés en la perspectiva financiera es la solvencia de las entidades aseguradoras. El motivo ha sido la futura implantación del proyecto Solvencia II. Con Solvencia II podemos decir que hay un antes y un después en la perspectiva financiera.

Con los actuales requisitos de solvencia la Ley de Ordenación y Supervisión de Seguros Privados no hace demasiadas distinciones en relación al capital social mínimo para fundar una compañía aseguradora. Con el nuevo proyecto Solvencia II la forma de cálculo del capital social irá íntimamente relacionada con la agravación de riesgo de los productos comercializados. Con Solvencia II los accionistas tendrán que valorar más en detalle que niveles de riesgo quieren asumir en sus compañías. El nivel de riesgo es una variable que se halla en esta perspectiva por ser los accionistas en última instancia los que asumen el riesgo del negocio asegurado.

Otro apartado estratégico de esta perspectiva y que contribuye a diversificar el riesgo es la utilización de coaseguro y del reaseguro. De ambos negocios se puede sacar también indicadores. Aunque el coaseguro ya ha quedado rezagado por la dificultad del control del negocio por parte de la compañía aceptante. Hay que decir que las estrategias de reaseguro cada vez son más creativas, rebuscadas y complejas.

La metodología del Activity Base Costing o método ABC, que algunas entidades aseguradoras lo utilizan para transformar los gastos por naturaleza a gastos por destino es muy buena para estudiar la reducción de costes. Al detallar las rutinas en actividades se puede observar si hay alguna actividad que no es necesaria o que no aporta valor añadido.

4.2- Perspectiva de Clientes

La perspectiva de clientes es una perspectiva que también se le llama perspectiva de presente. Como hemos visto en el apartado anterior la perspectiva financiera es una perspectiva de pasado, porque nos hablaba de datos sobre los que ya no se puede realizar ninguna corrección ni mejora.

En el caso que nos ocupa, la perspectiva de clientes si que tenemos tiempo de reconducir actuaciones ante variaciones de los clientes. Este es el primer punto que viene a demostrar que es muy interesante invertir tiempo y recursos en esta perspectiva. En el mundo empresarial es conocido que un cliente es más caro adquirirlo que mantenerlo.

Ante cualquier movimiento no esperado de un cliente se puede lanzar una serie de acciones que haga volver a fidelizar a un cliente dubitativo de seguir con la compañía.

Con el objetivo de poder dar un servicio excelente a los corredores y agentes a continuación paso a comentar los puntos más relevantes para explotar en la perspectiva de clientes y los que la presente tesis considera como motor de la perspectiva. Estos dos pilares de la perspectiva de clientes tendrán como objetivo enriquecer los indicadores tradicionales de la perspectiva ya conocidos como; primas de nueva producción, primas fruto de venta cruzada, equilibrio en la facturación de primas, etc.

El primer punto cualitativo a desarrollar es el conocimiento que tienen las compañías de seguros de los hábitos y preferencias de los corredores y agentes para cubrir sus carteras de clientes o asegurados. Esta acción es posible si la compañía ha realizado una fuerte inversión en tecnología y tiene un portal en Internet. (haciendo un paréntesis) Aquí podemos ver un caso en el cual la inversión en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje favorece la mejora de la perspectiva de clientes.

Como he comentado anteriormente, si las compañías aseguradoras han invertido en Internet pueden explotar cualquier información que reciben del corredor o agente con el objetivo de fidelizarlos más.

Gracias al portal de Internet las compañías aseguradoras pueden ver cuando se conecta el corredor, cuanto tiempo invierte en cumplimentar una póliza. Se puede realizar ratios de pólizas realizadas sobre estudios realizados, medias de tiempo de cumplimentación de una póliza, etc...

Con toda la información que se obtiene se puede estratificar muy bien la cartera de corredores y darles un trato mucho más personalizado. Por ejemplo se pueden montar foros entre corredores que comercializan productos muy similares. En general estas acciones que las compañías aseguradoras pueden realizar selectivamente permiten controlar el nivel de gasto, siendo el resultado obtenido inversamente proporcional al gasto realizado. Sería un gasto muy elevado enfocar todas las campañas a todos los corredores. Estas acciones sobre grupos de corredores previamente seleccionados hacen que genere en el corredor una imagen de compañía sólida y comprometida con el agente intermediario de seguros.

Se puede decidir realizar una campaña con los agentes que más contratan, que menos contratan, o con los agentes que más rápido realizan una póliza o más tardan en realizar una póliza. El efecto de fidelización sobre el agente o corredor puede ser muy elevado al ver el agente el nivel de atención de las compañías.

Todas estas acciones sin la inversión tecnológica las compañías aseguradoras ni se la podrían plantear por el coste que les pudiese ocasionar.

El segundo pilar de la perspectiva de clientes consiste en confeccionar un mapa con todas las relaciones que hay entre la compañía aseguradora y los corredores o agentes. Para conseguir que el mismo fuese íntegro y no perder ninguna interrelación, sería necesario realizar durante un mes una radiografía en cada departamento de las tareas de uno o dos individuos. La acción siguiente consistiría en discriminar las acciones que no hubiese tratado con los clientes. A partir de este momento trabajar con la integridad de interrelaciones entre compañía aseguradora y corredor o agente.

Una vez se tiene el mapa con la totalidad de acciones en las que se interactúa con el cliente, realizar un cuestionario de todos los aspectos que se haya tratado en la consulta atendida. Llegado este momento se puede formular un cuestionario para que el cliente realice un viaje sobre la interrelación que ha tenido con la compañía

con el objetivo de maximizar el servicio dispensado al cliente y ver los puntos débiles de la compañía.

Esta acción también contribuye a dibujar una buena imagen de la compañía entre los corredores y agentes e incluso mejorar algunos procesos de la compañía gracias a tener corredores ilusionados y fieles.

Los indicadores de la perspectiva de clientes son los más perecederos por dos motivos, en primer lugar por ser un sector con multitud de oferentes y en segundo lugar por ser la demanda muy exigente y cambiante

4.3- Perspectiva de Procesos

La perspectiva de procesos es una perspectiva que tiene en común con la perspectiva de clientes que es del presente. Ante cualquier indicador de una tendencia no esperada las compañías aseguradoras tienen margen para controlarlo y reconducirlo.

El aspecto más importante en la perspectiva de procesos es discriminar todas las acciones que se realizan y que realmente no ofrecen valor añadido al cliente.

La revisión ha de ser completa y no ignorar ningún proceso a revisar aunque sea por motivos tanto; evidentes de éxito como evidentes de no aportar valor añadido.

La mayoría de indicadores de esta perspectiva están enfocados a reducir los tiempos y fases de elaboración de los distintos productos.

Una solución muy acertada para poder ver el progreso de los diferentes departamentos de una organización es utilizar la metodología de la pseudocuenta de resultados por departamento, esta metodología la sugieren Kaplan y Norton en su primer libro sobre el Cuadro de Mando Integral.

Esta metodología consiste en realizar una cuenta de resultados teniendo en cuenta los tiempos consumidos en cada departamento para un mismo proceso de la organización. De esta forma se puede valorar desde que empieza el proceso hasta

que acaba y puntuar todos los departamentos, puntuación en función de si el tiempo del proceso ha superado el tiempo establecido o no lo ha superado. Esta pseudocuenta de resultados se puede implantar en todos los departamentos y sobre todos los procesos de la organización.

Con el objetivo de no dejar ningún proceso exento de esta puntuación se puede utilizar la técnica comentada en el apartado anterior, consistente en anotar durante un periodo de tiempo todos los procesos que se completan en cada departamento.

Esta herramienta es válida porque una parte intangible de la organización como es el compendio de los procesos se tangibiliza gracias a una puntuación objetiva e imparcial. En el instante que una tarea difícil de valorar se consigue catalizar y traducir a una cuenta de resultados hace que podamos valorar más fácilmente el cumplimiento de la estrategia y controlar sus desviaciones. Es muy importante poder trasladar las apreciaciones y sensaciones a una cuenta de resultados por ser la manera que mejor entiende un individuo su evolución.

Los procesos en la presente tesis se dividirán en tres apartados diferenciados:

En primer lugar encontramos los procesos históricos de la organización, los cuales acostumbran a perdurar por el simple hecho de estar todavía vigentes. Aunque una revisión íntegra de todos ellos cada vez que la organización mejora su plataforma tecnológica no estaría nada mal. En ocasiones la inversión en tecnología puede suprimir procesos

En segundo lugar encontramos aquellos procesos que pueden surgir de las acciones llevadas a cabo en la perspectiva de clientes al implantar nuevos procedimientos después de analizar todos los inputs aportados por los corredores y agentes.

El tercer y último apartado es la creación o fusión de procesos gracias a la mejor formación de los individuos y la creatividad de los mismos al encontrarse inmersos en un ambiente de trabajo relajado e idóneo.

4.4- Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje

Después de estudiar la perspectiva de pasado o financiera y las perspectivas de presente o clientes y procesos, analizamos la perspectiva de futuro o crecimiento y aprendizaje.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje es la perspectiva más importante del Cuadro de Mando Integral por dos motivos principalmente.

En primer lugar por ser la ventaja competitiva más duradera en el tiempo en las organizaciones y en segundo lugar por ser la perspectiva que tiene el porcentaje de capital intelectual más elevado de todas las perspectivas.

La perspectiva de crecimiento y aprendizaje está presente en el desarrollo del capítulo dos de la presente tesis. En función de la ubicación de la organización o delegación a nivel mundial se tendrá que implementar unas metas estratégicas para la perspectiva u otras.

Esta variación en cuanto a la fijación de metas en función de la localización es determinante por ser las personas los motores inteligentes de las organizaciones.

En un intento de buscar el máximo potencial de un trabajador, por un momento hemos de pensar en el entrenador que saca a relucir a la luz del día las genialidades de sus jugadores, cuantas veces hemos visto que un jugador llega a un equipo siendo uno más y acaba su etapa en el equipo con un balón de oro y su cláusula de rescisión de contrato quintuplicada.

Volviendo al sector asegurador y a la perspectiva de crecimiento y aprendizaje hemos de dividir la presente perspectiva en dos grandes apartados, la formación y la tecnología.

En el primer apartado, la formación se tiene que vincular a la motivación. Si no tenemos un equipo motivado no obtendremos el máximo rendimiento de las acciones que realicemos con el departamento u organización.

Para alcanzar la motivación en las personas que mueven día a día las organizaciones hacia posiciones más competitivas se tiene que realizar una radiografía íntegra de sus puestos de trabajo.

En primer lugar se tendrá que verificar mediante entrevistas y diccionarios de actividades todas las tareas que se desempeñan en cada lugar del trabajo. Acto seguido se puede diseñar un plan para que la persona pueda cumplir con las responsabilidades que le han sido transferidas mediante una formación en aquellos puntos que entramen mayor dificultad de proceso o que el individuo detecte como arduos y complejos por su nivel de formación.

La formación de la persona, en aquellas tareas más complejas y aquellas tareas en las que percibe que no tiene fluidez de proceso, provocará una mejora exponencial en sus actuaciones.

El individuo observará un cambio en su manera de ejecutar el trabajo. Pasará de una situación de agobio, nerviosismo y en ocasiones agotamiento mental a una situación de control y dominio que le permitirá programar sus tareas, organizarse el tiempo y conseguir tiempo para mejorar su obligaciones que hasta el momento nunca hubiese pensado.

En ocasiones este proceso de capacitación no es necesario por tener personal muy antiguo y capacitado o por haber realizado una buena selección de personal para ocupar una tarea dentro de la organización.

Pero como en anteriores perspectivas esta tarea se tiene que realizar íntegramente con todo el personal para no encontrarnos con personal que no se le ha dado la oportunidad de mejorar. Si la plantilla es de n personas estas n personas serán las que puedan lanzar la organización a las posiciones más competitivas del mercado. No realizar esta acción de motivación con todo el personal sería incurrir en subactividad con los recursos de la organización.

Una vez ya hemos dejado claras las premisas para conseguir un personal profesionalmente motivado y por tanto con potencial para ser creativo con la mejora de procesos pasamos a la vertiente personal y humana de los individuos.

La segunda parte del primer bloque de formación se tiene que fijar en función de la cultura empresarial donde se encuentra radicada la organización, sucursal o delegación.

Una vez se tiene completada la vertiente profesional del individuo hay que invertir recursos en la faceta particular y personal de los trabajadores. Para ello puede utilizarse un cuestionario realizado por la dirección de Recursos Humanos con el objetivo de poder conocer el día a día de los empleados. Esta técnica permite satisfacer dos necesidades, en primer lugar facilitar las obligaciones profesionales con las particulares, caso por ejemplo de tener hijos o ascendientes a su cargo, y en segundo lugar se puede conocer las inquietudes de los trabajadores.

A partir de aquí la organización puede desarrollar una serie de actividades que ayuden a fidelizar e integrar al trabajador en el núcleo fuerte de la organización. Ejemplos claros de acciones fruto de las respuestas de estos cuestionarios pueden ser; una guardería en los centros de trabajo, instalaciones deportivas, biblioteca y un largo etcétera.

Gracias a estas inversiones en los empleados se conseguirá tener un personal motivado, creativo y comprometido, piezas clave actualmente para conseguir escalar posiciones en las clasificaciones que genera la prensa del sector.

Es evidente como ya se ha comentado anteriormente que las actividades y acciones a realizar en esta perspectiva serán muy diferentes en los cinco continentes. Mientras los europeos potenciarán la optimización del tiempo con sus seres queridos, los americanos estarán ansiosos de asumir más responsabilidades y los orientales mirarán como contribuir al éxito conjunto de toda la organización para la que trabajan.

El segundo apartado de la presente perspectiva, la tecnología, es una fuente de eficiencia que no se puede descuidar si se quiere figurar en las primeras posiciones del mercado.

Este apartado tiene una clara connotación de riesgo por ser una cuestión delicada, decidir qué cantidad se dedica a inversión y qué cantidad se dedica a repartir dividendos a los socios o solidificar los recursos propios de la compañía aseguradora.

Como hemos podido ver durante la presente tesis cada vez que se ha hablado de la palabra riesgo surge la decisión del accionista en algún momento. Como es evidente el accionista tiene que aceptar en última instancia que porcentaje de los recursos que genera la organización piensa dedicar a consumir la estrategia. En ocasiones una inversión fuerte puede acelerar demasiado la carrera por conseguir más cuota de mercado y no ser una inversión eficiente y eficaz. En otras ocasiones si se invierte poco o se deja de invertir puede suponer quedar aparcado para competir durante varios años.

La decisión sobre la inversión en tecnología es muy importante y el riesgo de dicha inversión siempre ha de estar consensuada con los accionistas o con el consejo de administración de las compañías aseguradoras.

5-Conclusiones sobre las bondades del Cuadro de Mando Integral

Las conclusiones de la presente tesis están formuladas en dos apartados. En primer lugar se realiza un balance y revisión de las mejoras que ha supuesto el Cuadro de Mando Integral en el control de gestión de las entidades aseguradoras y en segundo lugar se extrae las conclusiones de las perspectivas presente y futuro del Cuadro de Mando Integral.

Las principales características que diferencian el Cuadro de Mando Integral de los sistemas anteriores de control de gestión se resumen a continuación.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que va más allá de la parte tangible de las organizaciones. No tiene suficiente con el balance de situación, las cuentas de resultados de la contabilidad general, las cuentas de resultados de la contabilidad analítica, las cuentas anuales reportadas al Registro Mercantil o la información estadístico contable entregada a la Dirección General de Seguros y Fondos de Pensiones. El Cuadro de Mando Integral intenta alcanzar el compendio de todos los recursos y herramientas que tienen las organizaciones para poder alcanzar la estrategia prevista o aceptada.

El Cuadro de Mando Integral no es una información unidireccional que desciende por los canales de información y comunicación de los organigramas como antiguamente, es una herramienta de gestión que busca consensuar cada meta que se acepta, e incentiva y apoya el flujo de información bidireccional tanto de arriba abajo como de abajo a arriba. Es crucial que el Cuadro de Mando Integral que se

articula en las organizaciones nazca con un ideario consensuado y con la aportación de todos los actuantes.

El desarrollo del Cuadro de Mando Integral ha facilitado a los directivos de todas las organizaciones a pensar más en el horizonte a largo plazo y dejar en un plano de igual a igual al horizonte a corto plazo.

El Cuadro de Mando Integral permite realizar un diagrama donde poder situar la visión, la estrategia, las metas, los indicadores y las acciones de una compañía y ver su lógica argumental y entender que a partir de pequeñas acciones en el corto plazo se puede alcanzar la visión de la organización aceptada por el consejo de administración.

Un punto muy importante que surge del anterior es el poder que tiene en la entidad aseguradora que la entidad disponga de una hoja de ruta palpable y entendible por toda la organización. Los beneficios que aporta a la organización que sus empleados entiendan la estrategia y vean como contribuye su trabajo a alcanzar los objetivos es definitivo y clave para el éxito. Cualquier acción que se realice por pequeña que sea está alineada con el fin que busca la organización en última instancia.

El Cuadro de Mando Integral puede utilizarse como herramienta para medir la remuneración variable de los individuos. Siempre que los indicadores estén testeados y se observe una correlación entre la mejora de los ratios y los objetivos de la organización.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta viva de gestión ya que utiliza tantos indicadores como cambios en la estrategia se realizan. Ayuda a entender a los individuos las reacciones internas y externas de la organización ante contingencias que pueda sufrir la misma en los diferentes escenarios que le puede deparar el mercado.

Para finalizar este primer apartado de conclusiones del Cuadro de Mando Integral comentar que existe el riesgo de invertir demasiados recursos en el mismo. Un excesivo desarrollo de la herramienta puede incurrir en un coste de oportunidad muy alto y un coste de mantenimiento exagerado.

La segunda parte del compendio de conclusiones discurre entre las perspectivas presente y futuro por ser las menos desarrolladas históricamente por todas las organizaciones.

El Cuadro de Mando Integral con su perspectiva presente y futuro busca explotar el capital intelectual de las organizaciones, también conocido como la diferencia entre el valor de una organización según sus cuentas anuales y el valor que realmente tiene.

El desarrollo de las dos perspectivas comentadas en el párrafo anterior permite a las organizaciones poder aprovechar las ventajas competitivas frente a la competencia.

La posibilidad de encaminar los recursos y las acciones hacia rutinas que permitan mantener el poder competitivo de las organizaciones a largo plazo permite programar un futuro más sólido para las compañías aseguradoras.

Todo el desarrollo de las perspectivas se tiene que llevar a cabo con técnicas que revisen la integridad de procesos e individuos de la organización, de esta forma podremos afirmar que se está utilizando el cien por cien del potencial de la organización para alcanzar su visión. Utilizar la integridad de recursos para conseguir la visión permite alcanzarla sin sobresaltos y con coherencia, aspectos que valoran el accionista y el mercado.

Es muy importante en el Cuadro de Mando Integral tener indicadores que midan la fidelidad del cliente y la motivación del empleado, pues son los colectivos más capacitados para con sus consejos mejorar y perfeccionar el engranaje de la organización. Al mismo tiempo son generadores de indicadores inductores que inciden sobre los indicadores de resultados o efecto de la perspectiva financiera.

Es muy importante que los procesos de la organización sean simples, y caso de ser complejos se transformen en procesos simples. El beneficio directo será el mejor entendimiento de los procesos por parte de los empleados, su correcta ejecución y la posibilidad de dedicar más tiempo a innovar, en lugar de perder tiempo ejecutando tareas complejas.

Como ha quedado claro en la presente tesis las organizaciones han de tener una estrategia bien marcada, consensuada, y sin grandes desviaciones ni en el corto plazo, ni en el largo plazo, ni en las acciones de envergadura ni tampoco en las

acciones más sencillas. Si este compendio de puntos se cumple hará alcanzar la visión estratégica con menor esfuerzo y con garantías de futuro.

Aunque el Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión empresarial que es necesario para su implantación el consenso, hay que decir que no es ingrediente suficiente en las organizaciones para alcanzar el éxito. Las organizaciones han de utilizar todas las herramientas y habilidades a su alcance para conseguir alcanzar la estrategia preestablecida.

En muchas ocasiones las organizaciones no han podido alcanzar la estrategia por no estar preparadas o por no haber aplicado el Cuadro de Mando Integral en el momento oportuno. En otras no se alcanzará los objetivos previstos por no haber acertado en la manera de implementar el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta más al alcance de las organizaciones que puede permitirles mejorar su posición frente a la competencia. Pero en ningún caso es motivo suficiente de éxito el mero hecho de implantarlo en las organizaciones. Como se ha comentado anteriormente en esta tesis, en un futuro próximo los órganos supervisores también valorarán la gestión de los directivos y sus metodologías de análisis. Con el proyecto Solvencia II las directivas de la Comunidad Económica Europea dejan claro que la forma y manera de gobernar las organizaciones será objeto de seguimiento y control. La CEE pretende con estas medidas prevenir situaciones no deseadas para las organizaciones que desarrollan su razón social en un sector tan sensible como el sector financiero.

Otro punto a resaltar del Cuadro de Mando Integral es la necesidad que el equipo implantador consiga alinear a todo el personal de la organización. Esta circunstancia es alcanzable si se elabora un plan minucioso y completo de divulgación y promoción.

Para finalizar el quinto y último capítulo de la presente tesis concluir comentando que la perspectiva de crecimiento y aprendizaje es la que mayor porcentaje de competitividad confiere a las organizaciones. También hay que remarcar que la ética empresarial tiene que ir muy ligada a la estrategia de la organización, de no ser así se corre el riesgo de perder por el camino a una parte sensible de los clientes y los empleados.

6-Bibliografía

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996): *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000

Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (2001): *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000

Kaplan, Robert S. and Cooper, R. (1991): *Activity Based Costing*. Gestión 2000

Olve, Nils-Göran, Roy, Jan and Wetter, Magnus(1999): *Implantando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*.Gestión 2000

Lapeña Valera, Isidro (2005): *Tema 11 Dirección Económico Financiera de Entidades Aseguradoras*. Master en Dirección de Enidades Aseguradoras y Financieras. Universidad de Barcelona

Grau Algueró, Carlos (2005): *Tema 6 Política de Empresa*. Master en Dirección de Enidades Aseguradoras y Financieras. Universidad de Barcelona

Miguel Freire (2005): *Nous Indicadors de Gestió: Balanced Scorecard*. Col.legi d'Economistes de Catalunya

Antonio Olmos Francino

La formación superior se inicia en 1993-1997 con la realización del BBA, Bachelor of Arts in Business Administration, licenciatura de cuatro años con doble titulación por EAE, Escuela de Administración de Empresas de Barcelona y Nottingham Trent University. A continuación en el curso académico 2000-2001 realización del Programa de Control de Gestión de EADA, Escuela de Alta Dirección y Administración. En la actualidad realizando el Master en Entidades Aseguradoras y Financieras de la Universidad de Barcelona.

La carrera profesional se inició en 1996, en mi último año de licenciatura, en el departamento de contabilidad de Multibrokers Catalanes Correduría de Seguros, S.A.. También liderando un grupo de cinco teleoperadoras en una campaña para recuperar antiguos clientes de la Correduría.

A finales de 1997 y principios de 1998 antes de incorporarse al Servicio Militar realiza prácticas en ADD, Artículos Deportivos Dechatlon, S.A. en departamento de contabilidad.

Desde febrero de 1999 hasta el día de hoy trabaja en Sabadell Grup Asegurador siendo Director de Auditoría Interna, Control de Gestión desde octubre de 1999 y Director de Contabilidad desde octubre de 2004. Actualmente responsabilizándose del control de presupuestos, la elaboración de la información contable, elaboración de estados financieros para el Consejo de Administración, Comité de Dirección y Mandos Intermedios. Como proyectos 2005-2006 la elaboración del Proyecto de Procesos de la Compañía en su fase inicial e implantación del Cuadro de Mando Integral.