

Titulo:

La integración de los indicadores estratégicos. El caso de las compañías de seguros.

Autores:

Dr^a. D^a. Clara Isabel Muñoz Colomina (profesora titular de la UCM), cimunnoz@ccee.ucm.es
Facultad CCEEEE. Universidad Complutense de Madrid Campus de Somosaguas 28223.
Madrid

Dr. D. Adolfo Millán Aguilar (catedrático EU de la UCM), amillan@ccee.ucm.es
Escuela Universitaria de Estudios Empresariales. Universidad Complutense de Madrid. Avda.
de Filipinas 3. 28003. Madrid

Contador de palabras: 6.987

Conjunto de palabras clave: control de gestión, indicadores, estrategias, empresas de servicios

Tópico: costos de empresas de servicios.

Medios informáticos: ordenador portátil y cañón.

La integración de los indicadores estratégicos. El caso de las compañías de seguros.

resumen

Desde la aparición del Cuadro de Mando Integral como herramienta para el control de gestión ha ido aumentando progresivamente el número de empresas e instituciones que lo han implantado o están en fase de implantación. España no ha sido ajena a este fenómeno y son muchas las empresas, organizaciones e investigadores interesados en la herramienta, así queda manifestado en las diversas jornadas académico profesionales que se están celebrando en este año 2003. Su éxito se encuentra en la visión global que ofrece la integración de los múltiples indicadores que con frecuencia existen en las empresas y con los que se pretende controlar y mejorar las distintas áreas de la gestión empresarial. Estos indicadores, tradicionalmente, se diseñan y se aplican de acuerdo a los problemas que van surgiendo y que se detectan como relevantes en cada área. En la mayoría de las ocasiones, solo intentan resolver problemas individualizados, responden a un plan de acción unilateral y sin conexión con el resto de líneas de actuación de la empresa.

Pero en el entorno económico-financiero actual, las empresas necesitan disponer de una herramienta que integre todos los indicadores como instrumentos de enlace entre las líneas y planes de actuación diseñados. El CMI a través de los mapas estratégicos ofrece la posibilidad de vincular los indicadores con el diseño e implantación de un sistema de información para la gestión global basado en el pensamiento estratégico.

El objetivo de este trabajo es marcar las fases previas a la integración de los indicadores en mapas estratégicos que son aplicables a cualquier empresa. El trabajo se ha centrado en el marco de la actividad aseguradora porque en este sector de la economía española existe inquietud acerca de la necesidad y utilidad de la herramienta. El trabajo finaliza presentando ejemplos concretos de mapas estratégicos.

La integración de los indicadores estratégicos. El caso de las compañías de seguros.

INTRODUCCIÓN

Desde la aparición del Cuadro de Mando Integral como herramienta para el control de gestión (Kaplan, 1992) ha ido aumentando progresivamente el número de empresas e instituciones que lo han implantado o están en fase de implantación. En un encuesta realizada en 2001 por Bain & Co, sobre las prácticas de management en las grandes compañías registradas en Fortune, ha revelado que este instrumento es usado en el 50% de las empresas de América del Norte y el 40%-50% de Europa (Calabro, 2001). España no ha sido ajena a este fenómeno y son muchas las empresas, organizaciones e investigadores interesados en la herramienta, así queda manifestado en las diversas jornadas académico profesionales que se están celebrando en este año 2003. El éxito de esta herramienta se encuentra en la visión global que ofrece la integración de los múltiples indicadores que con frecuencia existen en las empresas y con los que se pretende controlar y mejorar las distintas áreas de la gestión empresarial. Estos indicadores, tradicionalmente, se diseñan y se aplican de acuerdo a los problemas que van surgiendo y que se detectan como relevantes en cada área. En la mayoría de las ocasiones, solo intentan resolver problemas individualizados, responden a un plan de acción unilateral y sin conexión con el resto de líneas de actuación de la empresa.

Pero en el entorno económico-financiero actual, y con independencia del sector al que pertenezcan- las empresas necesitan disponer de una herramienta que integre todos los indicadores como instrumentos de enlace entre las líneas y planes de actuación diseñados. El CMI a través de los mapas estratégicos ofrece la posibilidad de vincular los indicadores con el diseño e implantación de un sistema de información para la gestión global basado en el pensamiento estratégico.

El objetivo de este trabajo es marcar las fases previas a la integración de los indicadores en mapas estratégicos que son aplicables a cualquier empresa. El trabajo se ha centrado en el marco de la actividad aseguradora porque en este sector de la economía española existe inquietud acerca de la necesidad y utilidad de la herramienta. El trabajo finaliza presentando ejemplos concretos de mapas estratégicos.

1. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS Y PLANES ESTRATÉGICOS EN LAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS.

Cuando se fijan los objetivos y planes estratégicos en la empresa aseguradora intervienen una serie de circunstancias relacionadas con el entorno que condicionan las decisiones sobre los tipos de estrategias a aplicar. Circunstancias como (Muñoz, Millán, Sevillano, 2002):

- a) Una mayor globalidad de los mercados con el fuerte desarrollo de las multinacionales del sector y la permanente compra de empresas en múltiples mercados tanto maduros (Europa) como emergentes (Latinoamérica o países del sudeste asiático).
- b) Un incremento de la productividad que ha impulsado a competir de forma diferente con estrategias basadas en tener mediadores afectos frente al agente clásico, mayor importancia del marketing corporativo y la imagen de marca.
- c) Un considerable aumento de la gama de productos y servicios a ofrecer. Se busca, sobre todo, el cliente integral suscriptor de diversas pólizas tanto en particulares como en empresas.
- d) Una mayor exigencia por parte de los asegurados que ocupan una posición de fortaleza en el mercado, sobre todo en el mercado de los seguros empresariales.
- e) Una mayor calidad en los productos y servicios sin la cual no es posible competir y mantenerse, y en este sentido, la empresa aseguradora se ha esforzado con actuaciones en aspectos como: reduciendo plazos en la tramitación de siniestros o emisión de pólizas, sometiendo su gestión a controles y auditorías internas, aplicando reingeniería de procesos y/o la búsqueda de certificados de calidad ISO 9002.
- f) El impacto de las tecnologías y los sistemas de información para la comercialización de productos y servicios a los asegurados.

Los problemas derivados de estas circunstancias, y otras similares que no son necesarias mencionar, hacen que las entidades aseguradoras adopten reglas para guiar su comportamiento en la sinergia que se produce entre ella y su entorno; combinan las oportunidades y riesgos del entorno con sus capacidades para crear ventajas competitivas, perfilan estrategias basadas en costes, en diferenciación de productos, en segmentación de mercados, ofensivas, defensivas o de respuesta rápida (Navas y Guerra, 1998).

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

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

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

En cuanto a los objetivos estratégicos definidos por las entidades aseguradoras en estos momentos, sobre todo en las multinacionales, giran en torno a aspectos de carácter financiero y, en concreto, se basan en: la creación de valor para el accionista; incremento del beneficio; rendimiento de los recursos económicos utilizados y vocación de liderazgo (Millán y Muñoz, 2002) y de ellos se derivan las acciones a emprender y los objetivos operativos que se marcan cada período. En la actualidad las empresas aseguradoras emprenden acciones basadas en:

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

Como el nivel de implantación de la estrategia determina el del Cuadro de Mando Integral (CMI), es posible establecer un CMI corporativo, por unidad de negocio y funcional. Por ello, cualquier prototipo de cuadro de mando que se presente debe contemplar distintos tipos de unidades vinculadas a las entidades aseguradoras: alta dirección, ramos técnicos o unidades responsables de productos, unidades territoriales, contabilidad, etc.

Por último, y en cuanto al desarrollo del proceso estratégico, también se quiere resaltar que alcanzar el éxito en todo el proceso de planificación exige comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos, con un proceso continuo hacia la consecución de metas que se debe apoyar en un sistema de control. Sistema que, a su vez, debe permitir modificar las

estrategias cuando se observe necesario (AECA, 1989b, 11-12). En este sentido se debe mencionar que el CMI es un instrumento de control que además de alinear los objetivos y las iniciativas estratégicas, obtiene un *feedback* para modificarlas y mejorarlas.

2. FACTORES QUE LES PERMITEN VENTAJAS COMPETITIVAS

Los factores que permiten tener ventajas competitivas frente a otras empresas son las áreas temáticas relevantes para alcanzar el resultado (e incluso aquellos aspectos que no se deben elegir), definir a los responsables de que se cumpla, y los medios que se deben emplear.

Estamos de acuerdo con Kaplan y Norton cuando afirman que los factores de mayor interés para las empresas que centran su gestión en las estrategias están relacionados con la visión de los accionistas y los clientes; los procesos en los que se puede ser excelente; y en la capacidad de cambiar y mejorar. Desde estas perspectivas proponen que todos los posibles factores que sean claves para el éxito de la gestión empresarial se relacionen con ellas y queden así recogidos y plasmados a través de indicadores en el CMI. Con este enfoque los indicadores son la respuesta a los planes de acción transversales definidos en las distintas áreas y reflejan la conexión entre la gestión realizada por los distintos responsables de cada área que participa en la consecución del objetivo global.

La importancia de definir correctamente un factor clave de éxito obliga a que éstos deban reunir una serie de características que demuestren su validez:

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

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

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

de las acciones a ejecutar en el corto plazo, la cuantificación de lo que se desea conseguir y la concreción del tiempo en el que se debe realizar.

Por tanto, el éxito o fracaso en el proceso dependerá, en buena medida, de la coordinación que haya habido entre los componentes de la organización en cuanto a su participación en el cumplimiento del objetivo. Por eso los indicadores deben ser estratégicos, estar coordinados y reflejar las relaciones entre los objetivos y las medidas que se hayan tomado (o a tomar). Es precisamente en este punto donde el CMI integra los indicadores de gestión, pues transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en torno a los aspectos claves y destinados a comunicar a los empleados los causantes del éxito actual y futuro (Kaplan y Norton, 2000: 38).

Desde la *perspectiva financiera* los factores que permiten ventajas competitivas en el sector asegurador se revisten de algunas diferencias por sus especiales características y sus particulares ciclos económicos (Millán, 2000: 39 y sig.) lo que significa que esas necesidades son distintas y se resumen en:

- ✓ Las necesidades financieras externas son menores pues la propia actividad tiende a la autofinanciación al cobrar la prima antes de pagar el siniestro.
- ✓ Al ser pólizas en la mayoría de los casos de duración definida existe la problemática de la renovación, por lo que el planteamiento de mercado maduro es también distinto y con otras implicaciones, principalmente comerciales. En este sentido, se puede hablar de la simultaneidad de dos tipos de productos que obligan a estrategias diferentes:
 - ⇒ Productos tradicionales: automóviles, transportes, multirriesgo (actualización de los clásicos de incendios y robo), etc. que se derivan de la evolución del seguro a lo largo de la historia y, en estos casos, se puede hablar de mercados maduros cuando todos los potenciales clientes están asegurados. En este tipo de negocios el crecimiento (no tanto la renovación) es muy difícil pues para conseguirse se debe quitar el cliente a la competencia.
 - ⇒ Productos emergentes: son productos nuevos que tienen mercados potenciales muy extensos y permiten un rápido crecimiento, por ejemplo: Unit-liked.
- ✓ Al trabajar con costes técnicos estimados (siniestralidad prevista) frente a costes técnicos reales (siniestralidad real), su control exige unas medidas propias (cancelación de carteras deficitarias, normas de suscripción más rigurosas) vinculadas a la reducción de ventas.

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

Desde *la perspectiva de clientes*, los factores clave de éxito son aquellas variables que permitan fidelizar clientela. En este sentido y para las entidades aseguradoras existen algunos factores que son relevantes para motivar la retención del asegurado y que merecen objeto de comentario:

- La agilidad en la tramitación de siniestros. Éste es uno de los aspectos que más valora el asegurado en su relación con la compañía. Siniestros bien atendidos y liquidados de forma veloz garantizan la fidelidad, destacando sobre todo la ausencia de molestias para el asegurado, viajes inútiles, llamadas, pagos por transferencia frente al talón que obliga a desplazamientos innecesarios, pagos directos a los reparadores, etc. No conviene olvidar que para conseguir este objetivo, la mejora de los procesos y la formación del empleado es imprescindible, por lo que deberá ser tenido en cuenta en otras perspectivas.
- La información transparente. Toda la información relativa al seguro suscrito, tanto oral como escrita, debe ser veraz y clara para evitar confusiones y equívocos posteriores. Uno de los aspectos que originan bajas en las compañías es esa sensación de "engaño" o de la existencia de "letra pequeña".
- La calidad. Se puede afirmar que, en estos momentos y para muchas empresas, es una ventaja competitiva obligada, por cuanto ofrecer calidad permite tener satisfechos a los clientes lo que es imprescindible para un incremento de cuota de mercado y de beneficios y, en el caso de las entidades aseguradoras, la garantía de la renovación y mantenimiento de su cartera. Según estudios realizados por CAPA (1994), fidelidad, calidad y rentabilidad tienen una estrecha relación pues una mejora de cinco puntos en la tasa de fidelización de clientes se traduce en una mejora del 25% en la rentabilidad.

Además, cuando se considera a la calidad como un factor clave de éxito y se emprenden acciones para controlar que se alcance; con frecuencia se consigue también un efecto favorable en las restantes perspectivas pues se traduce en una reducción de costes por eliminación de actividades superfluas, corrección de errores, eliminación de costes por reclamaciones.

En concreto para la actividad analizada, una eficiente gestión del siniestro con plazos de tramitación cortos y la reducción de los desplazamientos o el cobro por transferencia frente al talón, son detalles de calidad apreciados por los clientes.

- El precio. Esta característica influye decisivamente en la gestión de estas compañías pues el sector de seguros es muy sensible al precio, sobre todo en seguros de particulares; si bien este factor es importante para la captura de nuevos clientes, tiene una importancia más relativa a la hora de la fidelización. Para compañías dispuestas a desplegar estrategias de precio bajo esta característica es importante pues hay segmentos de mercado que son sensibles a este atributo¹. Ejemplos de esta situación concreta se encuentran en: un seguro de automóviles de coste bajo para el asegurado pero que sea muy gravoso para él la tramitación del siniestro por visitas innecesarias; impago o denegación del siniestro por causas no suficientemente justificadas, etc., o los seguros de multirriesgo, económicos pero en los que debe ser el asegurado el que busque ciertos oficios para reparaciones, etc. También se puede incluir en este caso la sobrevaloración de los capitales asegurados.
- El tiempo. Este factor es clave para el éxito en todas las empresas que se desenvuelven en entornos muy competitivos, pero se acentúa más en las empresas cuyos ingresos provienen de la prestación de servicios por unidad de tiempo y es que, en ellas, los costes que le supone disponer periódicamente de una capacidad productiva potencial no pueden ser trasladados mediante activos tangibles para ser recuperados en ejercicios posteriores. Las empresas aseguradoras no se escapan a esta característica y gestionar bien el tiempo se convierte en un inductor que tendrá efectos a corto y medio plazo en su cuenta de resultados, dado que unos siniestros cerrados en plazo corto, además del ahorro de costes administrativos, supone otras reducciones sobre todo en siniestros de cola larga (de responsabilidad civil) en factores como intereses de demora, gestión de abogados, e incluso influir indirectamente en los coste de renovación del reaseguro cedido en el futuro.

Desde la *perspectiva de procesos internos*, los factores determinantes para conseguir ventajas competitivas serán los que permitan un funcionamiento eficiente de los procesos críticos desarrollados por la organización. Por eso los objetivos, factores clave e indicadores para la perspectiva del proceso interno serán consecuencia de las estrategias destinadas a satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Esta sucesión secuencial y vertical permite conocer los procesos en los que hay que ser excelentes y obliga a definir la cadena de valor de los procesos internos, que en las entidades aseguradoras se concretan en: diseño de productos, soporte informático y trámites administrativos. Los indicadores que se incorporen

¹ Resulta interesante señalar la diferenciación entre bajo precio y bajo coste pues un precio bajo para el cliente

desde esta perspectiva deben ser consecuentes con aquellos aspectos de estos tres eslabones de la cadena que en cada unidad de negocio enlacen con la estrategia.

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

Sin embargo, en las empresas de seguros españolas el problema de costes en la innovación no es relevante como tal ya que su diseño es, en sí mismo, más un ejercicio intelectual que otra cosa. Además, hay que tener en cuenta que (Martínez, 1994) el producto es un servicio inmaterial que, por su finalidad, no genera en el cliente una sensación de atracción para consumo inmediato. Ello aporta la ventaja a las aseguradoras de no verse obligadas a acortar el ciclo de vida del producto a través de la innovación.

Un elemento que puede suponer costes importantes como consecuencia del diseño de nuevos productos es la necesidad adicional de infraestructuras de apoyo que consumen recursos para su puesta en marcha. Por ejemplo, poner en funcionamiento redes médicas en seguros de asistencia sanitaria, puntos de reparación de vehículos en el caso de automóviles, etc. Esto también deberá tenerse en cuenta para diseñar los indicadores desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

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

En este sentido, el soporte informático es fundamental para el desarrollo de esta fase, pues es necesario para el desarrollo tecnológico en general y para el comercio electrónico en particular, y supone el coste más importante de proceso.

puede suponerle un coste alto en su relación con la empresa.

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

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

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

Los servicios post-venta representan la fase final de la cadena interna de valor. Incluyen las actividades relacionadas con el cliente seleccionado en cuanto a la garantía del producto, su mantenimiento y reparación, tratamiento personalizado en caso de devoluciones o productos defectuosos y también en los procedimientos de cobro. Para medir su actuación en estas fases se pueden utilizar los indicadores relacionados con calidad, tiempo y coste que se han mencionado en los procesos operativos. En la actividad aseguradora, los recibos devueltos o siniestros reaperturados, o largos plazos de tramitación de los siniestros son baremos para medir la falta de calidad en sus procesos.

Desde la *perspectiva de aprendizaje y crecimiento* los factores clave de éxito serán aquellos que proporcionan la infraestructura para alcanzar los objetivos encaminados a mantener la capacidad de seguir generando resultados para los accionistas y valor añadido para los asegurados. Esto supone que será necesario adaptar los recursos humanos y materiales a las necesidades planteadas según las perspectivas anteriores. Se trata de plasmar las decisiones de invertir en: formación de empleados, tecnología para sistemas de información y reorganización de los procedimientos operativos y en este sentido, los indicadores que se

incorporen estarán directamente relacionados con las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, la motivación, delegación de poder y la coherencia de objetivos .

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

En concreto, la actividad aseguradora presenta dos características particulares en el tema de los recursos humanos que se desean destacar por la conexión con el tema que se está tratando. La primera característica es que dada la naturaleza administrativa del trabajo que se desarrolla, estas entidades utilizan de forma intensiva el personal frente a otros recursos. Por ejemplo, los gastos de personal suponen aproximadamente el 50% de los gastos de gestión interna de la entidad, por lo tanto, los aspectos relacionados con los recursos humanos cobran un importancia fundamental en estas empresas en las que su principal activo es el capital humano. La segunda se refiere a la importancia que presenta en la comercialización de los productos, la red de mediadores externos especializada, sobre todo los que trabajan en exclusiva para la compañía, que si bien formalmente no constituyen parte de la plantilla, su nivel de vinculación con la entidad es tal que deben considerarse parte de los recursos humanos a efectos prácticos.

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

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

acciones destinadas a cursos de mejora de cualificación y de adecuación al nuevo soporte informático.

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

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

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

Las acciones emprendidas para incrementar las capacidades críticas de los empleados, la innovación, la mejora de los procesos internos y la satisfacción de los clientes se espera que se traduzcan en un mejor resultado en la productividad de los empleados y, por tanto, deberá existir un indicador clave que muestre si se ha conseguido el objetivo fijado. Otro factor clave para los objetivos de formación y crecimiento que es necesario destacar es el clima de la organización para conseguir motivar la iniciativa de los empleados.

3. LOS INDICADORES RELACIONADOS CON LOS FACTORES CLAVE DE ÉXITO.

Los indicadores son los elementos básicos de información y deben estar integrados en el sistema de información en todos los niveles de la organización, de tal manera que los empleados de primera línea comprendan las consecuencias financieras de sus acciones y la alta dirección conozca los inductores del éxito financiero a largo plazo. Se eligen para dirigir la atención de los directivos y los empleados hacia esos factores que, se estima, conducirán a

unos avances competitivos espectaculares para una organización (Kaplan y Norton, 2000: 177). Se deben incluir los diseñados para la estrategia y el objetivo a alcanzar en cada tema clave. Son los denominados *estratégicos*. Miden si se alcanza o no una excelencia competitiva; describen los resultados y las metas cifradas, ayudan a implantar y obtener *feedback* sobre la estrategia. Dentro de los indicadores estratégicos es necesario distinguir entre los que explican las causas de conseguir la ventaja competitiva (de actuación) y los que reflejan el efecto conseguido al alcanzar esa excelencia (de resultado). La integración de los indicadores se consigue con la combinación de las medidas de resultados (indicadores históricos) y de los inductores de actuación (indicadores previsionales). Las perspectivas “financiera” y de “clientes” marcan las medidas de resultados (lo que ha pasado), las de “procesos internos” y “formación y crecimiento” los inductores de actuación (lo que está pasando).

Observada la importancia de seleccionar indicadores que sean válidos en el cumplimiento de su función, es lógico pensar que deban existir una serie de requisitos básicos a cumplir por los seleccionados (AECA, 1998: 48 y ss) tales como: ser consecuencia de la estrategia diseñada; hacer referencia a un objetivo operacional y alcanzable; reflejar la evolución de los procesos y/o el resultado final obtenido a la finalización del proceso; sencillez y facilidad en su interpretación y comprensión...

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

- a) Deben permitir la comparación. Para ello deben ser presentados en formatos sencillos y mantener su significado y criterio.
- b) Analizarse con la perspectiva de una tendencia en el proceso de mejora y no como respuesta de acciones aisladas y puntuales.
- c) Tener consistencia en el tiempo (consecuencia de las características mencionadas).
- d) Basarse en magnitudes y cantidades sobre las que tenga margen de maniobra el responsable de aquello que está evaluando.
- e) Deben ofrecer información precisa y oportuna para conseguir la realimentación permanente del sistema.
- f) Influir en el comportamiento de las personas de toda la organización orientándolo hacia el logro de los objetivos estratégicos.

- g) Deben actuar como un conjunto que transmita con rapidez la información entre niveles de responsabilidad. Es decir, que la información fluya en sentido descendente, ascendente y transversal.
- h) Pueden ser financieros/no financieros; cuantitativos/cualitativos, externos/internos; monetarios/no monetarios; de resultado/de proceso.

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

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

El cuadro 1 muestra un tipo de ficha que se propone sea elaborada para cada indicador. Se ha tomado como ejemplo el indicador “Variación del coste medio del siniestro grave” de una unidad de negocio AUTOMOVILES y para la perspectiva de procesos.

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

Cuadro 2: Ficha del indicador “Variación del coste medio del siniestro grave”.

4. LA INTEGRACIÓN DE LOS INDICADORES MEDIANTE LA RELACIÓN CAUSA-EFECTO: el mapa estratégico.

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

El mapa estratégico permite visualizar la relación entre acciones y resultados, es decir, conocer el impacto concreto que presenta en los indicadores financieros finalistas (beneficio, ROE, cotización, o creación de valor) una acción concreta y en varios casos aparentemente no

directamente vinculada. Lógicamente cuanto más alejados están los receptores de los indicadores financieros, más difícil es el diseño del mapa estratégico. Así es más sencillo diseñar la interrelación con el ROE de una campaña publicitaria en un segmento de clientes sobre el resultado a través de las ventas que interrelacionar las consecuencias de una acción de formación al personal administrativo con indicadores financieros.

Por lo tanto, en el mapa estratégico se combinan todos los elementos que anteriormente se han citado: acciones estratégicas sobre los factores clave de éxito, perspectivas del CMI e indicadores que miden dichos factores, todo ello de una forma interactiva.

La actividad aseguradora presenta similares problemas a los de cualquier otra para el diseño de mapas estratégicos, y por ello, para establecer la relación entre acciones y resultados en este sector se va a partir de unas estrategias concretas, que son muy frecuentes en este tipo de negocio y seguir su influencia e interacción entre las cuatro perspectivas del CMI hasta concluir en su impacto en el resultado. Si tomamos como ejemplo de interrelación alcanzar el objetivo operativo de “reducir los plazos de tramitación de los siniestros”, se debe actuar desde la perspectiva de recursos humanos y proceder a la oportuna inversión en mejorar las capacidades de los empleados para desarrollar sus habilidades de gestión en los siniestros combinando por ejemplo, formación con incentivación y/o motivación.

Este esfuerzo repercutirá desde la perspectiva de los sistemas y se traducirá en acortar el tiempo que le dedican a esa parte del proceso y en incrementar su calidad eliminando errores. Se conseguirá, pues, el objetivo propuesto de que los plazos de tramitación sean más cortos.

Como resultado de estas mejoras debe esperarse una mayor satisfacción de los clientes con la empresa como consecuencia de una mayor calidad en el servicio lo que debe originar una reducción de la caída de cartera, o lo que es lo mismo, un incremento del número de clientes que renuevan póliza con la compañía o fidelización (perspectiva del cliente).

Por último este incremento de las renovaciones debe originar un incremento de ventas y, por tanto, tendrá un efecto positivo en los márgenes comerciales y el beneficio consiguiendo una mejora en el ROE (indicador por excelencia de la perspectiva financiera).

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

En la figura 1 se representa gráficamente el esquema básico de este ejemplo de interrelación:

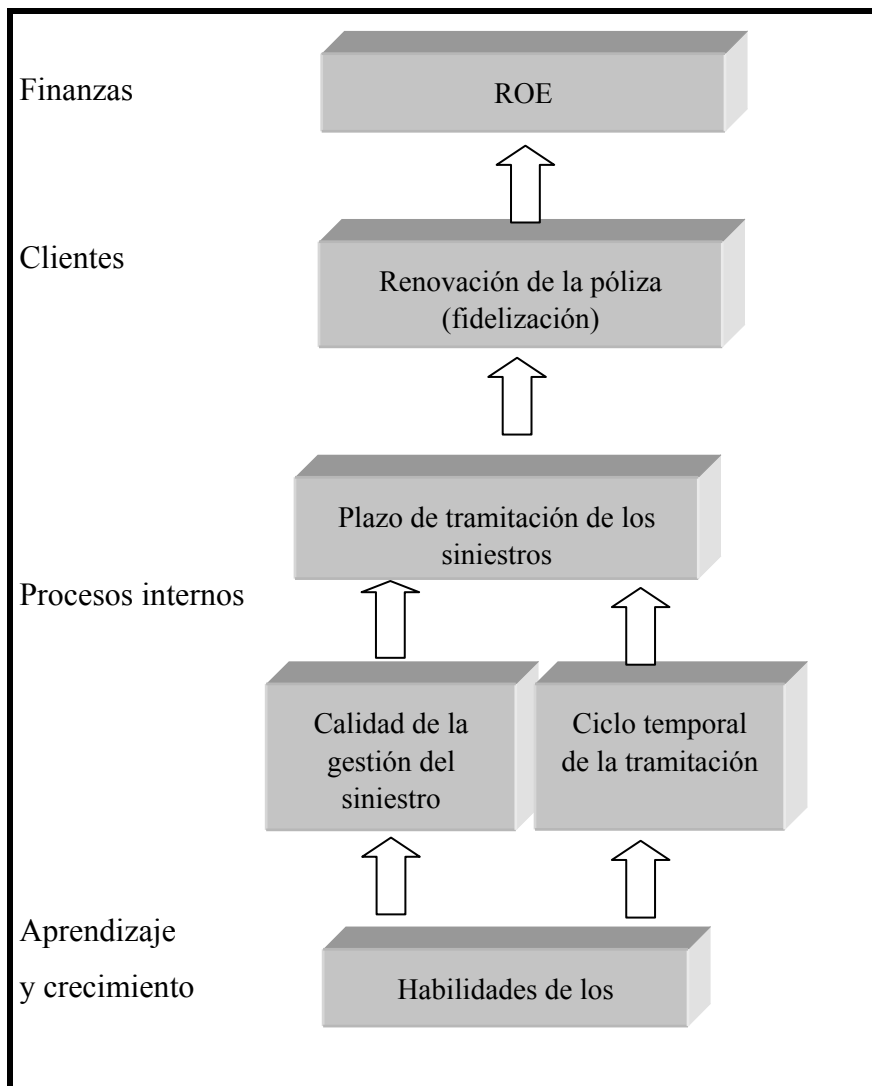


Figura 1: Relación causa-efecto entre indicadores

En el caso de combinar diversas estrategias, la situación que se origina es más compleja pues implica la necesidad de coordinar diferentes acciones inmediatas encaminadas a alcanzar distintos objetivos. Supongamos que se fijan simultáneamente los siguientes objetivos:

- a) Reducir los plazos de tramitación de los siniestros.
- b) Cumplimiento efectivo de nuevas normas de suscripción para reducir la siniestralidad.
- c) Nueva política de incentivación de agentes.

Desde la perspectiva de recursos humanos estas estrategias suponen tres acciones inmediatas:

- ✓ Inversión en formación para mejorar la gestión administrativa e informar d las nuevas normas de suscripción.
- ✓ La aplicación efectiva del sistema de incentivos para los agentes.
- ✓ Un incremento de la implicación derivado de las dos situaciones anteriores.

Las consecuencias en los sistemas y procesos de las anteriores medidas se pueden concretar en:

- Una mayor eficiencia en los costes de gestión.
- Una mayor calidad en la propia gestión administrativa por menores errores.
- Una mayor calidad de la suscripción.
- Posibilidades de innovación derivadas de la mayor implicación de los trabajadores.
- Una mejor percepción de la entidad por parte de los clientes.

Además la innovación y vinculación con el cliente puede originar una mayor posibilidad de detectar aumentos de negocio e impulsar el diseño de nuevos productos. El impacto en los clientes se concreta en:

- Ventas de los nuevos productos como consecuencia de la mayor motivación de los agentes.
- Incremento de ventas de los productos existentes por mejora de la imagen de la entidad derivada de su mayor calidad y motivación de los agentes.
- Mayores renovaciones por la mejora de los procesos de la entidad.
- Suscripción más eficiente por la mejora en los criterios de selección.

Las anteriores medidas repercuten en dos variables básicas:

- ⇒ Incremento de las primas.
- ⇒ Reducción de la siniestralidad.

Como consecuencia de los anteriores efectos y una mayor eficiencia en los costes de gestión se obtendrá un impacto en los beneficios, que repercutirá en la rentabilidad (ROE) y en las posibilidades de reinversión y capacidad de crecimiento con la consiguiente creación de valor.

En la figura 2 se muestra esta cadena de causa–efecto entre indicadores derivada de la anterior secuencia.

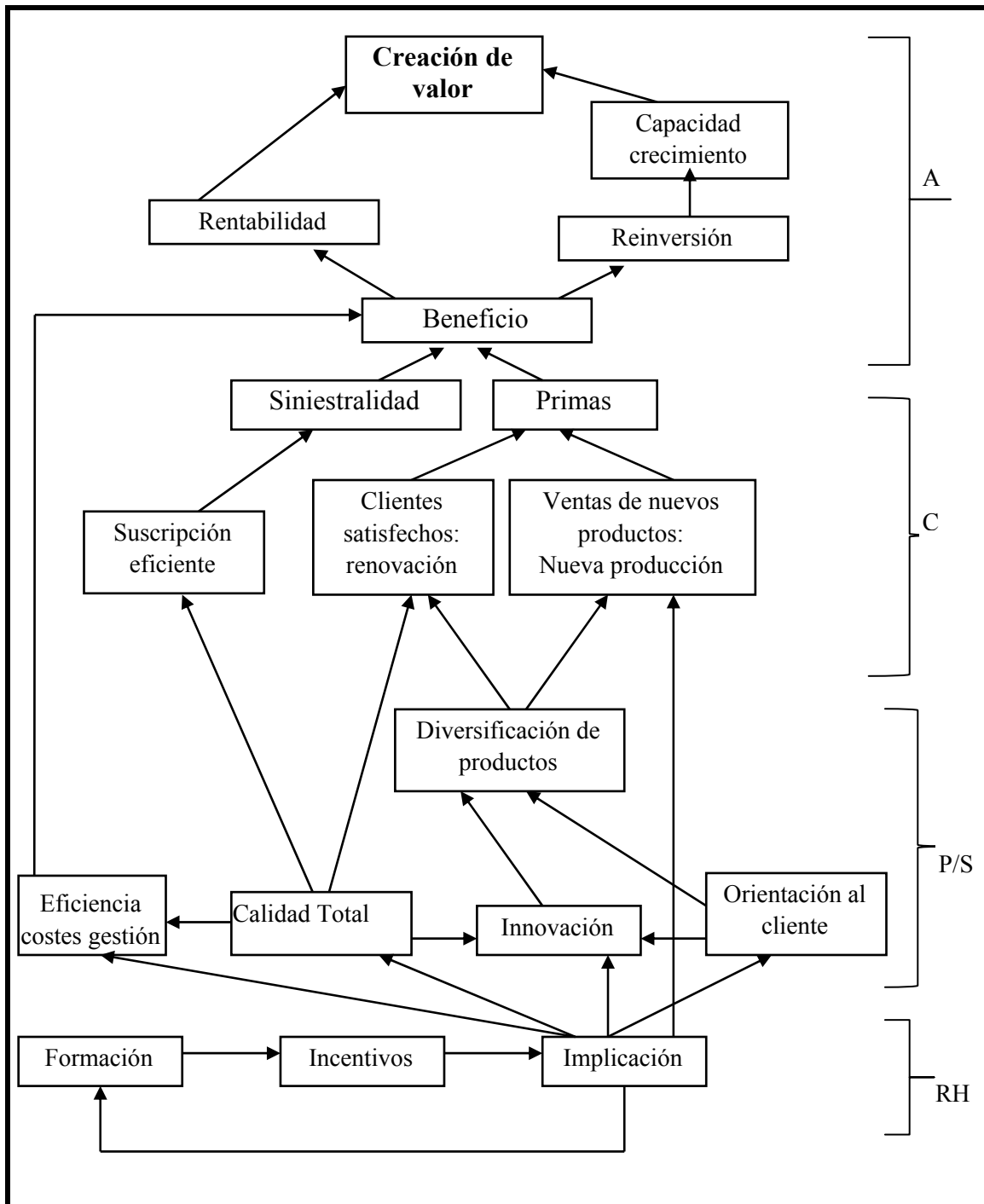


Figura 2. Indicadores causa-efecto combinando estrategias

Otra cuestión que subyace cuando se desea obtener información dinámica que cuantifique periódicamente esta cadena, es la referida a la metodología a aplicar para tratar el estudio de la relación causa-efecto entre los indicadores. Para resolver esta cuestión es necesario acudir a tratamientos estadísticos y econométricos de los que hay varias referencias [(IGAE, 1997; Mora y Vivas, 2001;)]. En concreto el modelo diseñado por Bryan, Jones y Widener utiliza

once variables instrumentales relacionadas con las cuatro perspectivas y se ha aplicado a empresas listadas en Fortune Magazine y en American Society of Quality (Sobrino y Diez, 2003). La muestra tomada fue de 162 empresas entre 1994 y 1997. Igualmente su implantación y posterior desarrollo debe ir acompañado de una tecnología de información adecuada basada en la dinámica de sistemas como SYBASE o PEARL.

CONCLUSIONES

El avance significativo del Cuadro de Mando Integral como instrumento de control de gestión radica en alinear estrategias, objetivos e indicadores.

Los indicadores que permiten cuantificar los factores clave de éxito se interrelacionan a través de la acción y el resultado y se vinculan con la estrategia prevista de la empresa.

Dada la interrelación que existe entre todos los elementos de las empresas una acción sobre cualquier área repercute en las restantes. Además, dado que cualquier acción en una entidad pretende en último término la mejora de una variable cuantificable: beneficio, ROE, cotización, o creación de valor se hace imprescindible conocer la cadena que relacione ambas mediante el diseño de un mapa estratégico de interacciones o relaciones causa-efecto.

Los mapas estratégicos son aplicables a empresas convencionales y a sectores particulares como el asegurador porque interactúan los componentes de todas las perspectivas en que se divide un CMI; desde la acción en los recursos humanos hasta el indicador financiero final.

BIBLIOGRAFÍA

- 📖 AECA (1989b): "La función de control en las organizaciones". Documento nº 3 de Principios de organización y sistemas. Madrid.
- 📖 AECA (1998): "Indicadores para la gestión empresarial". Documento nº 17 de Principios de Contabilidad de Gestión. Madrid.
- 📖 AECA (1999): "Estrategia empresarial. Modelo dinámico del proceso estratégico". Documento n. 9. Madrid.
- 📖 COMITÉ D'ACTION POUR LA PRODUCTIVITÉ DANS L'ASSURANCE (CAPA) Estudios sobre U.S.A. Mayo 1994. Citado en Martínez (1995)
- 📖 FAINÉ CASAS, I.; TORNABELL CARRIÓ, R. (2000): "¿es posible motivar a las personas de una organización?". Harvard Deusto Business Review 1643
- 📖 GASALLA J.M.(1998): "La nueva dirección de personas". Ed. Pirámide

- 📖 INTERVENCION GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN DEL ESTADO (1997): “El establecimiento de objetivos y la medición de resultados en el ámbito público”. Ed. IGAE.
- 📖 KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2000): “El Cuadro de Mando Integral”. Gestión 2000, 2ª edición.
- 📖 KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. (2000): “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral”. Gestión 2000, 1ª edición.
- 📖 MARTÍNEZ MARTÍNEZ, M. A. (1994): “Organización y estrategia en la empresa aseguradora en España”. Fundación Mapfre estudios. Madrid.
- 📖 MESSMER MAX (2001): “Habilidades para un nuevo milenio”. Harvard-Deusto. Finanzas & Contabilidad.
- 📖 MILLAN, A. (2000): “Análisis contable de sociedades aseguradoras”. AECA. Madrid.
- 📖 MILLAN, A Y MUÑOZ, C. I. (2002): “Indicadores de calidad en el sector asegurador”. *Partida Doble*. nº 132. Abril. 38-45.
- 📖 MILLÁN, A. Y MUÑOZ, C.I. (2002): El Cuadro de Mando Integral para las entidades aseguradoras”. Cuadernos de la Fundación Nº 70. Fundación MAPFRE estudios. Madrid
- 📖 MUÑOZ, C.I.; MILLÁN, A. SEVILLANO, J (2002): “Public information on strategies n Spanish insurance companies”. EAA. Copenhagen.
- 📖 MORA A.; VIVAS C.(2001): “Nuevas herramientas de gestión pública: el Cuadro de Mando Integral”. AECA
- 📖 NAVAS J. E. Y GUERRAS L. A. (1998) “La dirección estratégica de la empresa”. Ed. Civitas Madrid.
- 📖 NIETO PEÑA y otros (2003). “Especial Balanced Scorcard”. *Estrategia Financiera*. Número 194. abril