



El Cuadro de Mando Integral en el entorno de los Seguros Multirriesgos

Anna Aragonès Palom
Tutor: Francesc Gómez Cañellas

Tesis del Master en Dirección de Entidades Aseguradoras y Financieras

Curso 2008/2009

Esta tesis es propiedad del autor.

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

Presentación

En 1990 Robert S. Kaplan y David P. Norton introdujeron un nuevo modelo de gestión de empresas, el Cuadro de Mando Integral. Hasta ese momento el análisis del éxito o fracaso de las estrategias se limitaba a la evaluación y seguimiento de los resultados financieros.

El Cuadro de Mando pretende gestionar y proveer información a través de todos los recursos materiales y humanos de una organización.

El presente documento enmarca este modelo en el sector de los Seguros Multi-riesgo.

Resumen

El actual entorno económico no permite a las organizaciones comportarse como entes estáticos. La continua adaptación al cambio, la aportación del máximo valor añadido y el anticiparse a las necesidades del cliente son las claves del éxito en la actualidad.

El sector seguros, y en nuestro caso los seguros Multirriesgo, no quedan al margen. La gestión a través del Cuadro de Mando Integral facilitará a las aseguradoras esta adaptación al cambio proporcionando a la entidad información desde todas las perspectivas, financieras y no financieras, en todo momento. Además su implementación nos permitirá disponer de un equipo humano motivado y alineado con nuestra estrategia. Ésta, más que ninguna otra, va a ser nuestra mejor ventaja competitiva frente al resto de nuestros competidores.

Resum

L'actual entorn econòmic no permet a les organitzacions comportar-se com a entes estàtics. La contínua adaptació al canvi, l'aportació del màxim valor afegit i el saber-se anticipar a les necessitats dels clients esdevenen les claus de l'èxit a l'actualitat.

El sector assegurances, i en el nostre cas les assegurances Multirisc, no en queden al marge. La gestió a través del Quadre de Comandament Integral facilitarà a les asseguradores aquesta adaptació al canvi facilitant, en tot moment a l'entitat, informació des de totes les perspectives, financeres i no financeres. A més a més, la seva implementació ens permetrà disposar d'un equip humà motivat i alienat amb la nostra estratègia. Aquesta, més que cap altra, serà la millor avantatge competitiva de la que disposarem enfront de la resta dels nostres competidors.

Summary

The current economic environment does not allow organizations to behave as static entities. The continuing adaptation to change, providing maximum added value and anticipating customer needs, are the keys to success nowadays.

The insurance industry, and in our case damage, home and property insurance are not left aside. Management through the Balanced Scorecard will help insurance companies to adapt to changes providing the company with information from all perspectives, both financial and non-financial at all times.

Moreover, its implementation will enable us to have a motivated team aligned with our strategy. This will be, more than any other, our best competitive advantage over the rest of our competitors.

Indice

1. Presentación del Problema
2. El Cuadro de Mando Integral : Necesidad y Objetivos
3. El Plan Estratégico de la Entidad
4. Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral
 - 4.1. Perspectiva Financiera
 - 4.2. Perspectiva Cliente
 - 4.3. Perspectiva Procesos
 - 4.4. Perspectiva del Capital Humano
5. El Mercado de los Seguros Multirriesgo
6. Modelo de Cuadro de Mando Integral
 - 6.1. Selección de los Indicadores
 - 6.2. Política Retributiva vinculada al Cuadro de Mando Integral
7. Conclusiones
8. Bibliografía

El Cuadro de Mando Integral en el entorno de los Seguros Multirriesgos

1. Presentación del problema

Hasta 1990, la información que la empresa tenía de su funcionamiento y rendimiento de sus inversiones se basaba en los indicadores financieros. Aunque las entidades conocían el resultado económico de sus actuaciones, difícilmente lograban detectar sus problemas en el corto plazo ni tenían información para anticiparse a los mercados.

Kaplan y Norton introducen el modelo de gestión a través del llamado Cuadro de Mando Integral. Con su correcta implementación las entidades podrán disponer de medidas financieras y no financieras, indicadores de previsión e históricos y evaluar actuaciones tanto en el corto como en el largo plazo.

En el presente documento se pretende aplicar este modelo de gestión en las empresas de seguros de Multirriesgos.

En primer lugar comentaremos los aspectos principales del método para centrarnos posteriormente en el análisis del entorno de los Multirriesgos.

Al final presentaremos, de forma general, algunos de los indicadores clave.

El objetivo principal es el análisis del modelo en este entorno y la adaptación de las distintas fases al sector Seguros.

2. El Cuadro de Mando Integral: Necesidad y Objetivos

“La metáfora que podemos utilizar es la de un **simulador de vuelo, no la de un Tablero de Indicadores**. El CMI ha de incorporar el complicado conjunto de relaciones causa-efecto entre las variables críticas, incluyendo los adelantos, los retrasos y los bucles de feedback que describen la trayectoria y el plan de vuelo de la estrategia”. Kaplan y Norton .Cuadro de Mando Integral. Gestión 2000. Barcelona 1998.

“Todo lo que no se puede **medir** no se puede **gestionar**”. Andreu y Martínez-Vilanova. Cómo gestionar una Pyme mediante el cuadro de Mando.Esic. Madrid 2007.

Considero estas dos citas la mejor descripción del Cuadro de Mando. Resumen las claves de la importancia de disponer de un Cuadro de Mando Integral en cualquier empresa.

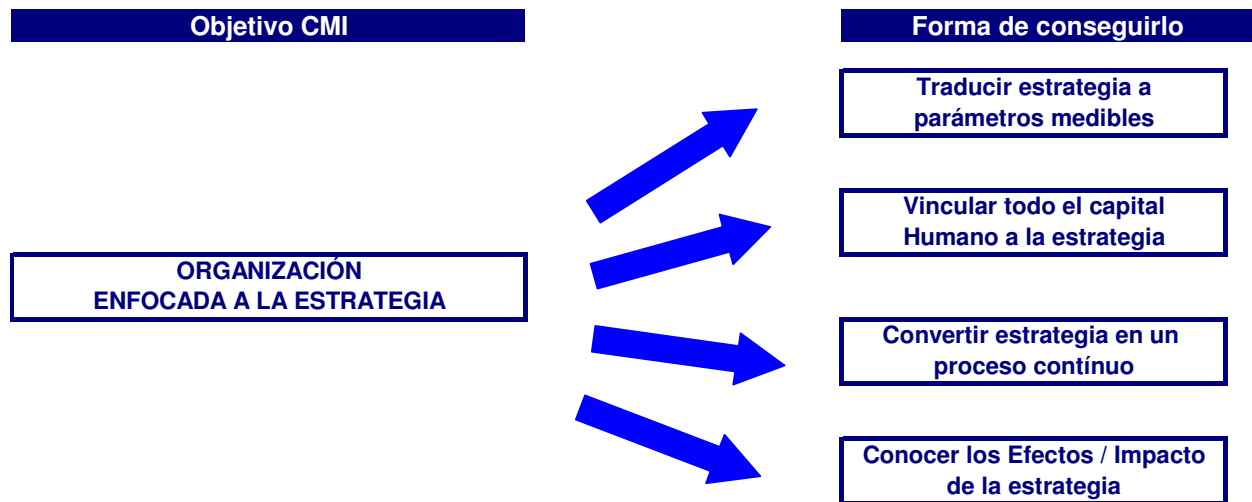
¿Por qué surge la necesidad?

- En el entorno actual de continua adaptación al cambio, muchas empresas están invirtiendo capital económico y humano en la definición de nuevas estrategias. En cambio, o no disponen o siguen utilizando las mismas herramientas para medir los resultados.
- Centralización de esfuerzos en indicadores financieros ignorando la importancia de los activos intangibles. Como por ejemplo la calidad de sus procesos o las capacidades y la motivación de los empleados. Adicionalmente, las medidas financieras tienden a valorar más los resultados del corto plazo mientras que las estrategias se enfocan más en el largo plazo.
- La estrategia sólo es conocida a nivel de dirección. No se valora o no se conoce la forma de hacerla llegar a todo el personal y lograr su vinculación.
- Falta de feedback. Se desconoce el resultado no económico que esta estrategia está causando en el mercado (clientes y proveedores) y en el capital humano de la empresa (empleados)

El Cuadro de Mando Integral nace con el ánimo de resolver esta problemática.

El Cuadro de Mando Integral, a través de indicadores financieros y no financieros totalmente ligados al Plan Estratégico de la empresa, combina indicadores de pasado con indicadores de resultados futuros. Es por tanto una herramienta de gestión con un alto potencial para ser utilizado en la dirección estratégica de la compañía.

Podríamos ilustrar sus objetivos en el cuadro siguiente:



Para poder cubrir estos objetivos, el CMI debe caracterizarse por:

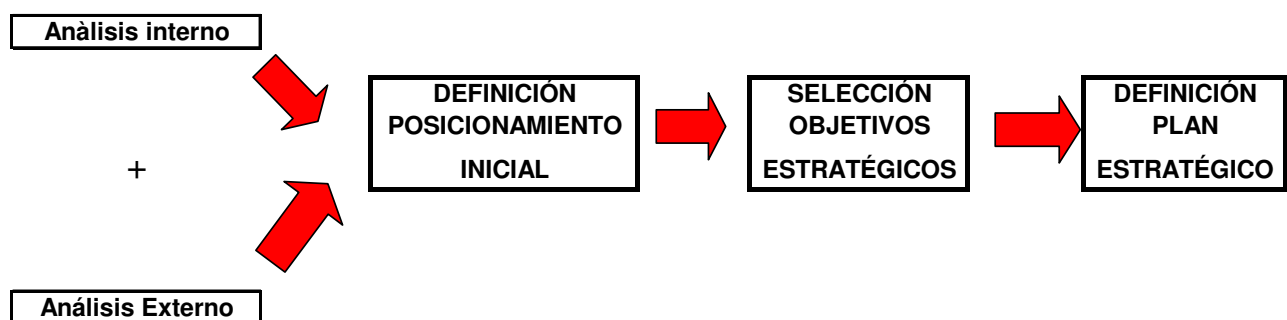
- 1) ser un apoyo constante en la toma de decisiones, debe estar vinculado y ser eficaz para cualquier decisión que deba tomarse dentro de la estrategia acordada,
- 2) ofrecer información clara y útil para cada uno de los diferentes niveles de jerarquía de la organización,
- 3) ser capaz de adaptarse al entorno de la empresa considerando que en la actualidad hablamos de entornos no estáticos,
- 4) poseer, en el caso de no poder contar con variables cuantitativas, variables cualitativas viables y que aporten valor para la toma de decisiones,
- 5) ser un elemento de estímulo a lo largo del tiempo en todos los niveles de la organización.

3. El Plan Estratégico de la Entidad

Cuadro de Mando y Plan Estratégico

Un hecho diferenciador del Cuadro de Mando frente a otras herramientas de gestión es su intransferibilidad entre empresas. Si queremos que nuestro Cuadro de Mando Integral funcione debe ir estrechamente ligado y debe definirse en función de nuestro pasado, de un análisis objetivo de la situación actual y al que pretendemos que sea nuestro futuro. Es obvio que este ciclo no puede repetirse de forma idéntica en dos compañías distintas.

El siguiente cuadro ilustra esta idea:



La elección de los indicadores clave que van a permitirnos lograr ese futuro deseado exige que conozcamos en detalle nuestra evolución y nuestra situación actual. El hecho de que en la fase de análisis empiece el esfuerzo de cuantificación objetiva va a facilitar el trabajo posterior.

Análisis Interno

Debe permitir obtener todas las características de nuestra organización. Tanto las variables que nos son ventajosas como las que al contrario nos son desfavorables.

De hecho, podemos hablar de un análisis de fortalezas y debilidades de las diferentes áreas:

- ✓ En función del ramo en el que esté operando, cada asegurador debe ver los productos que ofrece y valorar si está ofreciendo diferenciación, o no, con respecto a sus competidores. Tanto desde la definición básica del producto como de las garantías adicionales que se le han ido añadiendo,
- ✓ Intentar valorar la calidad intrínseca del producto de seguro ofrecida que permite conseguir la fidelización. En este punto englobaríamos puntos como la rapidez y la calidad de respuesta de nuestros call center, las facilidades en la contratación de los seguros, la comodidad y sencillez en

el pago de las primas o el uso de cuestionarios sencillos y de rápida cumplimentación,

- ✓ Ver si nuestros canales de distribución son los adecuados en función del grado de complejidad del seguro ofrecido. Analizar hasta qué punto nuestro producto nos exige la inversión en formación de agentes y/o pago de comisiones a mediadores y si es posible la distribución a través de canales más económicos como por ejemplo bancaseguros o Internet, o qué combinaciones de ellos nos reportan mejores resultados. En este punto también deberíamos valorar si se está optando a mejorar la cuota de mercado o si se persiguen políticas de suscripción de cara a mejorar nuestra cuenta de resultados,
- ✓ Evaluación de las políticas de personal llevadas a cabo tales como por ejemplo los recursos invertidos en la formación, la potenciación del clima laboral y de la interconexión entre departamentos, la aplicación de medidas para la retención del personal o de ciertos segmentos de éste o la cuantía de información que se decide hacer llegar a los diferentes niveles jerárquicos de la plantilla,
- ✓ Los recursos financieros de los que disponemos en función de:
 - nuestra forma jurídica como empresa (sociedades anónimas, mutuas o mutualidades de previsión social),
 - ámbito geográfico (por ejemplo fuerzas de presión de multinacionales aseguradoras versus entidades de seguros de ámbito nacional) ,
 - grado de liquidez o solvencia de la entidad,
 - capacidad de negociación dado el valor de nuestra marca,
- ✓ Valoración de la gestión del siniestro. Tanto en la política de admisión de los siniestros como en la respuesta en el caso de su aceptación. Incluiríamos puntos como el tiempo de respuesta, el grado de información ofrecido a mediadores y asegurados, calidad y eficacia, si es el caso, de los servicios ofrecidos.

Análisis Externo

Los factores a tener en cuenta son los que describen el mercado en el que operamos, tanto a nivel de ramo como de compañía aseguradora.

Aunque nuestra empresa no tenga ninguna capacidad de influir o modificar los elementos de este análisis, debemos analizarlos igualmente. Ya que en función de su comportamiento y de su evolución, nuestra compañía va a tener que ac-

tuar de forma diferente y los indicadores que escojamos pueden ofrecernos información distorsionada.

Tenemos que recoger tanto las variables globales (como pueden ser la inflación, el coste actual del dinero, la composición demográfica o la tasa de paro, por citar algunos ejemplos), como las más específicas dentro ya del mundo asegurador (percepción social de la necesidad del seguro, legislación aplicable en el momento o grado de conocimiento del seguro de nuestro mercado potencial) y finalmente las que afectan directamente a nuestro ramo o ramos en los que operamos (grado de madurez del producto ofrecido, posibilidad de añadir nuevas garantías para necesidades no cubiertas de nuestros clientes o concentración de aseguradores en el ramo).

Cito tan sólo unos ejemplos ya que cada mercado debe decidir cuales son las variables críticas cuya modificación puede influir en su evolución.

El hecho de prever los posibles impactos del mercado también nos puede ayudar en el futuro ya que esta información permitirá la creación de planes de contingencia. Un ejemplo de ello sería el haber sabido anticiparse y aprovechar la crisis actual con el lanzamiento de productos tales como el seguro por impagos de alquiler, productos con tan sólo las garantías básicas y a un precio menor o la aplicación de descuentos y retrasos en el pago de la prima para asegurados que hayan perdido su empleo.

Como ya comentaba anteriormente, ignorar este grupo de variables podría llevarnos a indicadores con equívocos. Ejemplos de ello serían el hecho de sobrevalorar nuestra fuerza de ventas en el caso de un cambio de legislación que ofreciera ventajas fiscales en la compra de nuestro producto de seguros o a no poder anticipar las bajadas de prima de nuestros competidores ante una caída generalizada de la construcción a causa de la crisis actual que dificulta la adquisición de nuevas primas de hogar o comunidades y fomenta la transferencia de primas de cartera entre empresas.

Definición del Plan Estratégico

Con toda la información obtenida de los análisis interno y externo, debemos ser capaces de detallar la que sería nuestra posición de partida o situación actual. Además, esta situación de partida nos dará una aproximación bastante objetiva de lo que nuestra empresa es capaz de hacer con la suma de todos nuestros recursos tangibles e intangibles y con las posibilidades actuales que nos ofrece el mercado.

Habrá llegado el momento en que podamos definir nuestros objetivos estratégicos (¿a dónde queremos llegar?) y nuestra estrategia (¿de qué forma vamos a llegar?).

Un punto importante, es el análisis temporal. Deberemos ser capaces de fijar también el plazo de consecución. Este plazo debe ser lo suficientemente largo para que nos permita poder llevar a cabo todos los procesos de cambio y adaptación que sean necesarios pero sin ser tan largo que nos diluya los efectos de su implantación. En el caso de tener una estrategia muy clara lo óptimo sería poder establecer un calendario de logros que permitiera segmentar la obtención de las metas en horizontes temporales menores.

La fase de diseño de la estrategia es uno de los aspectos más complicados ya que va a requerir que se pongan en duda las políticas llevadas a cabo hasta ese momento.

Dentro de esta definición estratégica deberemos también poder enumerar los procesos y actividades clave del éxito. Estos procesos clave se caracterizarán por :

- ✓ tener un impacto significativo en la cuenta de resultados
- ✓ recoger los efectos de las acciones llevadas a cabo
- ✓ recoger los efectos de los cambios en el entorno que operamos
- ✓ ser de alguna forma medibles o cuantificables

Una vez consensuado el Plan Estratégico por la dirección de la Entidad, debe elaborarse un plan de comunicación para implicar a todos los niveles jerárquicos de la organización. Cada responsable deberá informar y motivar a sus equipos en los objetivos críticos que les sean asignados. Solamente con la vinculación de toda la plantilla se conseguirá implementarlo con éxito.

4. Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

Una vez superadas las anteriores etapas, hemos llegado al punto de nuestro interés. Una vez definido el Plan Estratégico para cada empresa e implementado, es cuando toma relevancia el Cuadro de Mando.

Tal y como lo definieron Kaplan y Norton, analiza la organización desde cuatro perspectivas clave: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y crecimiento.



Tal y como se aprecia en el gráfico adjunto, el Cuadro de Mando Integral como herramienta que mide el grado de aplicación de la estrategia, es un elemento interactivo con ésta. El resultado del plan estratégico debe ser susceptible de ser medido desde las cuatro perspectivas, Ya que su éxito o fracaso va a provenir a su vez del éxito o fracaso de cada uno de los pilares que lo sustentan. Al mismo tiempo, las perspectivas de análisis se retroalimentan unas con otras. Es decir, no va a tener ningún sentido disponer de un sistema de procesos excelente si nuestros empleados no disponen de las capacidades técnicas para aplicarlo o si nuestros clientes no aprecian ningún valor añadido que aumente la valoración de nuestra entidad.

Aunque más adelante analizaremos en detalle los indicadores adecuados de cada perspectiva, vamos a ver los puntos clave a tener en cuenta y su alcance.

4.1 Perspectiva Financiera

- ✓ Mantiene una relación con el resto de perspectivas de causa – efecto. Por tanto, cada indicador medirá el resultado global de nuestra estrategia y al mismo tiempo medirá el resultado económico individual del resto de perspectivas,
- ✓ Necesidad de vinculación absoluta con la estrategia tomada. Podrían usarse iguales indicadores para estrategias muy distintas pero debe tenerse claro que su lectura diferirá totalmente. Estrategias destinadas a aumentar cuotas de mercado en determinados ramos o estrategias de penetración en una determinada zona geográfica pueden reflejarse en un indicador financiero de forma muy negativa en una primera fase sin significar la no consecución de los objetivos,
- ✓ Necesidad de diferenciar los resultados económicos financieros externos e internos de la estrategia adoptada. Por ejemplo, distorsionaría el análisis la mezcla del resultado económico positivo con origen en el rendimiento de las inversiones financieras pero con pésimo resultado en la cuenta técnica o el hecho de no evaluar los resultados por zonas geográficas potenciadas en la estrategia,
- ✓ Necesidad de un adecuado sistema de reparto de costes entre áreas de negocios. El hecho de la imputación con centros de coste erróneos, o simplemente la imputación proporcional, conlleva indicadores con nula utilidad,
- ✓ Diferenciación adecuada de la medición entre el corto y el largo plazo. Posibilidad de valorar si el indicador negativo se debe al corto margen de tiempo en la aplicación de la medida o si es debido a un fallo en la implementación de nuestras acciones,

- ✓ Incorporación de alguna medida que nos relacione cada uno de los indicadores económicos resultantes con el riesgo que conlleva. El grado de riesgo asumido debería ponderar los resultados obtenidos para poder valorar su sostenimiento en el largo plazo. Esto se traduciría en un indicador adicional que midiera la dimensión del riesgo.

4.2 Perspectiva Cliente

Esta perspectiva adquiere mucha más complejidad a la hora de elegir los indicadores de nuestro Cuadro de Mando Integral. El hecho de basarnos en información mucho más cualitativa que cuantitativa hace difícil definir indicadores clave y elegir cuáles de ellos son los más adecuados en la medición de nuestra gestión.

Con todo, no deja de ser una perspectiva en la que debemos prestar máxima atención. Tal y como se ha puesto de manifiesto en un momento de crisis económica como el actual, las aseguradoras han visto la dificultad de mantener sus carteras frente a sus competidores. El hecho de que el crecimiento a través de nuevas primas se haya ralentizado ha provocado que las diferentes entidades hayan concentrado esfuerzos en apropiarse de las carteras de otras entidades. El grado de fidelización conseguido del cliente (o mediador) con una entidad o mediador puede ayudarnos también en momentos de cambio como el actual.

Además tradicionalmente, se ha estado destinando recursos a mejorar la satisfacción del cliente en criterios basados en la intuición de cuáles eran sus requerimientos y sin obtener ningún tipo de feedback posterior. En la medida del tamaño de estas divergencias y la realidad, el resultado de nuestra inversión puede estar siendo totalmente nulo o podemos estar formulando estrategias con una casi imposible aceptación. Adicionalmente, no sólo estamos afectando nuestra cuenta de resultados, cabe contemplar también el hecho de que estamos dejando huecos a nuestros competidores.

Además, con una adecuada definición de indicadores podemos priorizar los requerimientos de cara a poder focalizar los esfuerzos de la entidad.

- ✓ Necesidad de identificar en nuestra estrategia los segmentos de clientes o mercados donde vamos a operar. Para que nuestra estrategia tenga éxito es clave vincularla directamente a un grupo de clientes con unas características determinadas. Esta definición puede ser más restrictiva, como por ejemplo ofrecer un seguro de responsabilidad civil al colectivo de empresas potencialmente contaminantes próximas a una determinada costa, o más amplio, como un seguro de hogar para un grupo de una determinada franja de poder adquisitivo,
- ✓ El factor clave en esta perspectiva es la información. Como más datos dispongamos de nuestros clientes, mejor podremos mejorar su satisfacción y aumentar su fidelidad. Es obvio que el coste de adquirir nuevos clientes siempre va a ser mayor que el de aumentar su retención. Es por este motivo que esta perspectiva cada vez adquiere mayor relevancia. Es preciso que a través de diversos canales tales como por ejemplo las encuestas de satisfacción periódicas, encuestas tras la gestión de un siniestro o información que pueda facilitarnos el mediador seamos capa-

ces de obtener información; en este aspecto las empresas de bancaseguros disponen de una cierta ventaja competitiva,

- ✓ Necesidad de definir la estrategia de la empresa en cuanto al trato dispensado al mediador. No es ninguna obviedad el hecho de definir la estructura de las relaciones que vamos a establecer con ellos. Considerarlo nuestro cliente, nuestro socio o un canal más de distribución puede modificar el resultado de nuestra estrategia y más a corto plazo la cantidad de información que esté dispuesto a facilitarnos, la retención de nuestra cartera o la calidad de clientes que nos aporte,
- ✓ Considerar que las necesidades de nuestros clientes, y por tanto los indicadores que elijamos, no son inamovibles sino que van a cambiar con el tiempo. Es decir, en el corto plazo las expectativas de nuestros clientes y la apreciación de nuestro producto pueden verse modificadas si por ejemplo un competidor ofrece nuevas garantías a su producto de seguro que nosotros no disponemos o no podemos ofrecer,
- ✓ La información no sólo debe estar destinada a la captación de nuevos clientes. Los datos que seamos capaces de obtener del mercado o por nuestros propios medios nos van a permitir también tener más conocimiento de los clientes no deseados. Ello va a repercutir tanto en una mejor definición de nuestra política de suscripción por un lado y también de una mejor política de anulaciones y limpieza de nuestra cartera. Ambos hechos tendrán impactos positivos en nuestra cuenta de explotación a largo plazo, sea cual sea la estrategia adoptada,
- ✓ La información de nuestros clientes, reales o potenciales, será un factor importante en la fijación de precio o precios. Sólo con la caracterización de la que dispongamos de nuestros clientes seremos capaces de utilizar tácticas tales como el disponer de diferentes tarifas. Por ejemplo, conociendo a nuestra cartera podemos saber qué grupos van a ser más o menos elásticos ante subidas de precio. Este hecho nos puede permitir objetivos estratégicos como una baja caída de cartera ante un aumento en la prima.

4.3 Perspectiva Procesos

Tradicionalmente, esta perspectiva se abordaba a partir de la idea de centrarse en mejorar las fases de los procesos que se percibían como más flojos o que se vinculaban a las desviaciones del presupuesto financiero fijado.

La aportación del Cuadro de Mando Integral es la idea de no pensar en partes del proceso sino en definir desde el principio un proceso integrado desde el inicio hasta el final.

- ✓ El CMI presupone que antes de entrar en esta etapa habremos analizado las dos perspectivas anteriores. Esto implica no empezar a definir procesos hasta que no tengamos definidos los objetivos financieros y de clientes. Los procesos y sus indicadores deben derivar de los objetivos financieros de la planificación estratégica y del perfil del cliente seleccionado anteriormente,
- ✓ Tal y como he comentado, no debemos partir de la idea de mejorar los procesos actuales por fases o por departamentos. La idea es definir un proceso interno integrado. A partir de este proceso completo ya podemos empezar a adaptarlo al proceso operativo actual y a mejorar los procesos internos que consideremos críticos,
- ✓ Cabe tener claro que el objetivo final de todos los procesos debe ser aportar valor añadido y reducir los costes. Esto implicará una fase en la que determinemos la importancia de todos los procesos, eliminando los que no aportan ningún valor añadido y los que nos están creando duplicidades. Este último factor va a ser relevante en el momento en que tengamos definido un sistema de procesos integral. El hecho de que los procesos se hayan ido creando en los diferentes departamentos, de forma aislada, en el momento en que ha nacido una necesidad, conllevará que descubramos duplicidades,
- ✓ Dentro de esta perspectiva, el Cuadro de Mando Integral destaca la importancia de definir un objetivo de creación de un proceso interno que permita anticiparse a las necesidades futuras de los clientes o a intentar influir en ellas. Se basa en la idea de identificar todos aquellos procesos que en cualquiera de sus fases permitan obtener información y de alguna forma sistematizar esta recogida de datos desde cualquier nivel de la organización,
- ✓ Consideración de la innovación como un proceso interno crítico. En la operativa del día a día, la posibilidad de reducir costes en los procesos es bastante baja, por tanto nace la necesidad de crear un nuevo proceso que facilite este continuo proceso de innovación,
- ✓ Con todo cabe tener en cuenta, que finalizada la definición del llamado proceso integral y elegidos los indicadores adecuados, esta perspectiva difícilmente aportará ventaja competitiva o diferenciación respecto a nuestros competidores. Sin un sistema de procesos adecuados van a ser inútiles todos los esfuerzos en el resto de perspectivas. Por tanto esta perspectiva es más un concepto de soporte que de diferenciación.
- ✓ Definición de un indicador que podríamos llamar el coste de la calidad. Llamaremos calidad a la idea de cumplir con las expectativas del cliente desde el momento que firma la póliza hasta la extinción de ésta misma, incluyendo la posible gestión de un siniestro durante este periodo. Desde esta perspectiva de procesos, el coste de la calidad sería la suma de los errores, los defectos y las faltas o no cumplimientos. Este coste debemos valorarlo detalladamente en la definición ya que corregirlo a pos-

teriori va a ser mucho más elevado. El esfuerzo invertido en una correcta previsión y anticipación de éste va a ser mucho más sencillo que una posterior corrección de todo el proceso.

- ✓ Inclusión de un indicador que valore si todo el sistema cumple con los objetivos de calidad y también muy importante si lo hace en el horizonte temporal adecuado. En el mercado actual éste sería un ítem esperado, ya que el cliente espera cada vez más la resolución a su problema en el menor tiempo posible. Esta idea cabe entenderse en cualquiera de las fases del proceso. Ya sea en el momento anterior a la suscripción de la póliza, cuando el tomador requiere información del seguro, como en la agilidad en el momento de suscripción y evidentemente, y más importante, en el momento de gestionar o denegar el posible siniestro,

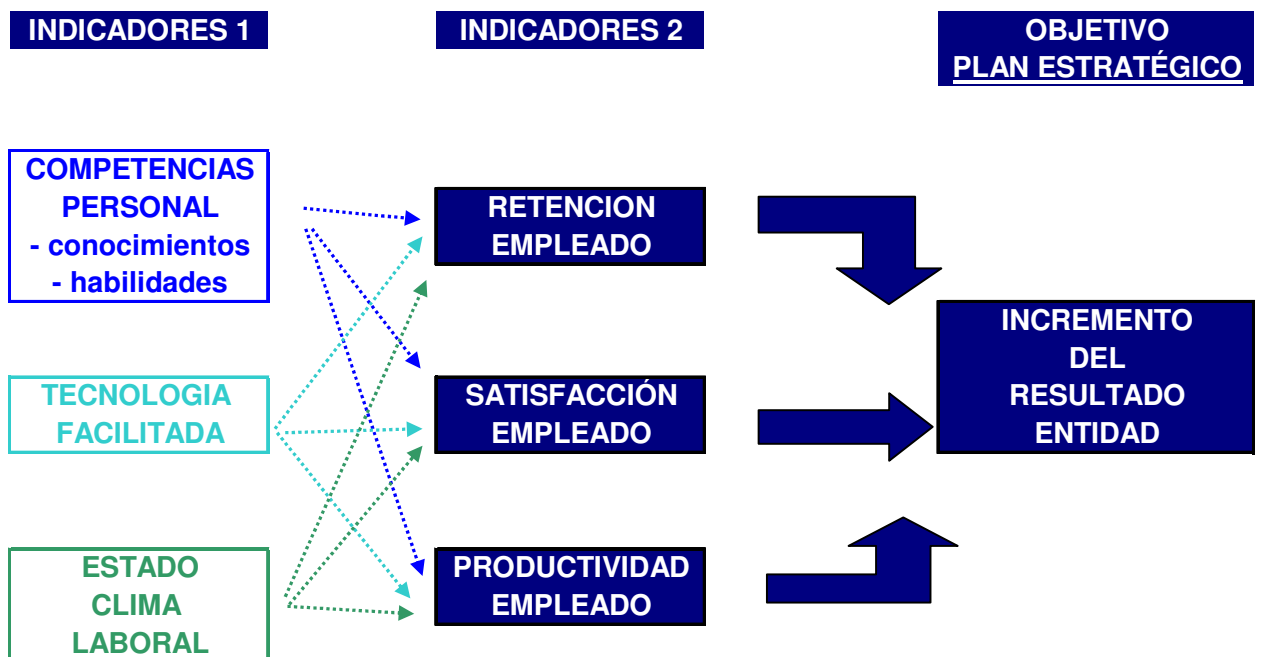
- ✓ Una vez definido el proceso, será necesario realizar una revisión periódica de todos los procesos ya que las necesidades no son nunca estáticas.

4.4 Perspectiva del Capital Humano

El principal objetivo de esta perspectiva es impulsar el aprendizaje y el crecimiento del capital humano de forma que revierta directamente en el resultado de la entidad.

Conviene tener claro que el personal de la entidad es el principal recurso no-económico del que disponemos. En función de la importancia que se le dé, una empresa puede lograr relevantes cambios en su cuenta de resultados final.

El siguiente cuadro muestra un resumen de los diferentes indicadores que debemos tener en cuenta en el Cuadro de Mando.



Indicadores Tipo 1

Competencias del Personal: Deberíamos ser capaces de lograr una variable para cuantificar estas competencias y así poder disponer de un indicador que nos permitiera medir su evolución en el tiempo.

Como es obvio, no todos los puestos de trabajo requieren de las mismas habilidades y conocimientos. Por tanto, es necesario tener descrito cada puesto de trabajo y vincularlo a un perfil de trabajador adecuado intentando minimizar los gaps. Sería el concepto que técnicamente se denomina profesiograma. Es a partir de aquí cuando es posible definir la formación necesaria. Aunque cabe tener claro:

- El sector seguros es un sector específico con unos requerimientos muy determinados y debe lograrse encontrar el tipo de formación eficaz enfocado a ofrecer a los empleados las habilidades concretas o a corregir sus gaps anteriormente valorados,
- No todos los problemas del rendimiento se subsanan con formación. Hay que tener objetivos claros y realistas para cada nivel dentro de la jerarquía,
- Es necesario poder justificar el coste de esta formación y por tanto nace la complejidad de medir económicamente sus beneficios,
- Debe valorarse el hecho de que esta formación no va a reflejarse en el corto plazo. Por tanto debemos tener muy claro que, aún cuando sea un coste necesario, estamos invirtiendo a futuro,
- Una vez definida la formación es importante que cada trabajador tenga conocimiento de los planes de carrera a su alcance. Este va ser en muchos casos un factor inductor a esta formación. El trabajador debe apreciarlo como un activo más que recibe de la empresa y no sólo como un requerimiento.

Tecnologías Facilitadas : Para que nuestro equipo humano sea rentable, debemos dotarlo de los recursos tecnológicos necesarios para su trabajo. Al igual que en el punto anterior, es básico, analizar el grado de tecnología que requiere cada uno de los diferentes puestos y niveles de la empresa y determinar los gaps adecuados para cada nivel.

En el mercado es complicado encontrar la tecnología adecuada para el sector de seguros, adicionalmente en caso de encontrarla vamos a encontrarnos con unos módulos muy estandarizados que difícilmente van a adaptarse a nuestras propias necesidades.

Debido a que el grado tecnológico de una entidad aseguradora es un punto crítico de ventaja competitiva, se requiere un esfuerzo adicional de inversión en el desarrollo de ésta.

Nuestro capital humano debe disponer de tecnologías y bases de datos estratégicos y en muchos casos de unos desarrollos propios que requieren una continua mejora. Además debemos ser capaces de poder medir el grado de conocimiento y adaptabilidad de nuestra plantilla. Va a ser inútil poner en manos de

nuestro personal un nivel tecnológico que no sea usado o que tan sólo sea explotado en parte.

- Sólo con un adecuado grado de inversiones informáticas y con un amplio conocimiento de su explotación se podrá mantener un sistema permanente de mejoras en el que se eliminen de forma sistemática defectos y exceso de coste y tiempo en los procesos,
- En el Cuadro de Mando Integral se utiliza un indicador que evalúa el grado de cobertura por parte de los empleados de la información estratégica, es decir el grado en el que nuestra plantilla dispone de la información necesaria para cubrir los objetivos de la estrategia,
- El hecho de que los empleados que trabajan directamente con el cliente, como podrían ser nuestro departamento comercial, el departamento de facturación y gestión de cobro o el departamento de siniestros, dispongan de la tecnología adecuada hará aumentar nuestra la calidad ofrecida. Disponer de información on-line en todo contacto con los tomadores además de permitir mejorar el servicio ofrecido va a hacer posible averiguar e intentar satisfacer las necesidades emergentes de nuestro cliente,
- Cabe destacar la importancia de poder ofrecer y recibir la información más fiable de nuestros mediadores. El hecho de poner en sus manos una herramienta informática que les facilite el continuo intercambio de datos con la empresa nos permitirá adicionalmente tener un mayor conocimiento del estado de nuestras cuentas. Facilitando así la gestión de las liquidaciones y la posibilidad del establecimiento de acciones diferenciadas por mediador o por grupos definidos (en función por ejemplo de la zona geográfica en que trabajen, o del grado de calidad que les tengamos asignado o cualquier otro criterio que definamos). Además de establecer un mayor control en los plazos de cobros, del segmento de clientes a los que están ofreciendo nuestras pólizas y del porcentaje de siniestralidad que nos aportan.

Clima Laboral : Podríamos definirlo como la suma de las actitudes que un empleado tiene sobre su trabajo y las influencias externas que repercuten sobre esta apreciación. El clima de la organización aunque tiene un carácter subjetivo e individual está basado en los atributos del entorno del trabajo. Un Cuadro de Mando que disponga de algún indicador de éste puede aportarnos información clave de nuestra plantilla y la posibilidad de poder incidir en él.

Es complicado definir las variables que influyen en el clima laboral pero intentaremos enumerar algunas de ellas. Entre las más objetivas o susceptibles de ser medidas destacaríamos:

- el tamaño de la organización,
- el tipo de estructura y organización jerárquica,
- la edad media de la plantilla,
- o el estilo de dirección.

Como variables más subjetivas o difícilmente medibles podríamos nombrar:

- la autonomía individual de cada empleado (tanto de cara a la realización de su trabajo como en la aportación de sugerencias o nuevas iniciativas a nivel global de empresa),
- el grado de información que facilitan los superiores y la forma en que establecen y comunican los objetivos,
- el nivel de descentralización de las decisiones,
- las relaciones entre los departamentos. Es importante la orientación que se define desde la dirección, puede potenciarse entre ellos una cooperación, una generación de competencias interdepartamentales o un conflicto y competición por los recursos disponibles. En función de lo que se fomente las relaciones van a tomar caminos claramente distintos y será necesario evaluar cómo influyen en la consecución de los objetivos estratégicos,
- la potenciación del trabajo en equipo o por el contrario la tendencia a actitudes más individualistas.

Como ya hemos comentado previamente, es complicado hacer una medición de este factor ya que índices como el absentismo o la rotación del personal están muy influenciados por otros temas clave de la política de personal. Quizás el establecimiento de reuniones periódicas o entrevistas de los distintos niveles jerárquicos con el personal pueden permitir la cumplimentación de cuestionarios predeterminados que aunque no aporten datos con exactitud pueden ofrecer información valiosa de problemas generalizados en nuestra entidad y descubrirnos cuáles son los aspectos a mejorar.

Destacar que el tipo de información en donde se requiere la participación del empleado exige métodos y filtros de valoración y va a crear entre la plantilla expectativas de cambio que deberán ser satisfechas. Es decir, el empleado va a esperar una respuesta por parte de la empresa. Si en un determinado plazo no se percibe esta respuesta, el sistema puede generar efectos no deseados tal y como podría ser la desmotivación o el hecho de sentirse manipulado.

Otro factor a destacar es el uso que la dirección va a querer hacer de esta información obtenida del clima laboral. Según los resultados que se obtengan va a tenerse que tomar decisiones tales como qué difusión va a hacerse, qué nivel de transparencia está dispuesta la empresa a asumir, a qué colectivos debe transmitirse la información y el momento y las vías elegidas para comunicar los resultados.

Indicadores tipo 2

El siguiente grupo de indicadores (los que en el cuadro superior englobamos como tipo 2) están claramente alimentados de los factores que previamente hemos mencionado. Serían la retención, la satisfacción y la productividad de nuestra plantilla.

Estos tres factores están internamente relacionados y se retroalimentan entre ellos.

Definiríamos la satisfacción laboral como el conjunto de factores que crean un determinado estado emocional que resulta de la percepción subjetiva de las experiencias laborales. Evidentemente el grado de satisfacción de un empleado va a ser directamente proporcional a la retención de éste por parte de la empresa y a la productividad que cada trabajador proporcione.

La productividad de los empleados va a depender de la adecuación de cada persona a su puesto. Cada empleado debe conocer perfectamente los procesos a desempeñar y debe poseer las capacidades y talento adecuados.

Cada responsable deberá realizar periódicamente una medición del rendimiento de cada persona en su puesto de trabajo (evaluación del desempeño) y detectar las posibilidades de mejora, las necesidades de formación y detectar imprecisiones y errores en el diseño de los puestos.

El cuadro de mando integral debe reflejar la política de personal que la dirección haya decidido llevar a cabo.

Por ejemplo, cada entidad debe valorar la importancia de la retención de empleados. Una decisión que debe tomarse es hacia qué puestos de trabajo quiere potenciarse esta retención. Deben definirse los puestos de trabajo críticos y en los que la rotación de personal disminuye el valor añadido. Por el contrario, determinadas opciones estratégicas pueden enfocarse a cubrir algunos puestos de trabajo con personal fácilmente sustituible y en los que la rotación permita incluso mantener un bajo coste de plantilla. Un ejemplo sería la decisión del grado de formación que necesita nuestro departamento de suscripción de pólizas o el call center de recepción de llamadas de siniestros. El tipo de ramo en el que operemos va a tener mucha importancia en esta toma de decisiones ya que nunca va a ser igual la suscripción de un seguro masivo como podría ser un seguro de hogar o la suscripción de riesgos más específicos como los de un seguro industrial.

5. El mercado de los Seguros Multirriesgo

Ya que vamos a desarrollar un modelo de Cuadro de Mando Integral, el primer paso es situar los seguros de multirriesgo en el mercado. El diccionario de seguros de la Fundación Mapfre los describe como aquellos por los que en un solo contrato se garantizan los riesgos más importantes a los que están sujetos los bienes objeto de cobertura. En muchos casos nos referimos a ellos como el seguro combinado.

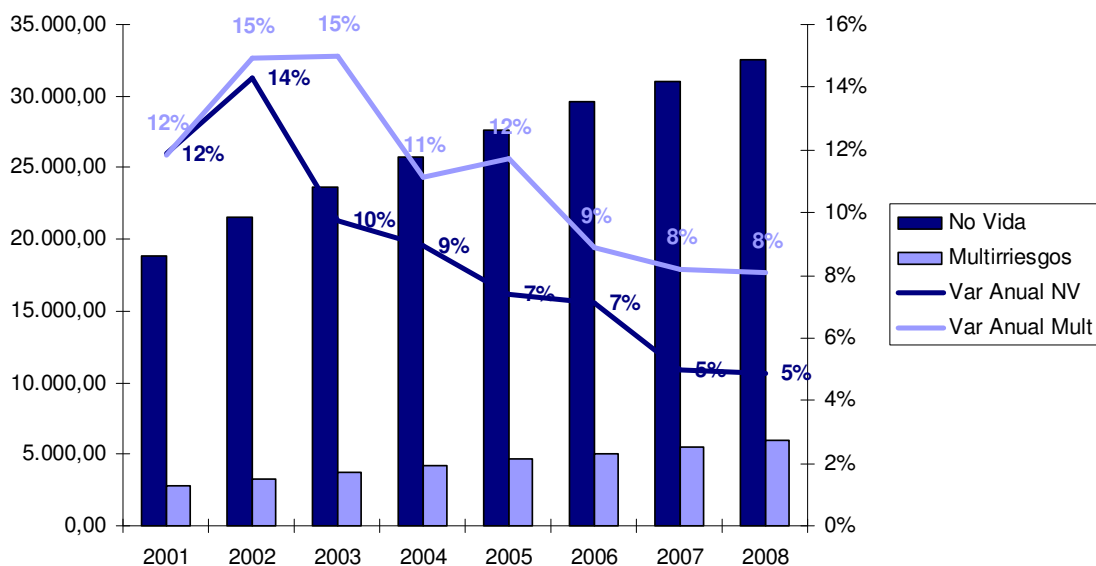
Su razón de ser parte de la necesidad de disponer de una cobertura básica de incendios, explosión y robos. A partir de aquí cada compañía diseña coberturas adicionales para cubrir el resto de riesgos del continente y del contenido.

Comentar que todos los datos que vamos a analizar a continuación hacen referencia, únicamente, al mercado español en los períodos que se indican.

Dentro de los seguros de no vida, los multirriesgos ocupan el segundo lugar. En el cuadro anexo podemos ver la evolución de las primas de los seguros de no vida y la de los seguros multirriesgos desde el 2001 hasta el 2008. Los porcentajes del gráfico indican la tasa de crecimiento anual de cada uno de los grupos.

Vemos como ambos grupos evolucionan de manera bastante paralela. Hay un crecimiento sostenido pero que ha ido ralentizándose desde el año 2003. A partir del año 2007, la caída de la tasa es mucho mayor debida a los impactos de la crisis inmobiliaria que ha tocado a este grupo de seguros muy de cerca. La parada en la construcción de nuevos edificios ha impactado al sector de forma importante.

Esta crisis ha desencadenado una situación de intensa competencia que presiona las tarifas a la baja y que empuja a las compañías a la oferta de nuevas coberturas diferenciadoras, (por ejemplo la teleasistencia informática o la atención jurídica a través del teléfono entre otras).

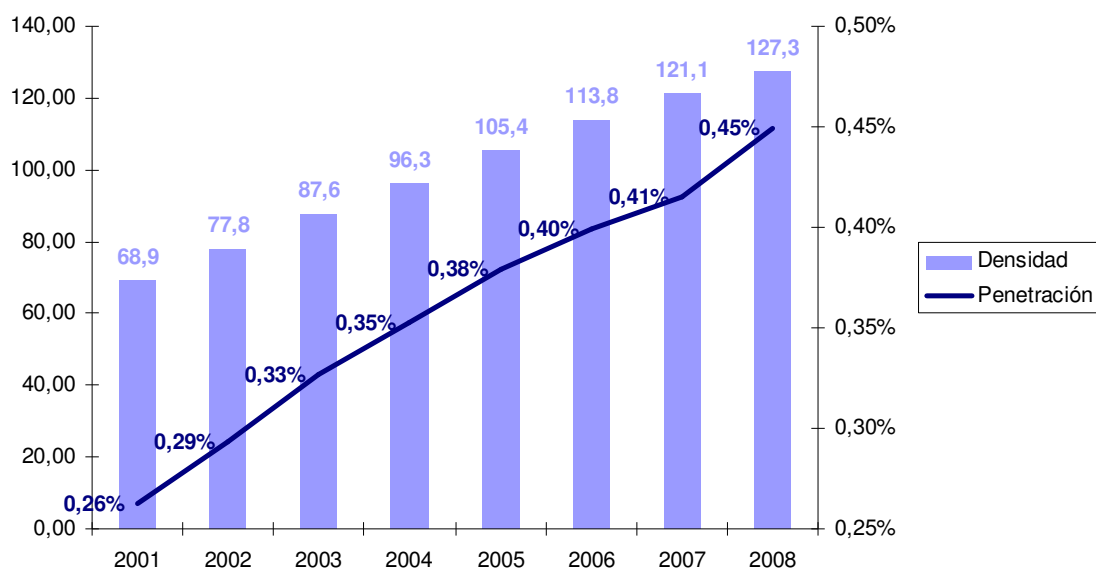


Primas no vida y seguros multirriesgos.
Fuente Icea. Datos en millones de Euros

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
% Primas Multir/Primas NV	15,0%	15,1%	15,8%	16,2%	16,8%	17,2%	17,6%	18,0%

De todos modos, vemos en la tabla adjunta como el peso de los multirriesgos no ha dejado de crecer. Hecho que nos aporta información sobre la consideración de necesidad básica con la que los clientes perciben este tipo de seguros en detrimento de otros en un momento de crisis global.

El cuadro siguiente refuerza esta percepción:



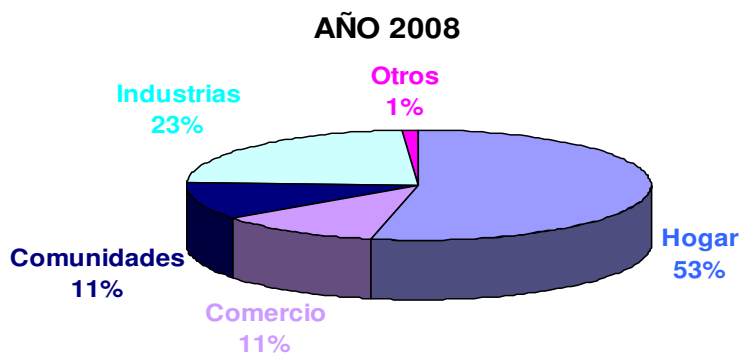
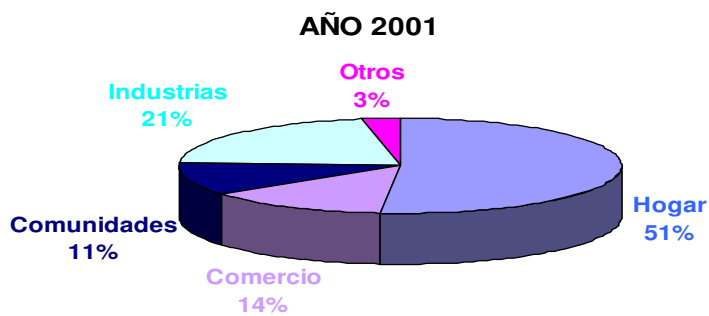
Primas seguros multirriesgos. Fuente Icea
PIB español y Número de Habitantes en España. Fuente Web Instituto Nacional de Economía

Definimos “Densidad” como la prima media por habitante consumida en seguros multirriesgo y “Penetración” como el porcentaje de gasto incurrido en seguro multirriesgo (primas totales) sobre el Producto Interior Bruto español.

Aunque en la prima media por habitante deberíamos tener en cuenta el efecto inflación, es obvio que no ha dejado de crecer y podemos decir que en el periodo analizado se ha multiplicado por dos.

En cuanto al porcentaje de prima sobre el PIB, vemos como no ha dejado de aumentar incluso en los momentos en que la economía sufre una recesión.

Si analizamos la composición de las primas de seguros multirriesgo, vemos como ésta no ha variado sustancialmente en el tiempo. Los siguientes gráficos nos lo muestran:



Primas seguros multirriesgos. Fuente Icea

En cuanto a datos más económicos de las entidades que ofrecen este seguro destacamos una serie de ellos desde el 2005 hasta ahora:

DATOS BÁSICOS	2005	2006	2007	2008
Crecimiento Primas	10,50%	10,10%	7,61%	7,35%
Retención Negocio	80,50%	80,40%	81,60%	81,48%
Siniestralidad Bruta	63,30%	61,20%	63,50%	60,59%
Gastos Brutos	29,70%	29,50%	29,40%	28,93%
Gastos de Explotación	28,50%	28,00%	28,30%	27,84%
Siniestralidad Neta	60,30%	60,10%	62,96%	61,83%
Ratio Combinado Neto	88,80%	88,10%	91,26%	89,67%
Rtdo. Financiero	5,30%	5,00%	4,53%	2,77%
Rtdo Técnico	9,40%	8,90%	6,08%	7,41%
Rtdo Técnico Financiero	14,70%	13,90%	10,61%	10,18%

Ratios cuenta explotación sobre las primas emitidas.

Datos 2005 – 2007. Datos Agregados de las DEC Anuales. Web Portal de La Dirección General de Seguros

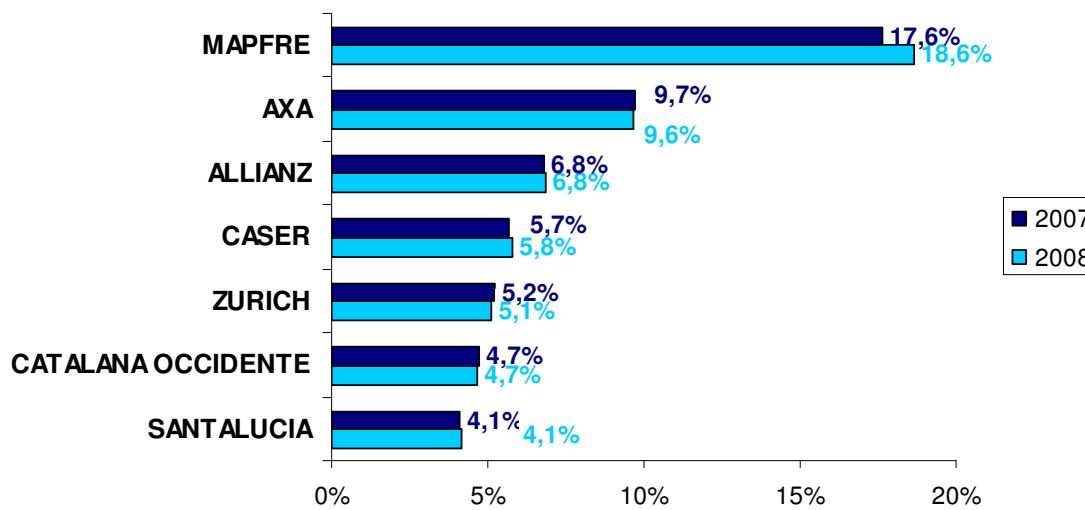
Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

- ✓ Las entidades del ramo no muestran demasiados cambios en la proporción de la cesión al reaseguro. Este hecho puede explicarse por el bajo porcentaje histórico de grandes catástrofes naturales en el territorio español y por la existencia del Consorcio de Compensación de Seguros. El citado consorcio actúa en la mayoría de casos como un reaseguro que disminuye el riesgo y facilita la alta retención del negocio por parte de las aseguradoras,
- ✓ La siniestralidad se sitúa en torno al 60%. Destacar que al ser un ramo masivo, el número de siniestros por compañía es muy elevado. Por tanto va a ser muy importante el análisis de su coste medio y los gastos de su gestión,
- ✓ Si nos fijamos en el ratio combinado (siniestralidad+costes de explotación) vemos que muestra una ligera tendencia a la alza. En este punto juegan muchos factores. Ante todo el hecho de que la cuenta de explotación de este sector dispone de muy pocas variables a gestionar. Esto hace que este ratio tenga una especial importancia en el resultado de la compañía. Además, destacar que en la mayoría de casos la determinación del coste y el servicio prestado en los siniestros es fijado por personal externo de la compañía. Es por este motivo que la gestión de este coste por parte interna sea muy tenida en cuenta, ya que aunque la siniestralidad sea un factor más imprevisible no lo van a ser los costes medios que comporte,
- ✓ Es importante excluir del resultado los ingresos y gastos financieros. En una entidad de multirriesgos pueden considerarse como algo ajeno al “core” de la compañía. No forman parte del negocio propio y no podemos confundirlos con el resultado técnico de nuestros productos. En las cuentas podemos apreciar la importante caída del resultado financiero en el 2007 y principalmente en el ejercicio 2008 debido a las turbulencias financieras provocadas por los activos tóxicos y las hipotecas subprime. Aún con todo sorprende que en el año 2008, el resultado financiero represente un 2,77% de las primas. De hecho los resultados de este último ejercicio a fecha de hoy aún no son los definitivos, por tanto este ratio puede acabar siendo menor debido a provisiones realizadas a petición de auditores y consejos de administración. En este análisis también desconocemos el alcance de la normativa que permitía que las entidades valorasen sus títulos a las cotizaciones de junio 2008. Si el número de aseguradoras que se han acogido a esta normativa es elevado, significaría que el ratio financiero “real” también acabaría siendo inferior. Este efecto en las bolsas no hace más que corroborar el hecho de que el re-

sultado de las inversiones puede estar distorsionando el resultado de la marcha de nuestro negocio asegurador,

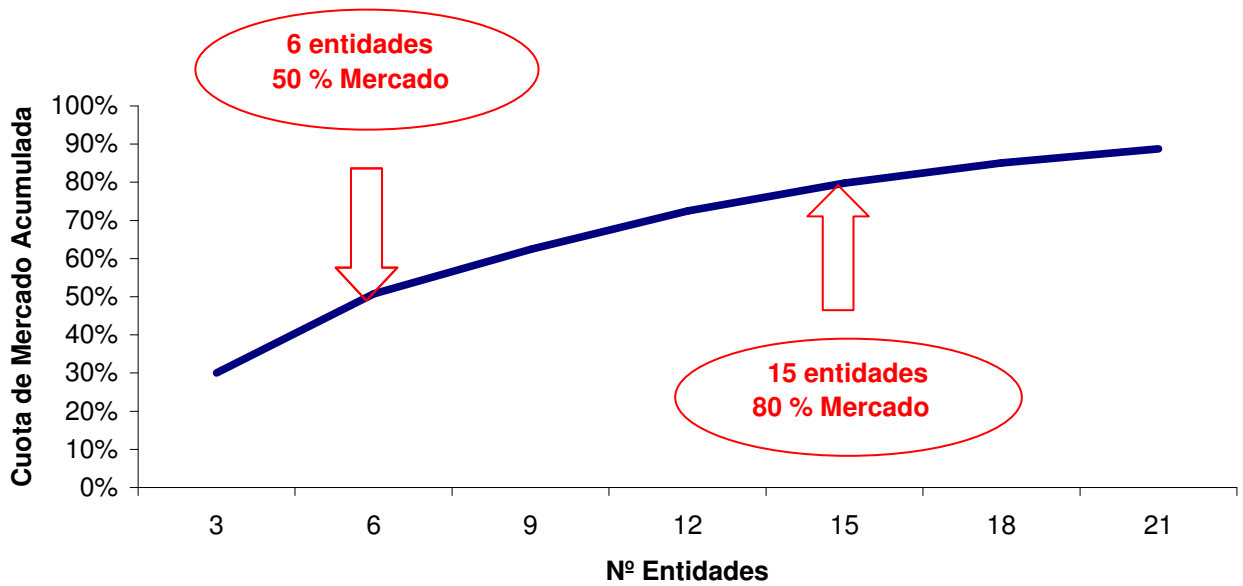
- ✓ Con todo, vemos como el resultado de la cuenta técnica de multirriesgos ha ido disminuyendo a lo largo de los últimos ejercicios por todos los temas que ya hemos ido apuntando y la competencia entre aseguradoras ha jugado un papel básico en este decrecimiento del beneficio.

Como ya comentábamos en el principio, estamos ante un sector muy concentrado y en el cual esta concentración no deja de ir en aumento. Un breve análisis de los líderes del mercado nos mostrará este hecho.



Cuotas de Mercado. Fuente Icea.

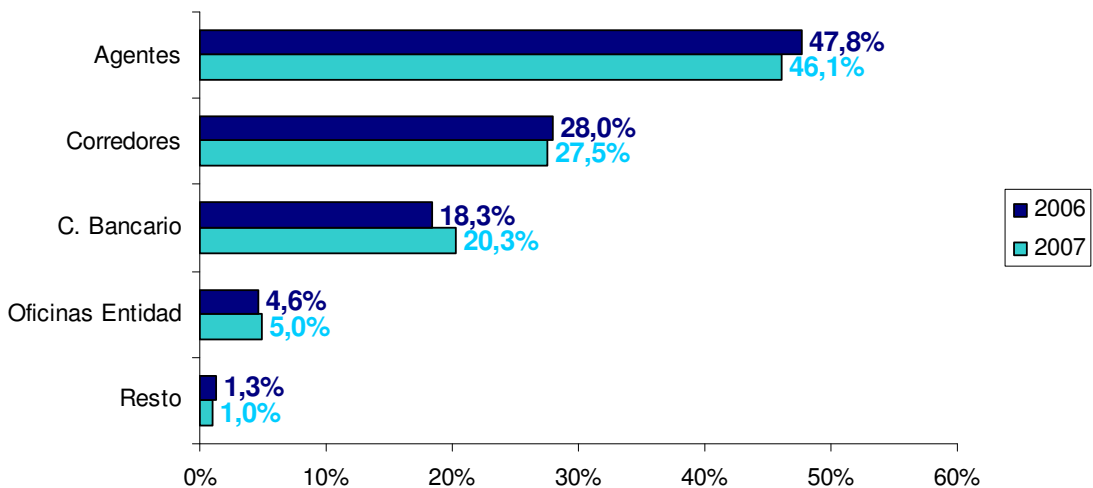
Este gráfico nos muestra los principales líderes del mercado y su cuota de mercado. Como vemos, las grandes multinacionales tienden a ocupar los primeros puestos y a mantenerse en el ranking. Adicionalmente, en los últimos ejercicios el sector está viviendo una serie de fusiones entre pequeñas compañías y adquisiciones por parte de multinacionales que lejos de estar disminuyendo no paran de aumentar. Las perspectivas de concentración del mercado nos muestran una clara tendencia al aumento de ésta. Con todo ya en el año 2008 partimos de una situación donde el sector ya está dominado por unas pocas entidades.



Cuotas de Mercado año 2008. Fuente Icea.

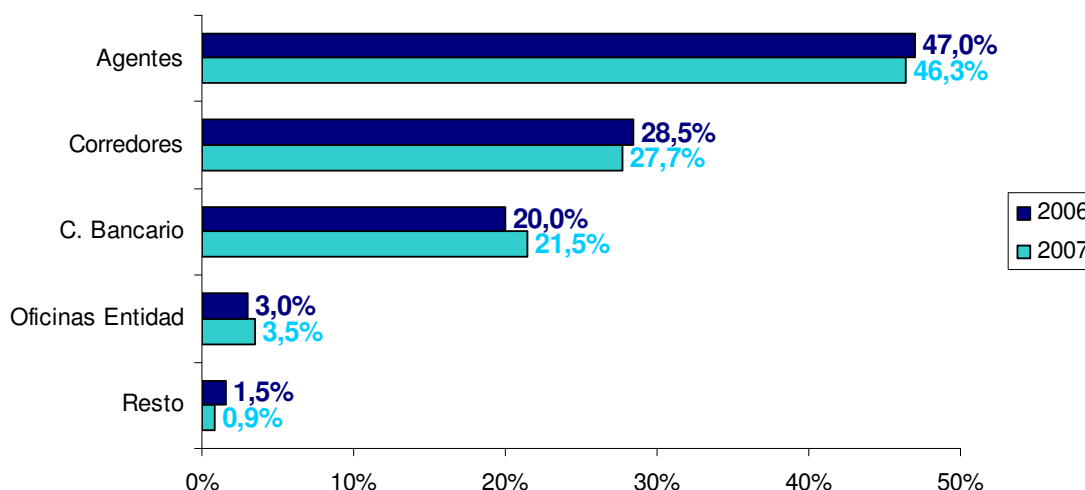
Por lo que se refiere a los canales de distribución, partimos de un sector que había sido bastante estable en su comercialización basada en los agentes y los corredores y que aunque aún mantiene esta tendencia vemos como se están desarrollando nuevos canales que cada vez van tomando más peso.

La distribución de los canales del total de primas del negocio sería la siguiente (a fecha de hoy no disponemos de estos datos para el ejercicio 2008):



Cuotas de Mercado. (Datos 2008 todavía no disponibles). Fuente Icea.

En cuanto a la nueva producción,



Cuotas de Mercado. (Datos 2008 todavía no disponibles). Fuente Icea.

Como comentábamos, aunque se mantiene la estructura tradicional, cada vez toma más peso el canal bancario que al ver disminuido su propio negocio, cada vez tiende más a la comercialización de multirriesgos. De hecho este canal dispone de ventajas competitivas tales como su amplia red de puntos agenciales (aunque todas las perspectivas actuales nos indican que este número de agencias va a verse claramente reducido en el corto plazo), la relativamente sencilla vinculación de sus créditos hipotecarios a productos de seguros del hogar y la amplia información y contacto personal que tienen con sus actuales clientes bancarios (datos que les permiten anticiparse a sus propias necesidades de seguros).

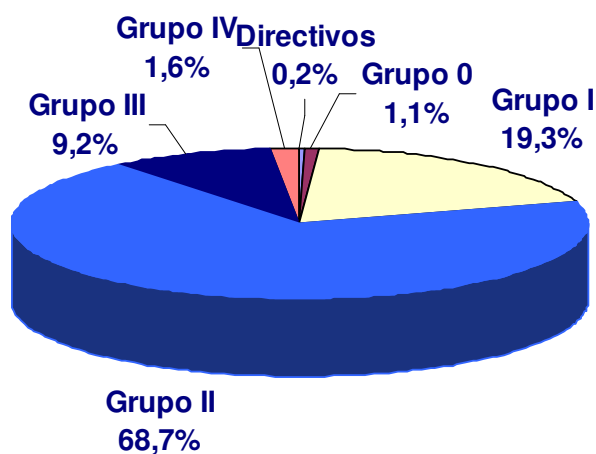
También está tomando relevancia el canal de Internet (incluido en otros) debido a la reducción de costes que puede significar. Por un lado es un canal con amplio potencial de cara a los multirriesgos más masivos y de tarifas menores pero aún tiene que desarrollar una mayor sensación de seguridad entre los clientes y tan sólo puede dirigirse a un determinado segmento de la población.

Datos del Personal

Aunque no disponemos de estudios referentes al personal de los seguros multirriesgo, podemos extrapolar una serie de datos relativos al personal de las entidades de seguros en general.

- ✓ El sector ha tendido a integrarse con personal con contratos estables (en el año 2004 un 3,73% eran contratos temporales y en el 2008 el porcentaje ha disminuido al 2,85%),
- ✓ En el ejercicio 2008, un 61% de las plantillas eran superiores a los 1.000 empleados y sólo un 18,35 era menor a los 500. Estamos hablando pues de empresas con tamaños importantes,
- ✓ La edad media del empleado del sector se sitúa en torno a los 40 años con una antigüedad promedio de 12 años en la empresa,

- ✓ Una de las problemáticas del sector es el índice de absentismo que año a año tiende a aumentar. En el 2007 situábamos este ratio en el 5,07% y en el 2008 era de un 4,92%. Esta retrocesión no es significativa ya que el temor a la pérdida del puesto de trabajo debido a la situación de crisis ha motivado reducciones de la tasa de absentismo en la mayoría de los sectores.
- ✓ El sector seguros es uno de los mayoritarios en porcentaje de presencia de la mujer. El año 2008 representaba un 49% de la plantilla.
- ✓ La composición de la plantilla, según los últimos datos del 2008, está claramente concentrada en el Grupo II con un 69% correspondiente al personal con formación de estudios medios.



Composición Personal Seguros año 2008. Fuente Icea

- ✓ En el año 2008 un 20% de las entidades habían optado por la Gestión de las Personas a través del Cuadro de Mando versus el 12% en el 2007.

Datos del Fraude al Seguro Multirriesgos

Gracias a la continua inversión en la investigación del fraude, en el seguro en general el porcentaje del fraude evitado en relación con el importe inicial reclamado es de un 69,3% en el año 2008 (versus a un 72,15% en el 2007).

Aunque los seguros multirriesgo no son de los sectores donde más se produce este fraude, destacar que en el ejercicio 2008 se ha producido un incremento significativo en los ramos de hogar y de comunidades.

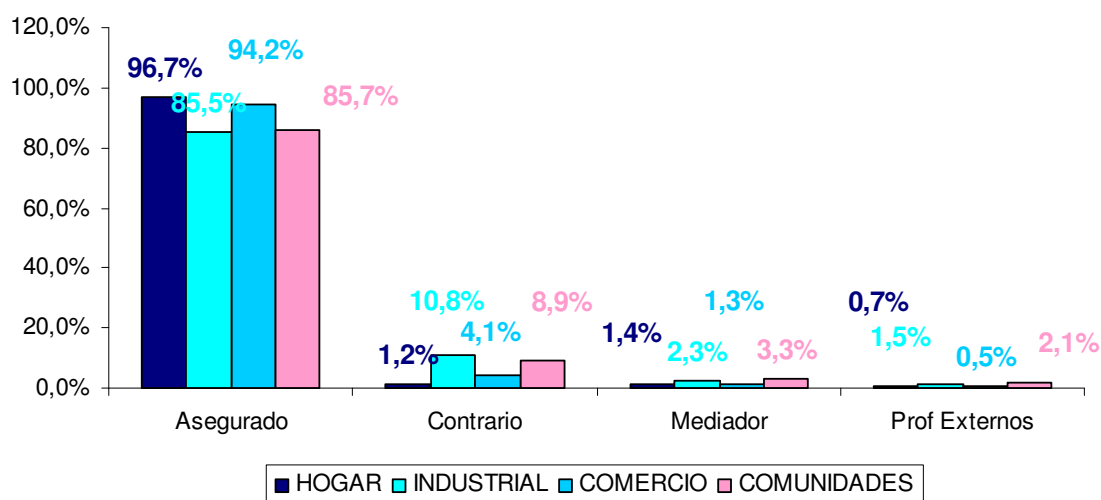
En la siguiente tabla podemos ver más datos al respecto:

	Nº Casos Detectados	Coste Inicial	Importe Pagado	Fraude Evitado	% Ahorro
HOGAR	9.288	12,8	2,0	10,9	84,60%
INDUSTRIAL	938	10,1	5,2	5,0	49,01%
COMERCIO	1.706	5,9	1,4	4,5	75,61%
COMUNIDADES	2.578	3,7	0,2	3,5	94,63%

Año 2008. Datos en millones de euros

Informe Fraude Sector Seguros año 2008. Fuente Icea

Si vemos, también con datos del 2008, los porcentajes de la figura en que recae este fraude vemos como en todos los ramos los porcentajes significativos provienen de los asegurados.



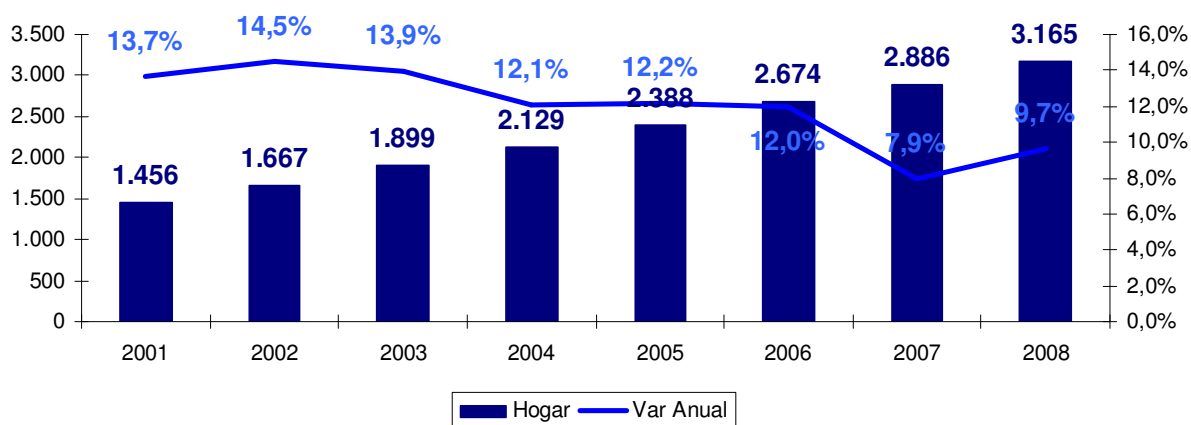
Informe Fraude Sector Seguros año 2008. Fuente Icea

El hecho de disponer de información y de procesos correctamente establecidos puede ayudar a la organización a evitar estos fraudes.

5.1 Multirriesgos del Hogar

Dentro de los Multirriesgos, más del 50 % del total de las primas y pólizas corresponden a los Seguros del Hogar.

En el siguiente gráfico podemos apreciar la evolución de las primas y su porcentaje dentro de los seguros de Multirriesgo.



Primas ramo hogar. Fuente Icea. Datos en millones de Euros

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
% s Multir	51,2%	50,8%	51,2%	51,4%	52,6%	52,7%	53,9%

La tasa anual de crecimiento de las primas desde el año 1998 había sido superior al 10%. Esta tendencia se ve modificada a partir del año 2007, que aunque el ramo no deja de crecer, este crecimiento deja ya de ser de dos dígitos. Esta ralentización podemos atribuirla directamente a dos factores:

- ✓ La primera variable es evidentemente la crisis mundial con el paro que conlleva en el sector de la construcción junto a el alza de los tipos de interés y el endurecimiento de las entidades bancarias para conceder créditos hipotecarios,
- ✓ En segundo lugar, en los últimos años han proliferado una serie de compañías con estrategias de competencia en precio, que han provocado una caída general de las primas.

Con todo a partir del ejercicio 2007 estamos ante un cambio de ciclo en el ramo y con una tendencia descendiente en la variación de los importes anuales de primas.

Si nos fijamos en una serie de indicadores económicos más específicos del ramo desde 2005 hasta el 2008 podemos extraer una serie de comentarios:

DATOS BÁSICOS	2005	2006	2007	2008
Crecimiento Primas	12,19%	11,96%	7,93%	9,68%
Retención Negocio	92,20%	93,20%	93,08%	91,63%
Siniestralidad Bruta	55,80%	55,70%	59,04%	59,14%
Gastos Brutos	33,00%	33,10%	32,82%	32,02%
Gastos de Explotación	31,60%	31,50%	32,62%	32,00%
Siniestralidad Neta	56,80%	56,80%	59,91%	60,43%
Ratio Combinado Neto	88,40%	88,30%	92,53%	92,43%
Rtdo. Financiero	3,90%	3,60%	3,42%	2,03%
Rtdo Técnico	10,00%	9,90%	7,27%	7,55%
Rtdo Técnico Financiero	13,90%	13,50%	10,69%	9,58%

Ratios cuenta explotación sobre las primas emitidas.

Datos 2005 – 2007. Datos Agregados de las DEC Anuales. Web Portal de La Dirección General de Seguros

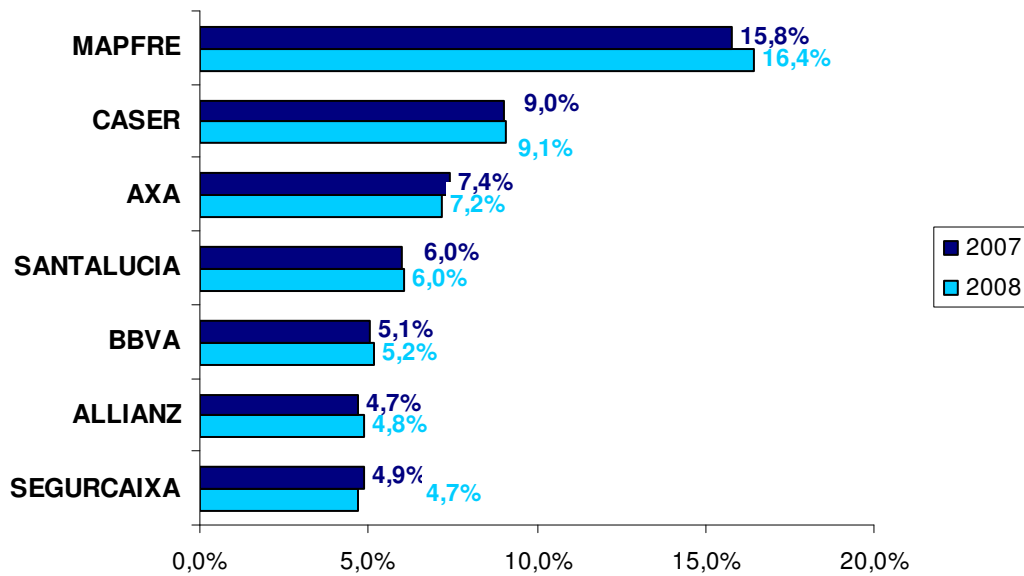
Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

- ✓ El crecimiento de la facturación ha pasado a estar más basado en la incorporación de nuevas coberturas a las pólizas existentes, con la consiguiente subida de tarifas y una revalorización de la cartera. Estas nuevas garantías se justifican por un lado por la competencia entre compañías y por otro por la apreciación de un cambio en las necesidades sociales. Coberturas como la teleasistencia a los ordenadores personales, la teleasistencia médica o la información legal a los asegurados forman parte hoy de la mayoría de pólizas del hogar,
- ✓ Las compañías aseguradoras se enfrentan a la nueva situación de ofrecer coberturas novedosas que las diferencien del resto de sus competidores. Aún corriendo el riesgo de estar ofreciendo garantías fuera del ámbito del seguro del hogar, en muchos casos la necesidad de que el asegurado perciba más valor añadido lleva a este tipo de situaciones. Quizás en un futuro deberemos replantearnos la idea básica del seguro ya que en muchas ocasiones estas nuevas garantías conllevan que el asegurado esté duplicando seguros ya ofrecidos en otros ramos,
- ✓ Adicionalmente, la proliferación de estas nuevas garantías puede significar un excesivo esfuerzo destinado a la continua actualización de los productos que nos distancie de estar trabajando en lo que realmente es nuestro negocio y en donde somos los expertos,
- ✓ Por lo que hace referencia a la retención del negocio, vemos como la tendencia mayoritaria continúa siendo a un elevado grado de retención. En los últimos años estamos experimentando unas condiciones climatológicas cada vez más extremas en las que se combinan periodos de sequía con periodos de intensas lluvias. Si esta tendencia continúa, como

así prevén los expertos, es posible que este grado de retención del negocio empiece a disminuir. Según estudios de Icea, hasta ahora los daños generados por las tormentas representaban un 1,25% de las primas del ramo del hogar. Es importante que las empresas del ramo evalúen la evolución de este tipo de indicadores,

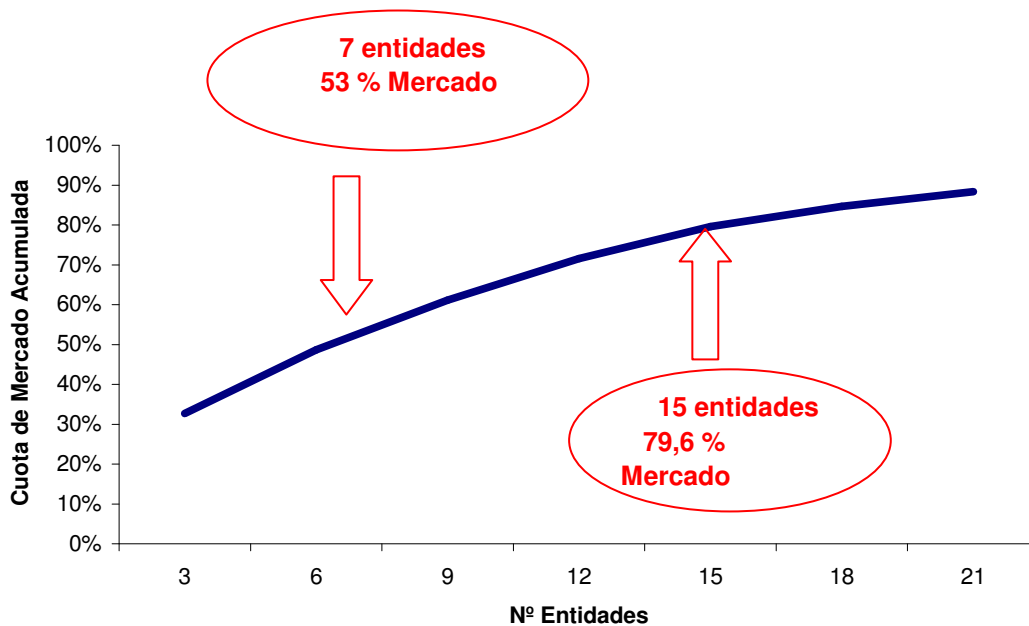
- ✓ Otro punto importante que no se aprecia en los indicadores, son las importantes movilizaciones internas de pólizas entre compañías que se han producido en los últimos años dentro del sector. Este hecho nos lleva a replantearnos el hecho de hasta qué punto las revalorizaciones de las primas de cartera permiten a una compañía aumentar su facturación. Es en este tipo de aspectos, donde la gestión con el cuadro de mando integral ofrece soluciones a las compañías. Es de vital importancia el seguimiento de la perspectiva cliente. Únicamente el hecho de disponer información de nuestros asegurados va a permitirnos saber en qué segmentos la demanda va a ser más inelástica a posibles alzas en las primas de cartera. La aplicación de revalorizaciones generales ha dejado de ser una práctica útil para las compañías ya que las posibles caídas de cartera pueden ir en detrimento de estas políticas,
- ✓ El ratio de siniestralidad no ha dejado de aumentar en los últimos años. Al ser un ramo masivo y con un elevado número de siniestros, la gestión que hagamos de estos siniestros va a ser un factor determinante en la retención de la cartera,
- ✓ Otro elemento que deberemos controlar ante la actual situación de bajada de primas para atraer nuevos clientes es el efecto que puede tener a largo plazo en nuestra siniestralidad. Las bajadas en las primas equivalen a una cierta relajación en las políticas de suscripción de pólizas y este hecho puede tener un impacto importante en las cuentas de resultados finales. El hecho de una bajada significativa en las primas de nueva producción puede ir ligada a un inmediato aumento en la siniestralidad,
- ✓ Con todo, vemos que excluyendo los resultados financieros, el resultado final de la cuenta técnica del ramo de hogar a tendido a empeorar en los últimos años.

En cuanto a la competencia en el ramo, nos fijaremos en las cuotas de mercado de los líderes en el año 2007 y 2008,



Cuotas de Mercado. Fuente Icea.

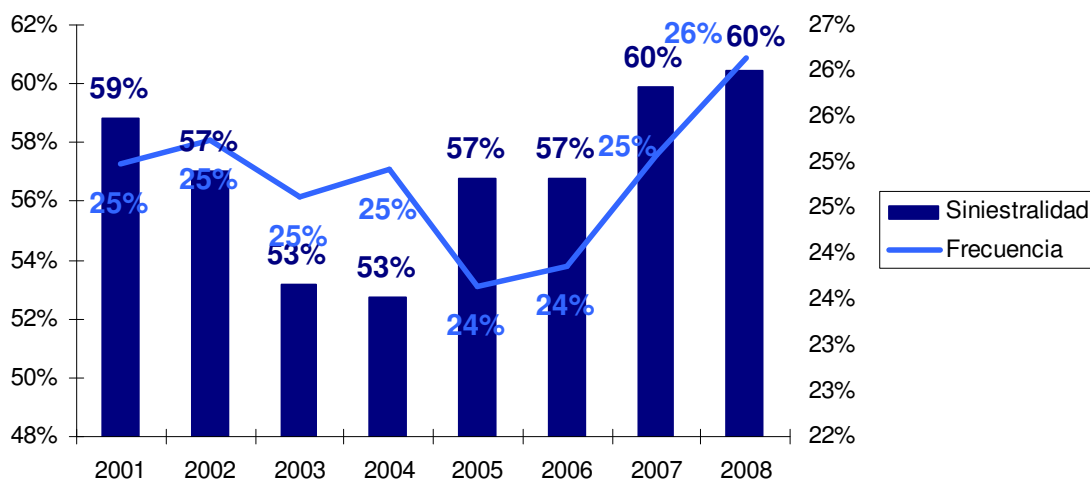
Comentar principalmente que no hay cambios representativos en las cuotas de mercado. Más interesantes son los datos de concentración del ramo,



Cuotas de Mercado año 2008. Fuente Icea.

La cuota de mercado acumulada de los 7 primeros líderes significa el 53% del mercado de seguros del hogar. Por tanto, como ya habíamos comentado anteriormente estamos ante un elevado grado de concentración.

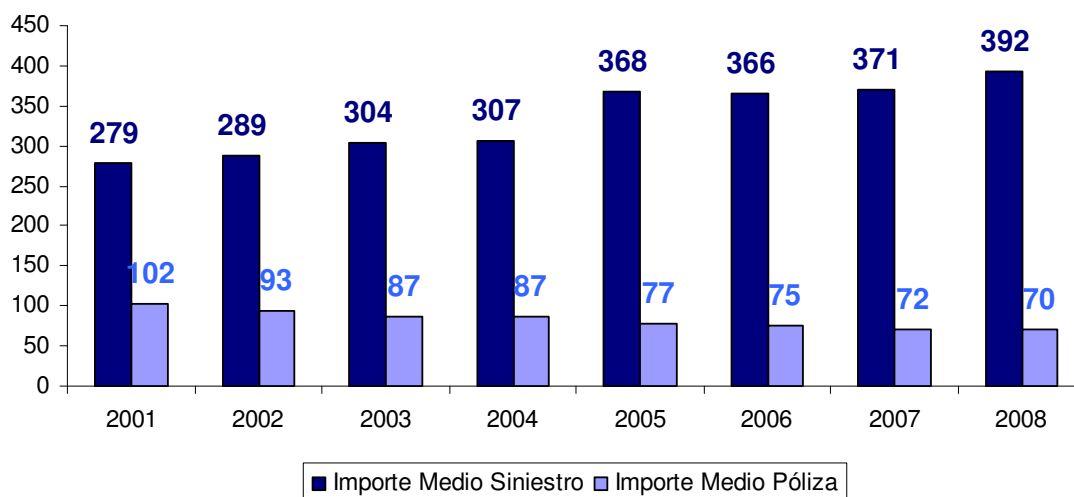
Si comparamos los datos de la siniestralidad histórica con su frecuencia:



Datos 2001-2007. Evolución siniestralidad y Frecuencia. Fuente ICEA

Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

Vemos, como ya citábamos anteriormente, que la tendencia tanto de la siniestralidad como el número de siniestros declarados no ha dejado de aumentar en los últimos ejercicios.



Datos 2001-2007. Importes medios siniestralidad . Fuente ICEA

Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

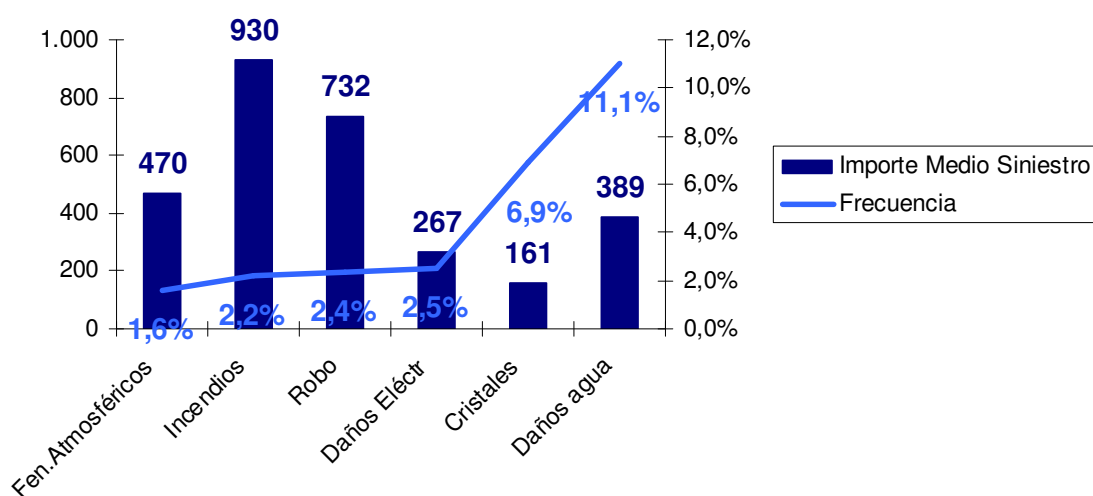
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Var CM Sin	3,6%	5,4%	0,9%	19,9%	-0,6%	1,2%	5,8%
Var CM Pol	-9,3%	-6,0%	-0,4%	-11,3%	-2,9%	-4,0%	-3,1%

Y al mismo tiempo que crece la siniestralidad del ramo de seguros del hogar lo hace el coste medio del siniestro. Para realizar el análisis de forma correcta debemos eliminar ciertos años como el 2005, donde se concentran un elevado número de siniestros punta, ya que distorsionan la tendencia general del ramo. que hacen aumentar de forma no significativa . Vemos que desde el año 2001 hasta el último ejercicio analizado, el coste medio de los siniestros ha aumentado un 40,6%. Esta tasa de crecimiento es lo suficientemente elevada como para que las entidades del ramo incidan en su mejora.

Debido a la elevada participación de profesionales externos en la gestión de los siniestros, desde peritos hasta empresas suministradoras de servicios de asistencia, sería relevante que las empresas del ramo invirtieran esfuerzos en la aplicación de sistemas eficaces y eficientes. El planteamiento del Cuadro de Mando Integral donde se busca el incidir en la revisión y mejora de todos los procesos podría representar una clara mejora en la búsqueda de rentabilidad en este tipo de variables.

En cambio, si nos fijamos en el coste medio por póliza vemos que la tendencia es a una ligera mejora, ralentizada en los últimos años ya que la tasa de crecimiento del número de pólizas suscritas en los últimos ejercicios ha tendido a decrecer.

En cuanto a las garantías con mayor siniestralidad, reflejamos el importe medio de los siniestros y su frecuencia:



Siniestralidad por garantías año 2008. Fuente Icea

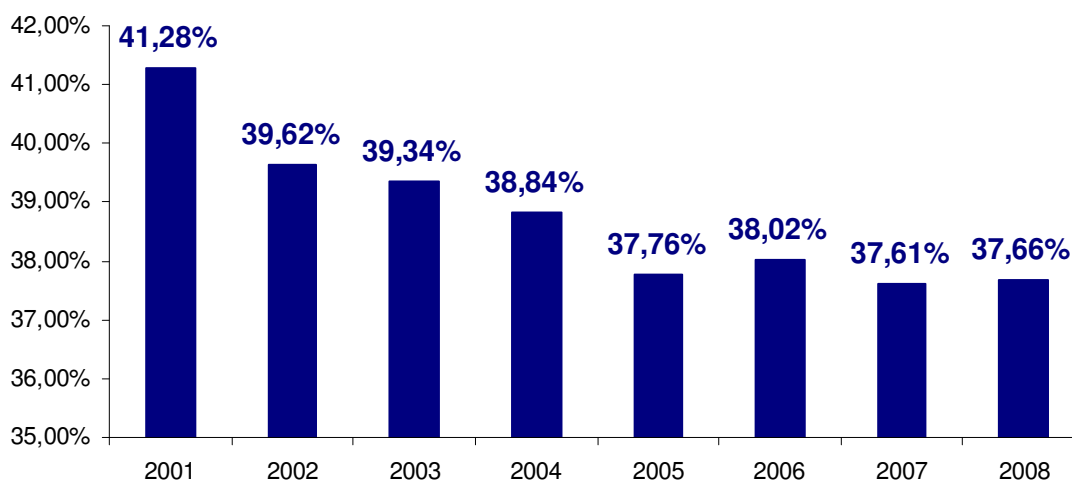
Como en todos los multirriesgos, los daños por agua son la principal causa de siniestralidad. Aunque el coste medio de los siniestros no sea de los más elevados, el índice del 11,1% de frecuencia hace que domine sobre el resto de causas.

En segundo lugar, la cobertura con mayor frecuencia (6,9%) es la de cristales. Las compañías deben asegurar poder ofrecer sus servicios al menor coste en las coberturas donde la ocurrencia de siniestros es mayor. Aquí es donde interviene claramente la gestión con compañías proveedoras de servicios intentando conseguir altos niveles de calidad al menor precio. Es obvio que las grandes aseguradoras van a disponer de ventajas competitivas en la negociación con estas empresas e incluso van a poder barajar la posibilidad de ofrecer los servicios de forma interna.

Las entidades más pequeñas tienen menor capacidad de negociación y únicamente los acuerdos entre varias de ellas van a permitir reducir estos costes. Este tipo de alianzas es más complicado ya que las entidades con mayor facturación van a tener más peso y no todas las aseguradoras ofrecen iguales coberturas con las mismas exigencias de calidad.

El tercer lugar en frecuencia de siniestralidad lo ocuparían el incendio y el robo con una tasa del 2,2% y el 2,4% respectivamente aunque el coste medio de los siniestros es mucho mayor en los incendios que en las garantías de robo.

Como hemos comentado, la variable donde más puede incidir la entidad es en los costes (costes de explotación + costes imputables a prestaciones), si vemos su evolución histórica:



Datos 2001-2007. Porcentaje de costes (explotación+prestaciones) sobre primas imputadas. Fuente ICEA

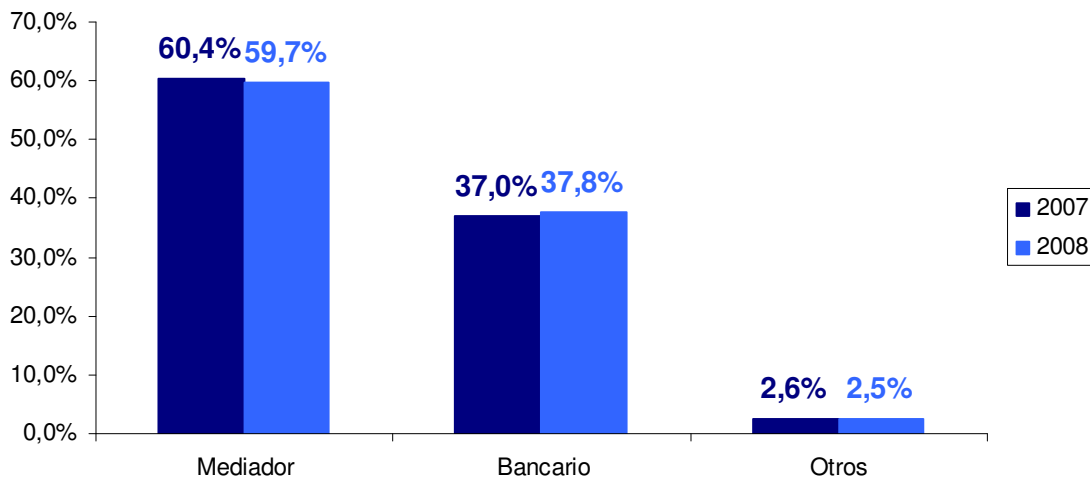
Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
% Var Anual	-4,0%	-0,7%	-1,3%	-2,8%	0,7%	-1,1%	0,1%

Desde el año 2001 hasta el 2005 se logró ir disminuyendo la proporción que significaban los costes sobre las primas imputadas en el ramo de hogar, pero a partir de este año el porcentaje se ha estancado en torno a 37,6%.

Por tanto el ratio combinado no ha dejado de crecer.

En cuanto al canal de distribución para la comercialización del total de primas del ramo de hogar, vemos que el canal mediador concentra un elevado porcentaje pero va perdiendo fuerza en detrimento del sector bancario,

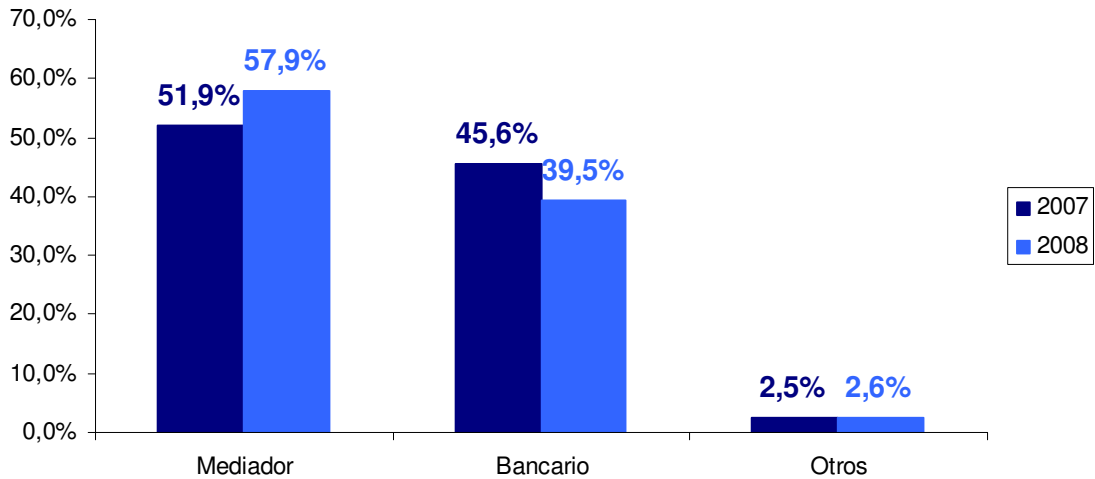


Porcentajes total primas hogar por canal de distribución. Fuente ICEA

En las primas de nueva producción, la tendencia parece disminuir durante el último año. Pero estos datos pueden no estar mostrando la evolución real. El año 2008 ha sido un año atípico donde el sector bancario ha sufrido una pérdida de confianza por parte de los clientes debido a las quiebras de entidades bancarias acaecidas en Europa y EEUU. Quizás debido a este motivo, el asegurado ha recurrido más al canal mediador, pero la tendencia es que el sector bancario presione e intensifique sus esfuerzos en la venta de seguros y logre aumentar su peso.

A favor de este motivo, destacar que la póliza del hogar, además de estar vinculada a los créditos hipotecarios, no es un producto de seguros complejo y las entidades bancarias pueden ofrecerla fácilmente a sus clientes sin estar especializados en ello.

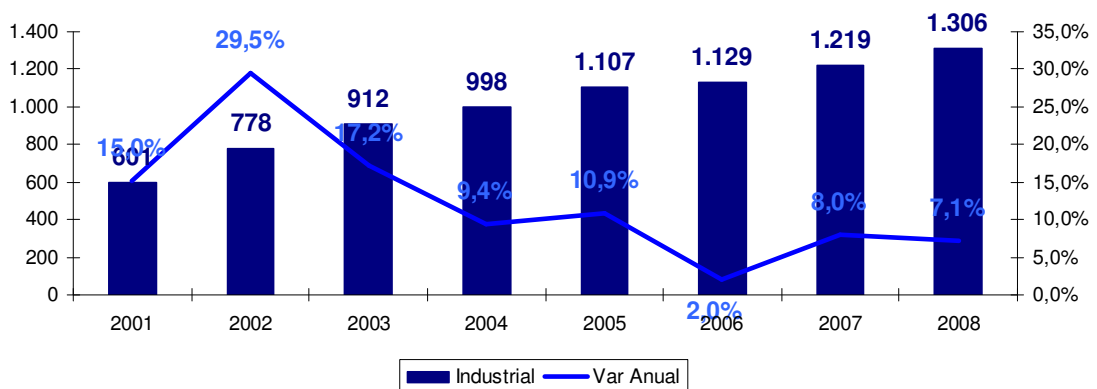
También destacar la importancia que en un determinado segmento de la población con fácil acceso a la red puede tener el canal Internet. Más cuando las coberturas entre las distintas entidades sean muy similares y el cliente decida más por el factor precio.



Porcentajes primas de nueva producción de hogar por canal de distribución. Fuente ICEA

5.2 Multirriesgos Industrial

El seguro industrial representa desde el año 2006 un 22% del total de los seguros multirriesgo con unas primas que no han dejado de crecer y que en el último ejercicio se sitúan en los 1.306 millones de euros.



Primas ramo seguro industrial. Fuente Icea. Datos en millones de Euros

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
% s Multir	23,9%	24,4%	24,0%	23,8%	22,2%	22,3%	22,2%

Este ramo también vive una situación de intensa competencia que presiona las tarifas a la baja y que empuja a las compañías a la oferta de nuevas coberturas muy centradas en este ramo en el ámbito de la asesoría jurídica.

Si analizamos sus ratios básicos sobre primas desde el 2005 hasta ahora,

DATOS BÁSICOS	2005	2006	2007	2008
Crecimiento Primas	10,94%	1,96%	8,05%	7,11%
Retención Negocio	54,00%	52,00%	54,44%	51,38%
Siniestralidad Bruta	84,10%	74,00%	75,30%	69,95%
Gastos Brutos	24,20%	23,40%	23,96%	23,07%
Gastos de Explotación	23,40%	22,20%	28,26%	25,62%
Siniestralidad Neta	72,10%	70,20%	76,57%	72,19%
Ratio Combinado Neto	95,50%	92,40%	104,83%	97,81%
Rtdo. Financiero	8,70%	8,50%	7,45%	8,54%
Rtdo Técnico	2,60%	2,20%	-4,83%	2,18%
Rtdo Técnico Financiero	11,30%	10,70%	2,62%	10,72%

Ratios cuenta explotación sobre las primas emitidas.

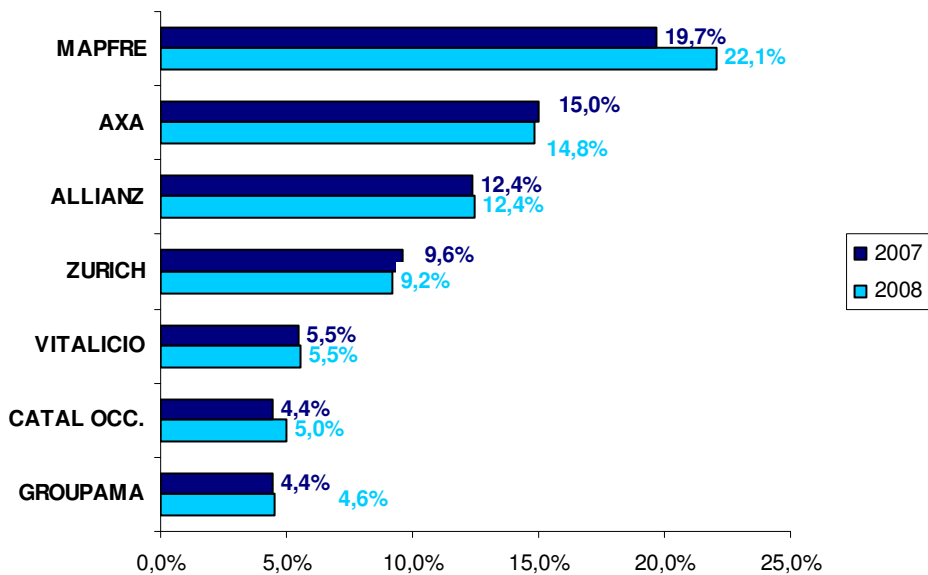
Datos 2005 – 2007. Datos Agregados de las DEC Anuales. Web Portal de La Dirección General de Seguros

Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

- ✓ La principal diferencia con el resto de ramos es el porcentaje de retención del negocio. Si en el resto de multirriesgos este ratio es de aproximadamente el 80%, en el caso del seguro industrial baja hasta el 51% en el año 2008. Esto es debido a que es un riesgo mucho más específico con sumas aseguradas mucho más importantes y donde la entidad aseguradora requiere mucha más cobertura,
- ✓ En la suscripción de estas pólizas reviste una gran importancia la inspección previa de los riesgos. Todo riesgo que vaya a ser asegurado deberá reunir, como mínimo, las normas de seguridad y protección exigidas en cada caso en función del tipo de actividad que realiza y del capital asegurado. El esfuerzo inicial que la compañía en esta inspección previa revertirá directamente sobre su cuenta de resultados,
- ✓ Como nos muestra el ratio de siniestralidad, las compañías cada vez destinan más recursos al control en el momento de la suscripción y en revisiones periódicas, y aunque el ratio de siniestros antes del reaseguro se mantiene elevado presenta una tendencia a la baja. Destacar que las altas provisiones a realizar por los siniestros pendientes hacen que el ratio sea mucho más elevado,
- ✓ Aunque este ramo ha logrado mantener una contención en los costes, el elevado ratio de siniestralidad hace que el ratio combinado sea muy elevado. Este hecho nos muestra la importancia de continuar trabajando en este aspecto.

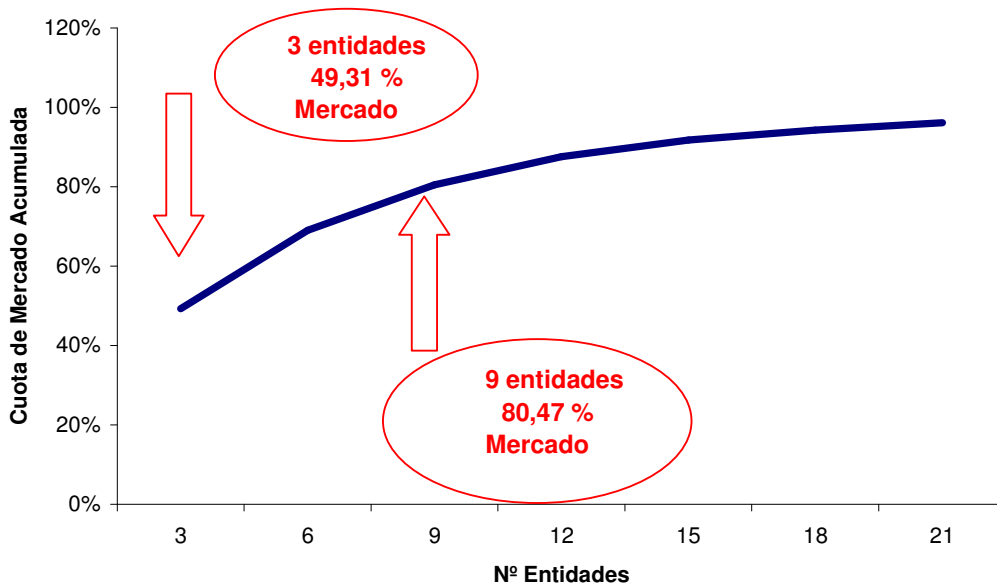
- ✓ Además estamos ante un ramo que en los últimos ejercicios no ha sido muy rentable. El buen resultado financiero obtenido enmascara el resultado final pero si nos fijamos en el coste técnico neto vemos que presenta el resultado más bajo de todos los multirriesgos,
- ✓ Aunque a nivel de sector desconocemos los datos, en este ramo es muy importante para cada entidad separar los siniestros punta. En el seguro industrial acostumbra a usarse el umbral de los 300.000 euros. El problema es que de cara a un análisis sectorial, las aseguradoras no acostumbran a declarar este tipo de información,
- ✓ Este ramo exige delimitar muy claramente la cobertura de la responsabilidad civil ya que en el caso de industrias puede generar pagos de la aseguradora muy elevados. Además en los últimos años ha tomado especial relevancia todo el tema de los posibles daños medioambientales. En este campo debido a que todavía no existe una regulación jurídica específica, las entidades aseguradoras corren riesgos importantes.

Si en general el mercado de multirriesgos se encuentra concentrado, el ramo industrial es donde más se percibe esta característica.



Cuotas de Mercado. Fuente Icea.

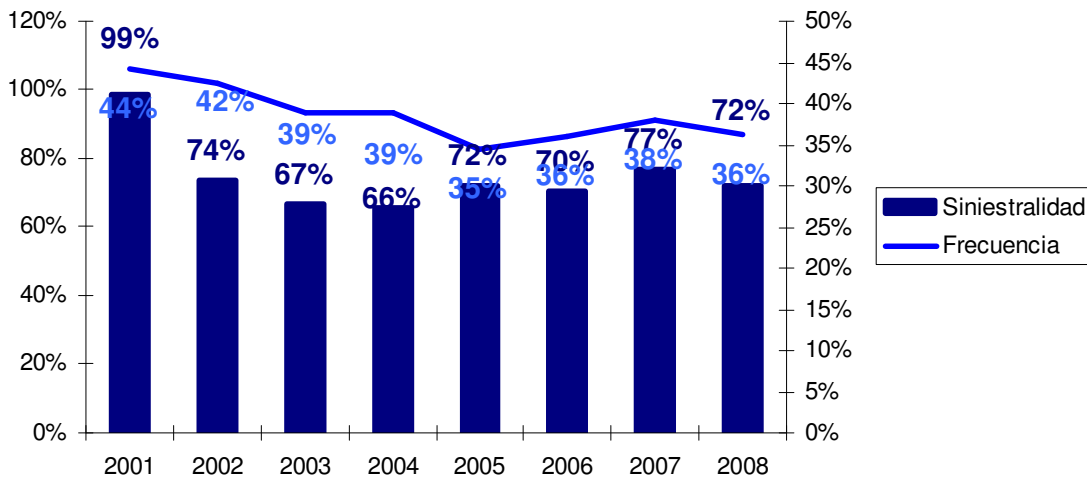
Como vemos, el mercado está centrado en grandes empresas, básicamente multinacionales, que disponen del capital necesario para este tipo de riesgos.



Cuotas de Mercado año 2008. Fuente Icea.

Tan sólo con 3 entidades hablamos del 50 % de la cuota de mercado del sector.

En referencia a la evolución histórica de la siniestralidad, como comentábamos las mejoras tecnológicas han hecho que la siniestralidad vaya reduciéndose y la mayor implantación de controles ha ido reduciendo su frecuencia.



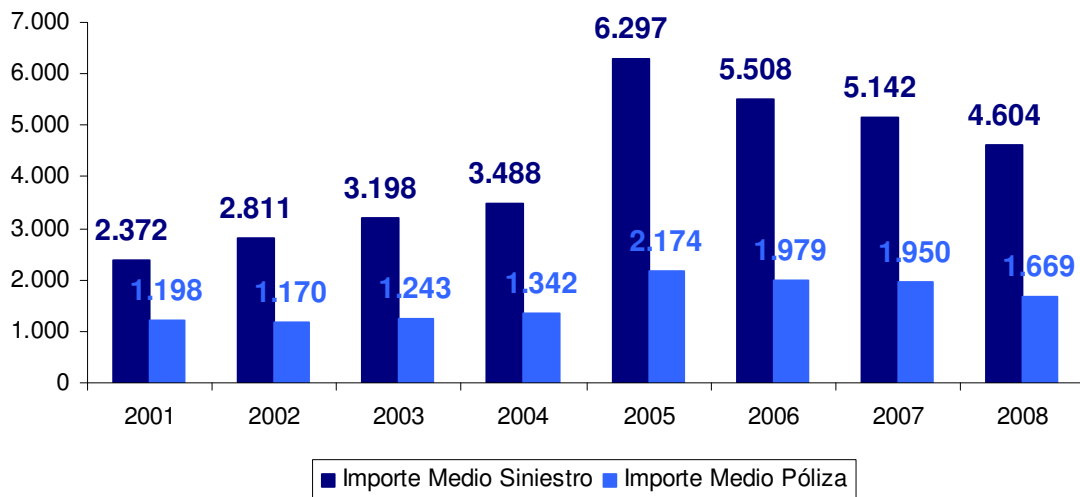
Datos 2001-2007. Evolución siniestralidad y Frecuencia. Fuente ICEA

Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

Los altos costes medios por siniestro explican que las empresas pequeñas eviten operar en este ramo.

Destacar que con la entrada en vigor de Solvencia II, los controles de acceso al seguro industrial van a endurecerse más debido a la exigencia de capital que comporta.

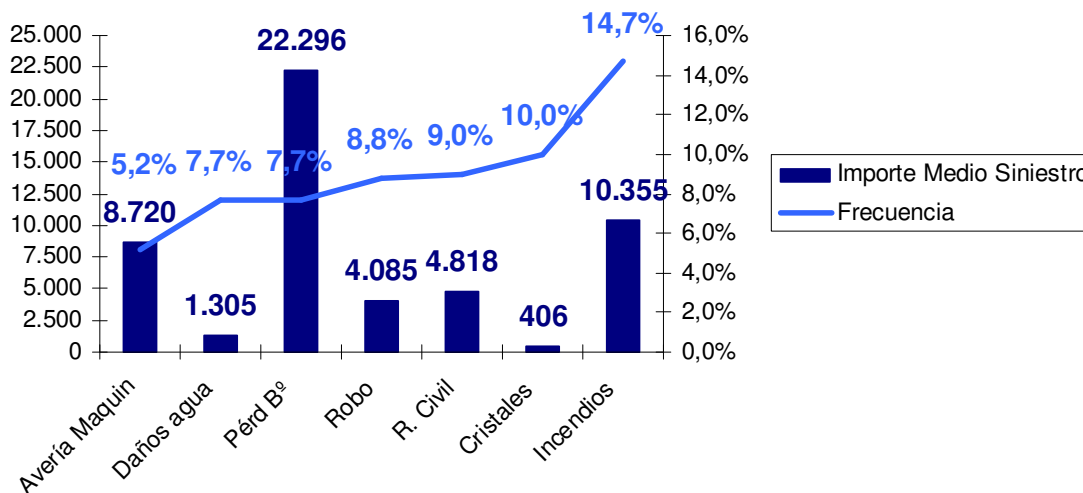
Paralelamente aún va a verse más elevado el grado de concentración de las empresas.



Datos 2001-2007. Importes medios siniestralidad . Fuente ICEA

Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

Si nos fijamos en las principales coberturas ofrecidas apreciamos diferencias con el resto de multirriesgos. La frecuencia mayor de los siniestros se da en la garantía de incendios y el importe medio del siniestro no es una cifra despreciable. Es por esto que el hecho de que el objeto asegurable posea las medidas de prevención adecuadas reviste tal importancia. Además hay que considerar que en la mayoría de casos la cobertura de incendios va a contratarse junto a la cobertura de pérdida de beneficios. En virtud de esta garantía, la entidad se obliga a indemnizar por la interrupción, total o parcial, de la actividad de la empresa, por la disminución del volumen de negocio y por un posible aumento de los costes de explotación. Evidentemente un incendio va a desencadenar esta paralización del trabajo o disminución de ventas.

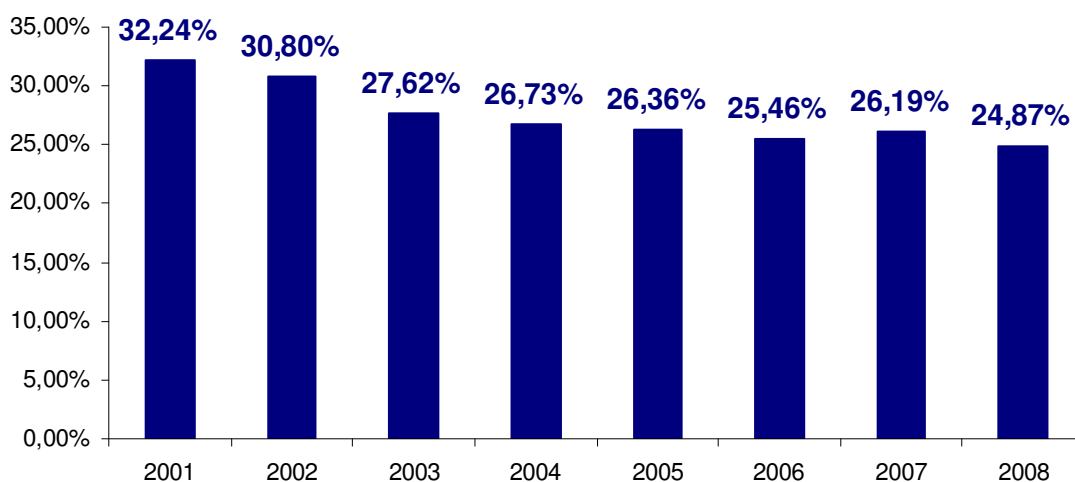


Siniestralidad por garantías año 2008. Fuente Icea

Como vemos, es básico tener la política de suscripción adecuada. Esto no significa simplemente el endurecimiento de ella. Ya que los resultados de una compañía se ven tan perjudicados por aceptar malos riesgos como por no suscribir buenos. Con todo, estamos diciendo que este ramo implica un elevado grado de conocimientos técnicos, sentido común y experiencia en el negocio. Y evidentemente una buena cobertura de reaseguro.

Si nos fijamos en la evolución de costes del seguro industrial, vemos que aún partiendo de un ratio de costes sobre primas relativamente bajo, la tendencia ha sido a la contención de éstos.

Aún con todo, el mal ratio de siniestralidad del sector, ha hecho que el ratio combinado no pudiera seguir esta misma tendencia.

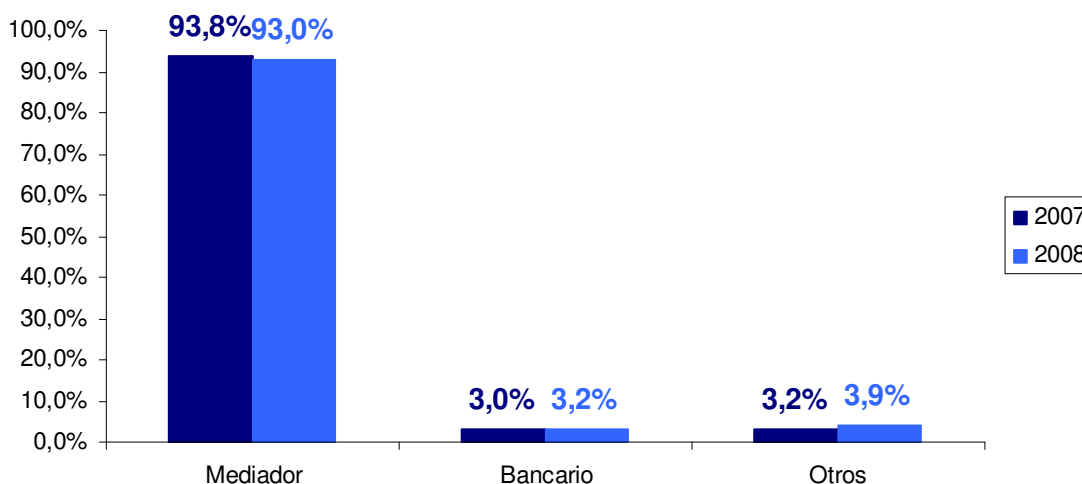


Datos 2001-2007. Porcentaje de costes (explotación+prestaciones) sobre primas imputadas. Fuente ICEA

Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

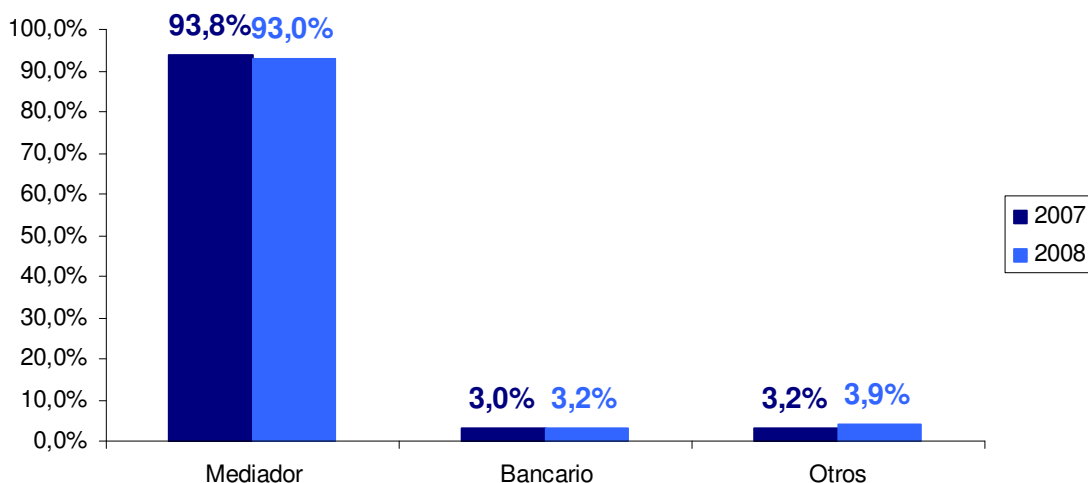
	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
% Var Anual	-4,5%	-10,3%	-3,2%	-1,4%	-3,4%	2,9%	-5,0%

En cuanto a los principales canales de distribución del total de primas del negocio,



Porcentajes total primas industriales por canal de distribución. Fuente ICEA

Y de las primas de nueva producción,



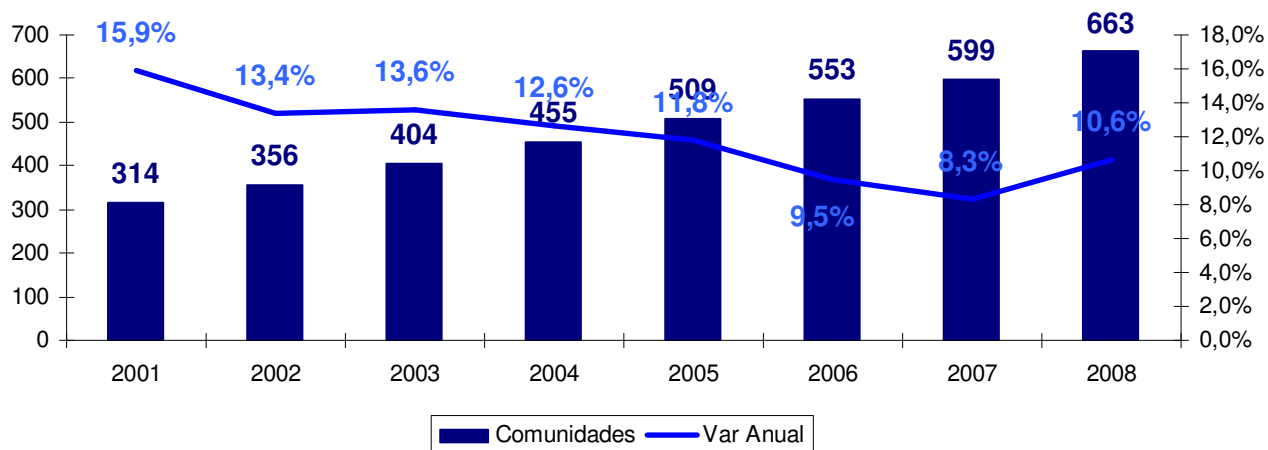
Porcentajes primas de nueva producción industriales por canal de distribución. Fuente ICEA

La conclusión básica es que la comercialización está totalmente en manos del canal mediador. Es obvio que el grado técnico de conocimientos requeridos y la complejidad del seguro ofrecido hacen que la venta sólo pueda ser llevada a cabo por profesionales.

La participación del resto de canales es más bien simbólica y se explica en el caso de industrias sencillas y de bajo volumen.

5.3 Multirriesgos de Comunidades

Dentro del volumen total de los seguros multirriesgos, el seguro de comunidades ha ido alternando el tercer y el cuarto lugar junto con el seguro de comercios. En el ejercicio 2008, ocupaba el tercer lugar, con unas primas totales que ascendieron a los 663 millones de euros, cifra que representa un 0,051% del Producto Interior Bruto español.



Primas ramo seguro comunidades. Fuente Icea. Datos en millones de Euros

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
% s Multir	10,9%	10,8%	10,9%	10,9%	10,9%	10,9%	11,3%

En general, este ramo se ve afectado por las mismas circunstancias comentadas para el ramo del hogar. El sector se encuentra en una situación de intensa competencia en precios que actúa al mismo tiempo que a causa de la crisis inmobiliaria hay una ralentización en la construcción, una parada en muchas construcciones que se estaban llevando a cabo y un exceso de oferta sobre la demanda de edificios que provoca que las expectativas de nuevas construcciones no sean muy optimistas. Además el sector inmobiliario es uno de los más afectados por la crisis y por el contrario no está recibiendo excesivo soporte público para su recuperación.

Como consecuencia de todo lo anterior, la previsión de crecimiento no es muy optimista y siempre en valores inferiores a los registrados anteriormente en pleno boom inmobiliario.

Adicionalmente, la iniciativa actual en cuanto al diseño de nuevas coberturas está siendo menor que en el ramo de hogar. Por tanto hay un decrecimiento general por lo que hace referencia a la contratación de primas de nueva producción. En el último ejercicio las aseguradoras del ramo están concentrando sus esfuerzos en coberturas de asesoría jurídica a las comunidades y a la creciente demanda del seguro de impago de alquileres.

En principio, no se ha apreciado una mayor caída de cartera que en los ejercicios precedentes y ésta continúa situándose en torno al 7-8% como a lo largo de los últimos periodos.

Los principales indicadores del ramo de comunidades son los siguientes:

DATOS BÁSICOS	2005	2006	2007	2008
Crecimiento Primas	11,80%	9,50%	8,34%	10,64%
Retención Negocio	80,90%	82,10%	85,05%	86,63%
Siniestralidad Bruta	58,10%	59,00%	61,42%	61,18%
Gastos Brutos	26,00%	26,40%	26,26%	26,34%
Gastos de Explotación	25,00%	24,80%	25,87%	26,07%
Siniestralidad Neta	60,80%	61,30%	63,13%	62,67%
Ratio Combinado Neto	85,80%	86,10%	89,00%	88,74%
Rtdo. Financiero	6,30%	5,80%	5,39%	2,68%
Rtdo Técnico	15,30%	13,20%	11,00%	11,26%
Rtdo Técnico Financiero	21,60%	19,00%	16,39%	13,94%

Ratios cuenta explotación sobre las primas emitidas.

Datos 2005 – 2007. Datos Agregados de las DEC Anuales. Web Portal de La Dirección General de Seguros

Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

- ✓ El ramo mantiene un elevado grado de retención del negocio. Durante el año 2008, se sitúa en el 86,63%,
- ✓ Tal y como comentábamos en el seguro del hogar, es posible que en el futuro las entidades tengan que replantearse este elevado ratio de retención. El cambio climático que empieza a ponerse de manifiesto puede hacer que aumente la relación con los reaseguradores. Aunque no aparezca todavía en las cifras que mostramos, durante enero del 2009 se ha producido el llamado evento Klaus con vientos ciclónicos y abundantes lluvias entre los días 21 y 23 de enero que han afectado seriamente a todas las entidades del ramo. Adicionalmente, el Consorcio de Compensación de Seguros está endureciendo sus políticas de indemnizaciones lo que va a provocar que el reaseguro también se vea abocado a aumentar sus tarifas. Esta serie de factores van a provocar que la proporción de cesión al reaseguro deba aumentar aunque sea a costa de menores resultados técnicos. Pero la gestión del riesgo que va a propiciar la entrada en vigor de Solvencia II va a obligar al sector a este replanteamiento,
- ✓ La siniestralidad del ramo ha padecido una ligera tendencia al alza. Aunque el porcentaje sea inferior al de otros multirriesgos es necesario estar atento a este crecimiento,
- ✓ En un ramo como éste es importante la contención de los costes que al igual que en el ramo del hogar viene en muchos casos influida por pro-

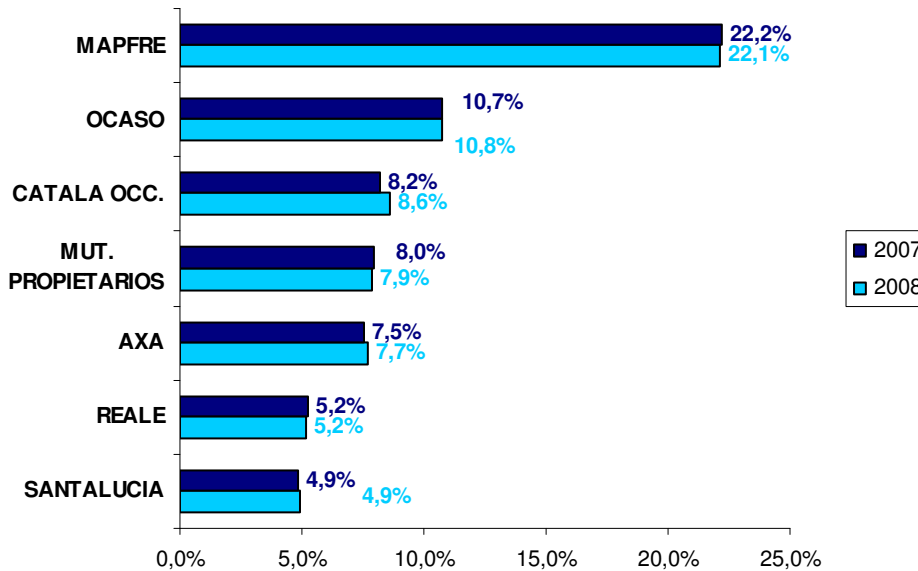
fesionales externos a la entidad. Es importante tener en cuenta la importancia del coste medio de los siniestros y los servicios prestados,

- ✓ En este ramo entran en juego los administradores de fincas que centralizan todas las gestiones de la comunidad y por tanto va a ser el tomador del seguro aunque no sea el asegurado final. Es básico establecer una relación que nos permita extraer el máximo de información y nos permita facilitarle su trabajo. De hecho van a ser ellos nuestros clientes.

Si nos fijamos en los competidores del mercado, nos encontramos con un mercado de nuevo altamente concentrado y donde las variaciones de la cuota de mercado tienden a no variar significativamente de año a año.

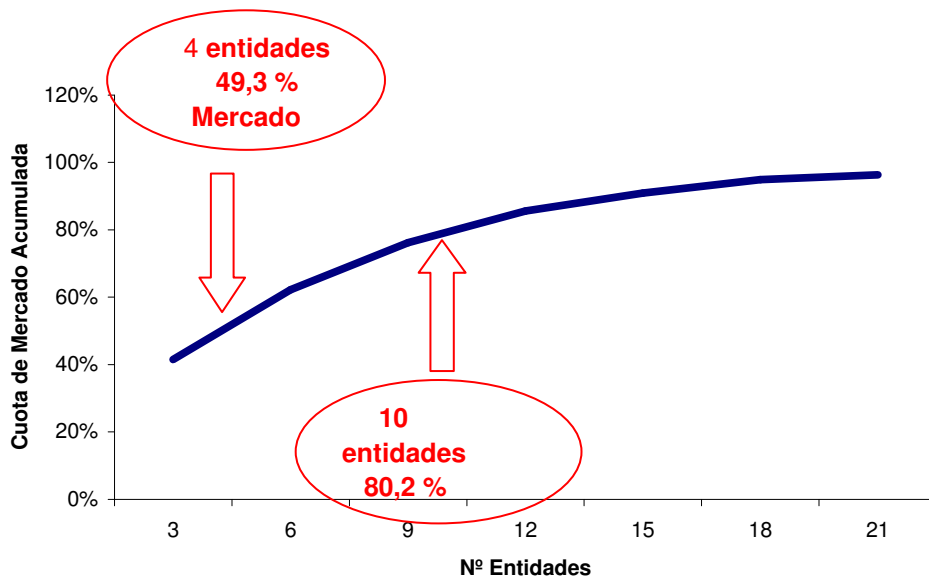
Salvo, como ya hemos comentado anteriormente, en el caso de fusiones y adquisiciones por parte de las multinacionales de pequeñas entidades aseguradoras del mercado.

Apuntar que Solvencia II con los requerimientos de capital mínimo que va a exigir para continuar operando en el mercado asegurador va a aumentar todavía más esta concentración y va a potenciar nuevas fusiones en el sector.



Cuotas de Mercado. Fuente Icea.

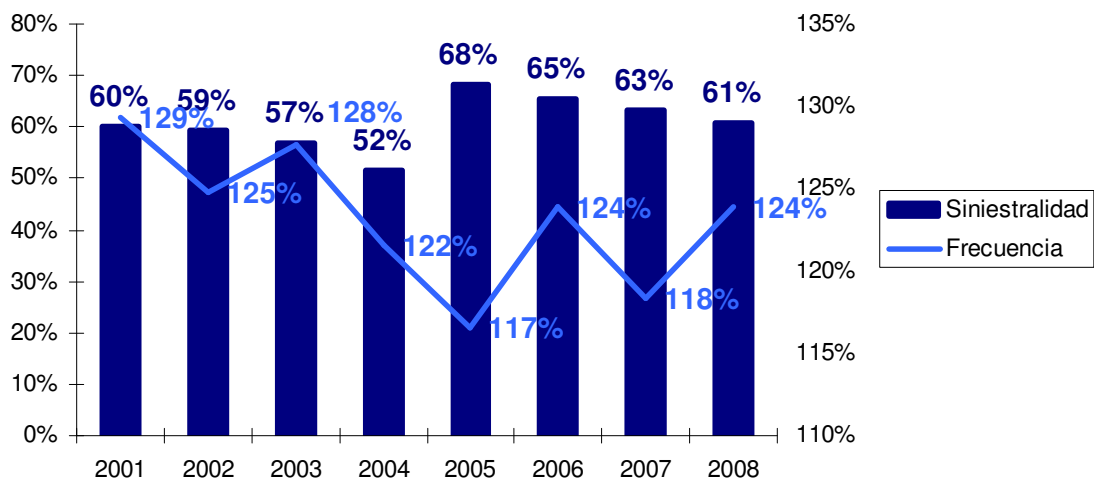
Vemos como tan sólo con 4 entidades ya estamos en el 50 % de la cuota de mercado del seguro de comunidades y con 10 entidades ya se supera el 80%.



Cuotas de Mercado año 2008. Fuente Ilea.

En referencia a la evolución siniestral desde el 2001, observamos una tendencia decreciente hasta el año 2005 donde se concentran una serie de siniestros punta. Lo apreciamos en el fuerte aumento de siniestralidad (68% versus 52% en el 2004) junto con una disminución de la frecuencia siniestral (122% en el 2004 versus 117% en el 2005). A partir de este año parece que el índice de siniestralidad ha tendido ligeramente a la baja sin disminuir la elevada frecuencia siniestral.

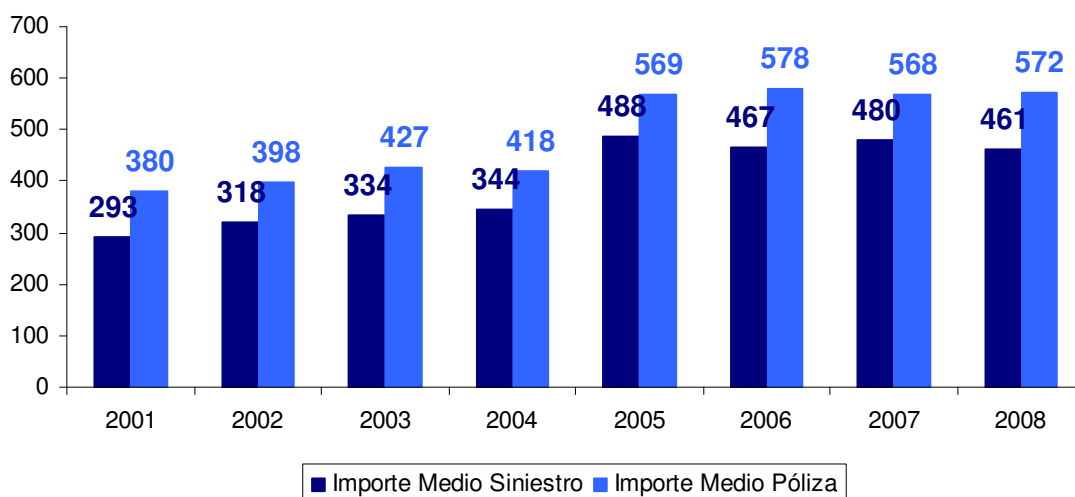
Esta alta frecuencia requiere una disponibilidad de información muy elevada para poder definir una segmentación y unos nichos de mercado que nos permitan fijar diferentes tarifas de forma que logremos mantener una cuenta de explotación saneada manteniendo un equilibrio entre los aspectos técnicos y la variable comercial.



Datos 2001-2007. Evolución siniestralidad y Frecuencia. Fuente ICEA

Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

Si nos fijamos en la variación anual del coste de los siniestros vemos un aumento claro desde los 293 mil euros en el 2001 hasta los 461 en el 2008. Estamos ante una variación del 57%.

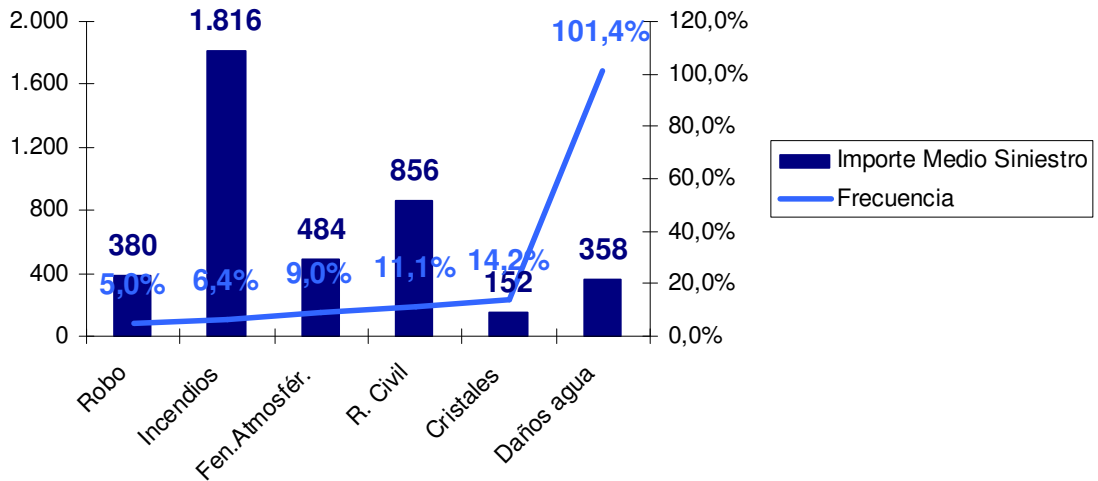


Datos 2001-2007. Importes medios siniestralidad. Fuente ICEA

Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Var CM Sin	8,7%	4,9%	3,0%	41,8%	-4,3%	2,8%	-3,9%
Var CM Pol	4,5%	7,4%	-2,0%	36,0%	1,6%	-1,8%	0,7%

En relación a las coberturas con mayor siniestralidad en el seguro de comunidades,

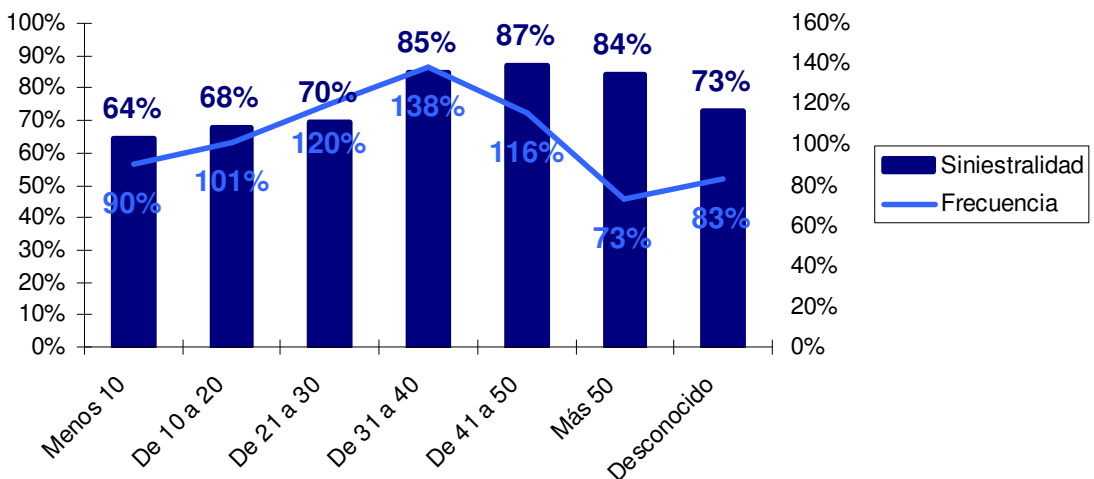


Siniestralidad por garantías año 2008. Fuente Icea

Vemos como los daños por agua son la causa principal de la siniestralidad con una incidencia siniestral del 101,4%. En segundo lugar destacar los costes de cristales que aunque signifiquen un coste medio menor su incidencia es claramente representativa.

Es importante destacar la garantía de Responsabilidad Civil que con una frecuencia del 11,1 % representa un coste medio por siniestro del doble de importe que las dos garantías anteriores.

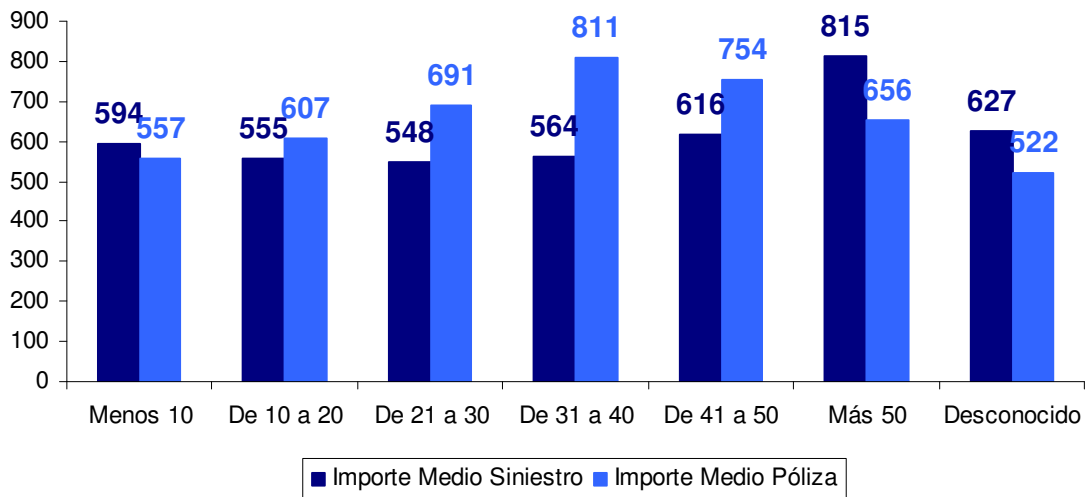
En la política de suscripción de las pólizas cabe tener muy en cuenta la antigüedad de los edificios a asegurar. Podemos ver la relación directamente proporcional que existe entre antigüedad y ratio de siniestralidad



Siniestralidad según antigüedad edificio. Datos año 2008. Fuente Icea

Si con la misma variable de antigüedad del edificio nos fijamos en el coste medio por siniestro, vemos como se mantiene la misma tendencia.

En ambos gráficos podemos apreciar un aumento sustancial a partir de los 30 años de antigüedad tanto en frecuencia como en coste medio de los siniestros. Además en ambos gráficos apreciamos la desinformación que se ha vivido en el ramo durante muchos años, en los que debido a la falta de recursos tecnológicos existen un importante volumen de edificios asegurados de los cuales no se tiene información.

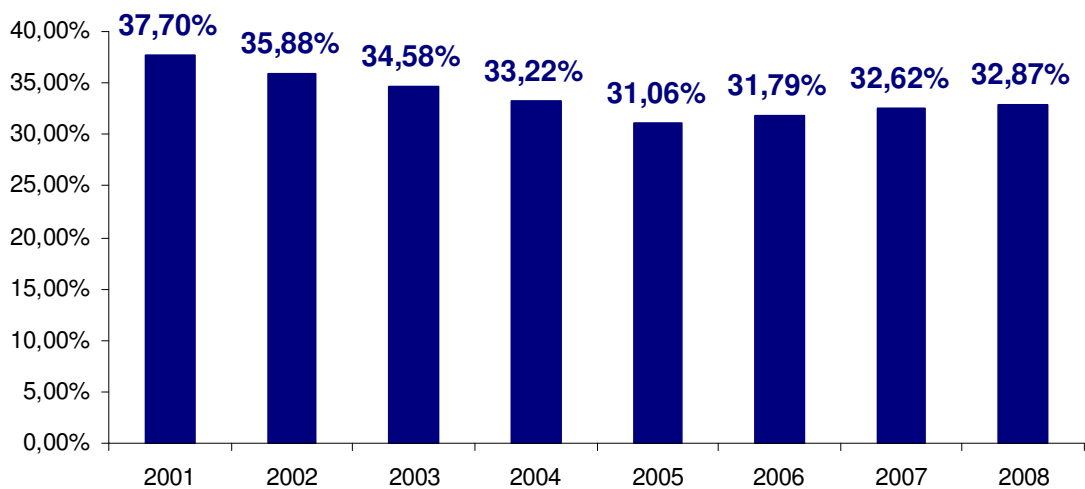


Costes medios siniestros en función antigüedad edificio. Datos año 2008. Fuente Icea

En un ramo como el de Comunidades, la fijación de las primas adecuadas es clave y sólo vamos a ser una empresa competitiva si disponemos de información y de softwares estadísticos especializados y potentes. La diferenciación que podamos establecer en las tarifas va a ser básica para poder sobrevivir en el mercado.

Además sólo con estos datos vamos a poder anticipar las necesidades del sector.

Si nos fijamos en la evolución histórica de la estructura de costes,



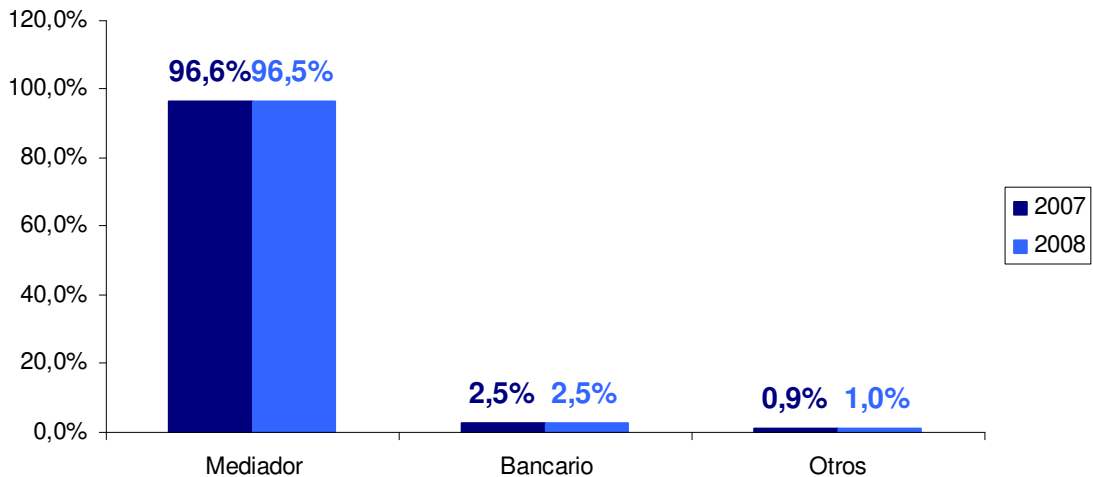
Datos 2001-2007. Porcentaje de costes (explotación+prestaciones) sobre primas imputadas. Fuente ICEA

Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
% Var Anual	-4,8%	-3,6%	-3,9%	-6,5%	2,4%	2,6%	0,8%

Observamos que el ramo de comunidades debe hacer un esfuerzo en la contención de éstos, ya que en los últimos tres ejercicios la evolución ha sido creciente.

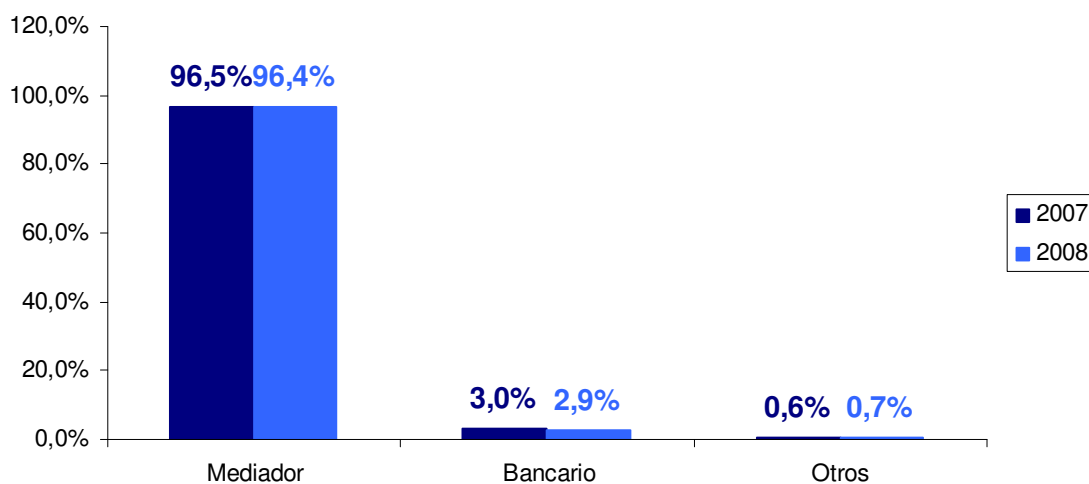
En cuanto a los canales de distribución del ramo, tanto en las primas totales



Porcentajes total primas comunidades por canal de distribución. Fuente ICEA

Como en el caso de las primas de nueva producción, el canal totalmente mayoritario es el del mediador. Como comentábamos la figura del administrador de fincas juega un papel fundamental en esta estructura ya que se trata de un cliente con unas características muy específicas que requiere la participación de un comercial especializado que pueda asesorarle en las diferentes problemáticas de la comunidad.

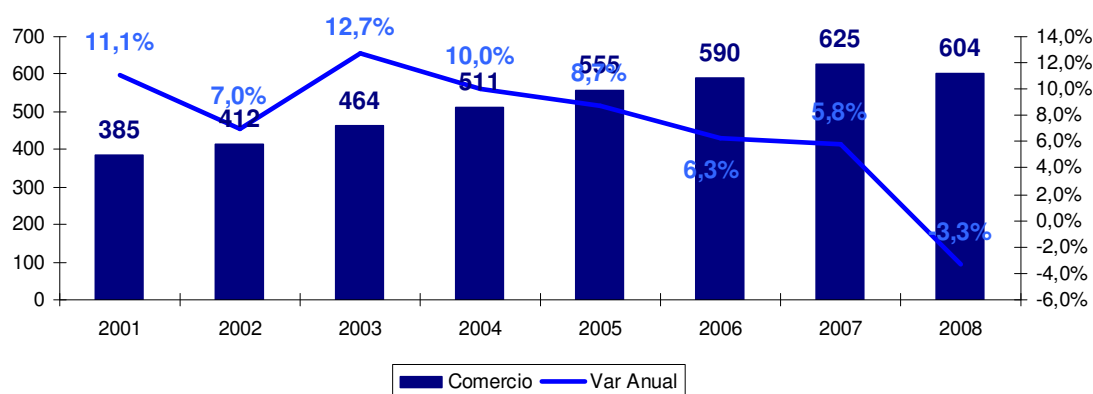
El resto de los canales de distribución tienen una participación totalmente simbólica y sin perspectivas de crecimiento en el futuro inmediato.



Porcentajes primas de nueva producción comunidades por canal de distribución. Fuente ICEA

5.4 Multirriesgos del Comercio

Dentro de los seguros multirriesgos, el ramo con menor peso en el ejercicio 2008 es el de los seguros de comercio con un 10,3% del total de las primas.



Primas ramo seguro comercios. Fuente Icea. Datos en millones de Euros

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
% s Multir	12,7%	12,4%	12,3%	11,9%	11,6%	11,4%	10,3%

Como observamos en los datos del gráfico, es el único de los ramos de multirriesgo donde las primas sufren una variación negativa el año 2008 versus las del 2007 (-3,3%).

Este hecho se explica porque el sector del comercio es uno de los que más se ve afectados por la crisis, sobretudo los pequeños comercios. Esta desacelera-

ción económica repercute directamente sobre las primas del seguro ya que han sido muchos los comercios que durante el ejercicio 2008 no han podido hacer frente a sus obligaciones económicas y han tenido que cerrar sus puertas. Además los pequeños empresarios han sido los que menos ayudas han recibido desde el sector público y han tenido serios problemas de morosidad e imposibilidad de financiarse con nuevos créditos. No disponemos de los datos exactos para el 2008, pero durante el 2007, las primas de nueva producción tan sólo aumentaron un 3% y la caída de cartera fue del 16%. Teniendo en cuenta que la recesión económica se desató aproximadamente en julio del 2007, se explica claramente este crecimiento negativo de las primas en el año 2008.

Si analizamos los principales indicadores del negocio,

DATOS BÁSICOS	2005	2006	2007	2008
Crecimiento Primas	8,72%	6,32%	5,81%	-3,34%
Retención Negocio	83,50%	84,00%	84,64%	81,91%
Siniestralidad Bruta	59,60%	59,20%	60,12%	64,85%
Gastos Brutos	29,90%	30,20%	29,90%	30,56%
Gastos de Explotación	28,70%	28,70%	29,51%	30,96%
Siniestralidad Neta	59,90%	60,60%	61,41%	70,09%
Ratio Combinado Neto	88,60%	89,30%	90,92%	101,05%
Rtdo. Financiero	6,70%	6,10%	5,64%	3,39%
Rtdo Técnico	10,70%	9,60%	9,08%	-1,05%
Rtdo Técnico Financier	17,40%	15,70%	14,72%	2,34%

Ratios cuenta explotación sobre las primas emitidas.

Datos 2005 – 2007. Datos Agregados de las DEC Anuales. Web Portal de La Dirección General de Seguros

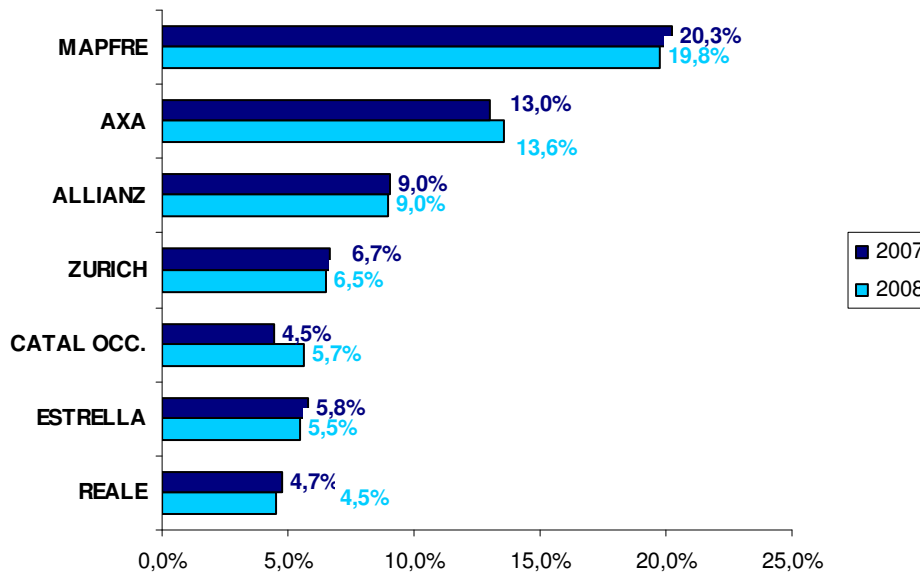
Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

- ✓ Vemos como, en general, el 2008 ha sido un mal año en todas las variables que inciden en el ramo. Ya que todos los indicadores tienen una lectura negativa. De hecho, el 2007 éstos ya habían empezado a empeorar y daban señales de alarma,
- ✓ La retención del negocio ha tendido a disminuir, quizás porque las perspectivas del 2007 ya no eran muy optimistas. El problema es que de cara a las aseguradoras ésta no va a ser ninguna vía de solución ya que dados los resultados del último ejercicio, los reaseguradores no van a estar muy dispuestos a aumentar la proporción de negocio aceptado y en el caso de que lo hagan va a ser a un coste no rentable,
- ✓ La siniestralidad en el último año ha crecido casi 5 puntos. Este es un aumento considerable y es debido básicamente al creciente aumento de

robos que se ha visto agudizado por la crisis económica y el aumento de personas sin empleo,

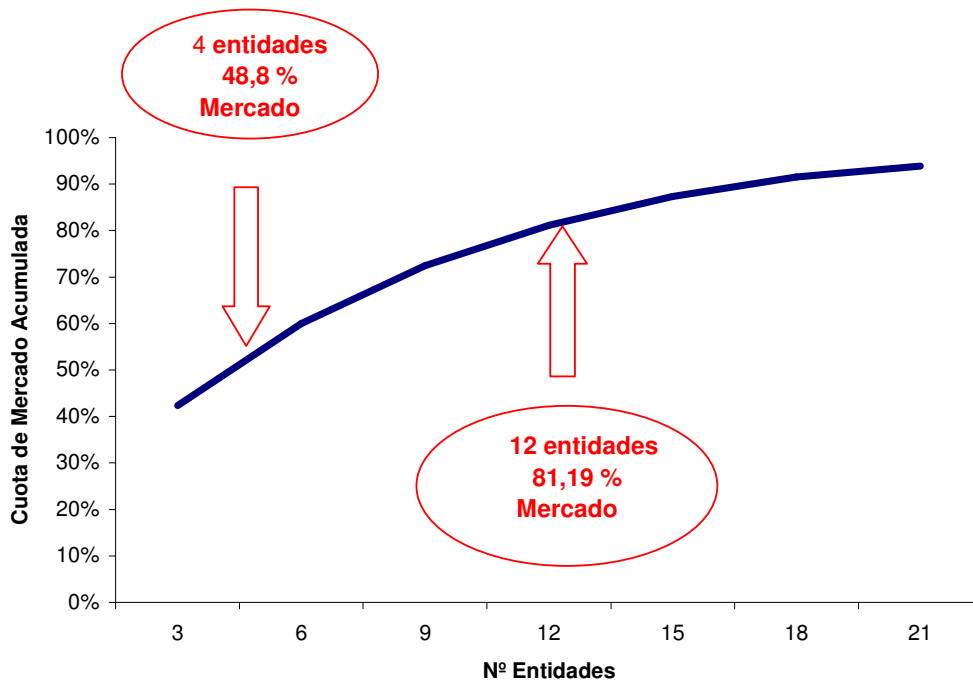
- ✓ Aunque los costes no han aumentado de forma excesiva en los cuatro años analizados, el aumento de la siniestralidad hace que el ratio combinado alcance cifras preocupantes en los últimos dos ejercicios (un 101% en el 2008),
- ✓ Con todo, nos encontramos con un ramo que había sido muy rentable y que por el contrario presenta un resultado técnico negativo en el 2008. El principal problema es que las perspectivas no son muy alentadoras y en un futuro próximo el ramo no va a mejorar. La única vía de solución es un endurecimiento en la política de suscripción que garantice una cartera de establecimientos solventes.

Si nos fijamos en los líderes del mercado y sus cuotas, observamos que no hay cambios de un año para el otro y que el sector está centralizado en manos de las principales aseguradoras del país



Cuotas de Mercado. Fuente Icea.

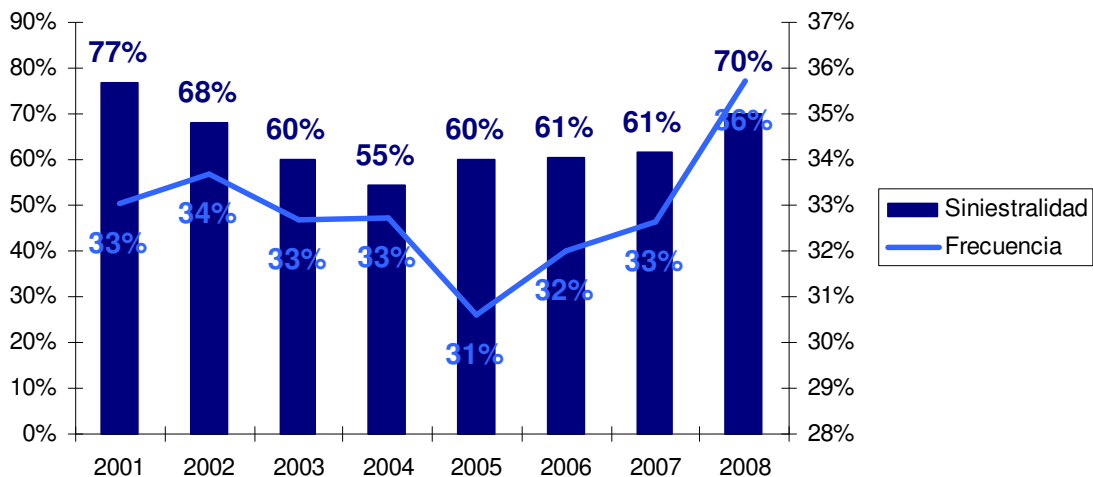
En cuanto a la concentración, como el resto de los multirriesgos estamos ante un mercado sumamente concentrado en el que tan sólo cuatro entidades concentran el 49% del total.



Cuotas de Mercado año 2008. Fuente Icea.

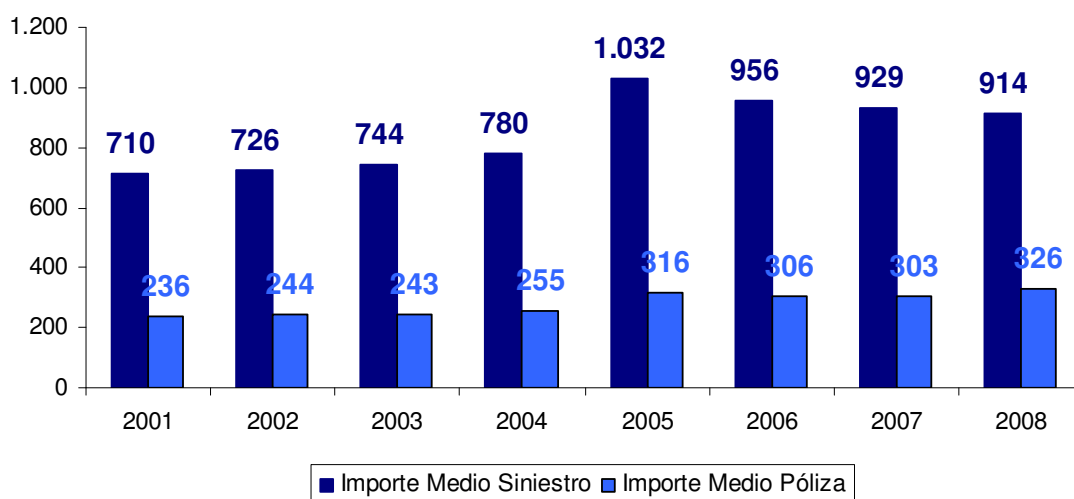
Este sector quizás no va a ser muy susceptible a las bajadas en las primas ya que su situación actual puede conllevar que la entidad con menores precios acapare una tasa de siniestralidad muy elevada.

La evolución de la siniestralidad y la frecuencia desde el 2001 hasta ahora, no hace más que reincidir en las conclusiones apuntadas hasta ahora,



Datos 2001-2007. Evolución siniestralidad y Frecuencia. Fuente ICEA

Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

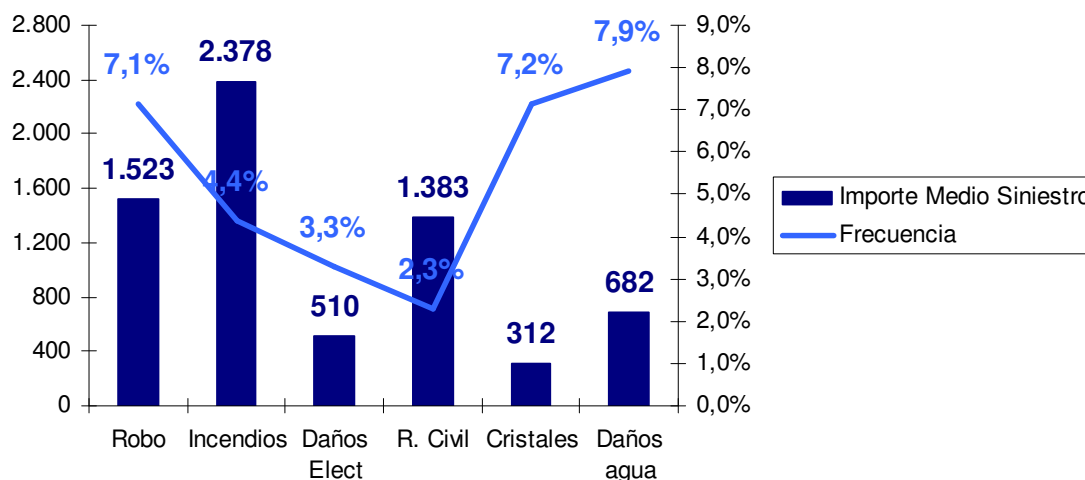


Datos 2001-2007. Importes medios siniestralidad. Fuente ICEA
 Datos 2008. Datos de las DEC del Cuarto Trimestre 2008. Web Portal de La Dirección General de Seguros

El ramo ha sufrido un elevado aumento tanto en siniestralidad como en frecuencia que se prevé va a aumentar en el próximo año. Además el coste medio de los siniestros por póliza aumenta debido al menor número de pólizas suscritas.

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Var CM Sin	2,2%	2,5%	4,9%	32,3%	-7,4%	-2,7%	-1,7%
Var CM Pol	3,4%	-0,5%	5,0%	23,7%	-3,1%	-0,8%	7,5%

Si analizamos la siniestralidad de las principales garantías,

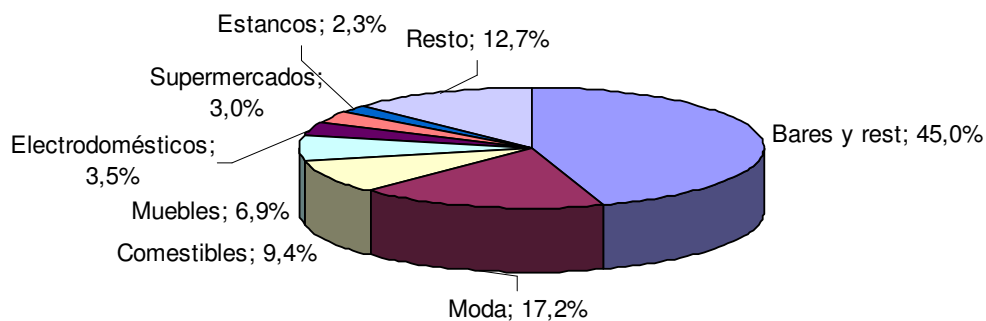


Siniestralidad por garantías año 2008. Fuente Icea

Vemos como junto con las principales causas del resto de multirriesgos, tales como los daños por agua, el incendio y los cristales, la frecuencia de los robos es del 7,1%. Además el coste medio por siniestro del robo es de 1.523 euros, casi triplicando el tradicional de daños por agua.

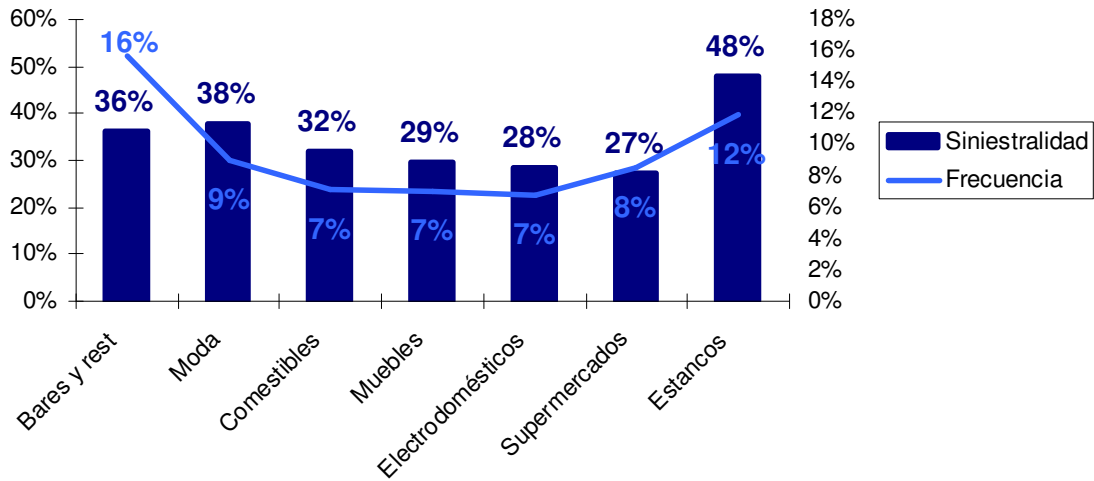
En cuanto al tipo de establecimiento, este sector está básicamente concentrado en los bares y los restaurantes, con un 45% del total de pólizas, seguido de las tiendas de modas y confección con un 17,2%.

Algunos establecimientos han sido tradicionalmente vetados por el seguro del comercio por las elevadas cantidades a asegurar como las peleterías o las joyerías y otros como los estancos o las farmacias por su alta siniestralidad en robos.



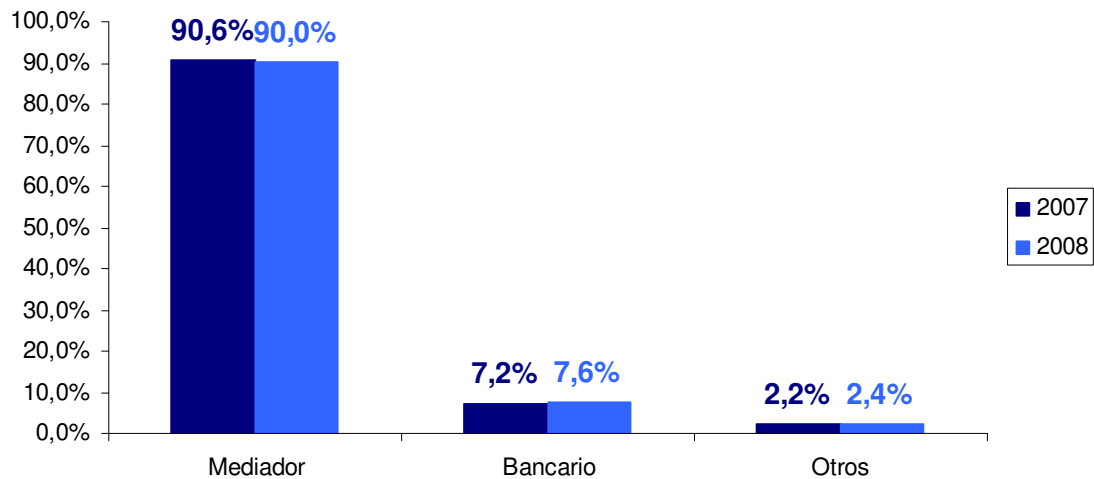
Distribución de primas por tipo establecimiento. Datos Año 2008. Fuente Icea

Aunque si nos fijamos en los bares y restaurantes la frecuencia de los siniestros no es nada despreciable y se sitúa en el 16%, seguida de los estancos con un 12%. De todos modos no todas las aseguradoras están dispuestas a aceptar a estos últimos y por tanto sólo representan un 2,3% del total de primas.



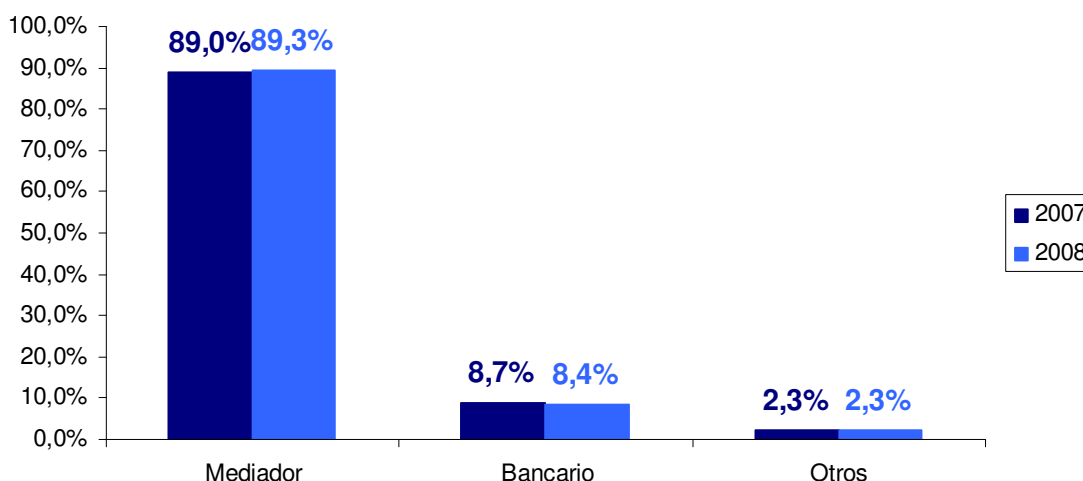
Sinistralidad por tipo de establecimiento. Datos año 2008. Fuente Icea

En cuanto a los canales de comercialización, tanto para el total de primas,



Porcentajes total primas comercios por canal de distribución. Fuente ICEA

Como para las primas de nueva producción,



Porcentajes primas de nueva producción comercios por canal de distribución. Fuente ICEA

La comercialización está totalmente concentrada en manos del canal mediador. Aunque parece que el canal bancario intenta despuntar. Puede explicarse quizás por requerimientos de las entidades bancarias en la concesión de préstamos a las pymes.

6. Modelo de Cuadro de Mando Integral

Una vez hemos analizado el marco para el cual queremos definir nuestro Cuadro de Mando Integral, el siguiente paso que deberíamos llevar a cabo es la decisión de los objetivos estratégicos de la aseguradora y su integración en un Plan Estratégico.

Debido a que no estamos trabajando en una determinada entidad sino que analizamos todo el ramo de multirriesgos, optaremos por partir de una estrategia general con objetivos de mejora en todos los ámbitos sin tener en cuenta cuestiones tales como el tamaño de la empresa, su estructura jurídica, su capacidad de financiación ni otras muchas variables que deberíamos tomar en cuenta para cada entidad de forma aislada.

Definiremos la estrategia en los siguientes puntos:

- ✓ Debido a que la actual guerra de precios en el sector no puede tener resultados rentables a largo plazo, nos centraremos en ofertar al asegurado una póliza que pueda percibir como algo exclusivo aunque le obligue a pagar por ella un precio ligeramente superior al de algunos competidores. Es necesario hacer un esfuerzo en equilibrar perfectamente nuestro coste técnico con las políticas comerciales a llevar a cabo,

- ✓ En momentos como el actual, va a ser necesario hacer un esfuerzo inversor tanto en innovación como en márketing. Ya que hemos visto que el sector está básicamente liderado por multinacionales, no podemos permitir quedarnos atrás en estos dos aspectos,
- ✓ La enorme concentración en las cuotas de mercado de todos los ramos analizados nos obligan a trabajar de cara a ser flexibles para adaptarnos y responder rápidamente a todas las innovaciones y necesidades del mercado,
- ✓ Centrar nuestra comercialización en los mediadores y los agentes exclusivos de cara a tener unos profesionales que dispongan de formación y permitan transmitir un elevado grado de profesionalización. Adicionalmente intentar facilitarles su trabajo de cara a que actúen como nuestros socios y sean capaces de aplicar correctamente las políticas de suscripción que determinemos. Intentar con esta relación una fidelización y transmitirles la idea de una relación win-win.
- ✓ Política de personal flexible que haga que el personal se mantenga motivado y plenamente integrado en la estrategia de la compañía. Potenciar las medidas que inciten a las propuestas de innovación y creatividad con sistemas de feedback incentivadores,
- ✓ Vinculación de la política retributiva al resultado de los indicadores estratégicos,
- ✓ Procesos claros y organizados donde no existan lagunas de formación ni de recursos humanos o tecnológicos. El conocimiento ha de estar en manos de un equipo no de trabajadores aislados,
- ✓ Innovación informática permanente huyendo de los estándares del mercado y adaptados a las características y necesidades de la aseguradora y del ramo en que opera,
- ✓ Orientación a los resultados y a las mejoras en el largo plazo.

6.1 Selección de los Indicadores

Con todo el análisis del mercado donde vamos a operar y la estrategia global definida, el siguiente paso es la selección de los indicadores que van a conformar nuestro Cuadro de Mando Integral.

La idea no es tener una gran cantidad de ellos sino seleccionar los que nos proporcionen la información clave que refleje los resultados de nuestro plan estratégico. En la siguiente parte vamos a sugerir indicadores de cada tipo para el negocio de los multirriesgos pero debe ser cada empresa en función de sus recursos y perspectivas de futuro la que elija los más apropiados en su caso.

Perspectiva Financiera

Debemos seleccionar indicadores que nos permitan obtener información de tres tipos:

- 1) equilibrio patrimonial de nuestra empresa
- 2) rentabilidad del negocio y márgenes de primas
- 3) resultados de las inversiones bursátiles y de los rendimientos de nuestros inmuebles

Para ello vamos a definir tres grupos de indicadores financieros:

- ✓ Indicadores para medir el incremento y la diversificación de los ingresos (1)

ROE (Rentabilidad del Capital) = Ratio entre el beneficio antes de impuestos y los fondos propios

Tasa de incremento de las primas sobre años anteriores

Tasa de incremento de las primas de nueva producción

Tasa de incremento de las primas versus los líderes del mercado o la media del ramo

Resultado de la cuenta técnica sobre los Fondos Propios

Resultado de la cuenta no técnica sobre los Fondos Propios

Resultado de la cuenta Técnica sobre las primas Imputadas

Resultado de la cuenta Técnica excluyendo el resultado financiero sobre las primas Imputadas

Resultado técnico por ramo y producto

Resultado de la cuenta técnica por zona geográfica

Resultado de la cuenta técnica de cada producto por zona geográfica

- (1) Todos los ratios deben netearse de ingresos extraordinarios para poder ser homogéneos entre periodos y con otras entidades del sector

- ✓ Indicadores que midan las disminuciones de costes y las mejoras en la productividad

Ratio de gastos de explotación sobre la cuenta técnica

Ratio de siniestralidad

Ratio de siniestralidad por ramo y producto

Ratio de siniestralidad por zona geográfica y producto

Ratio de gastos de explotación sobre la cuenta técnica de cada producto

Ratio combinado

Ratio combinado versus los líderes del mercado o la media del ramo

Ratio combinado retenido y ratio combinado cedido

Ratio de retención del negocio

Coste Medio por siniestro y número de pólizas

Tasa media de comisiones al mediador

Ratio de gastos en publicidad y márketing sobre primas nueva producción

Resultado de la cuenta técnica del producto promocionado sobre los gastos de publicidad y márketing

✓ Indicadores para evaluar el patrimonio y las estrategias de Inversión

MCR = Minimum capital Required = Capital mínimo requerido para operar en el ramo

SCR = Solvency Capital Required = Sería el equivalente al margen de solvencia actual dentro del marco de Solvencia II

Cobertura de las provisiones Técnicas

EVA = Economic Value Added = Ratio entre la rentabilidad obtenida de las inversiones con el coste del capital

Ratio de exposición a la renta variable sobre el total de inversiones

Porcentaje de inversión en bienes materiales sobre el total de las inversiones

Grado de dispersión de las inversiones (% de estructura promedio de las inversiones)

Índice promedio de la calificación crediticia de nuestras inversiones

Porcentaje de inversión por países (por ejemplo nacional, zona euro y resto)

Porcentaje de inversión en países emergentes

Porcentajes de inversión por emisores

Índice promedio de liquidez para diferentes plazos

Perspectiva Cliente

En este punto, debemos incluir todos los indicadores que nos muestren la creación de valor para los clientes previamente seleccionados y que nos permitan mejorar los indicadores financieros.

Hablamos de clientes seleccionados ya que los análisis anteriores nos habrán permitido conocer a qué tipos de segmentos de clientes o de mercados vamos a dirigir nuestros esfuerzos.

Englobaremos los indicadores en dos grandes grupos:

✓ Indicadores de medidas genéricas para mantenerse en el mercado

Tasa de crecimiento de la cuota de mercado

Posición en el ránking versus a los líderes del ramo

Número de asegurados

Promedio de pólizas por asegurado (en el caso de operar en distintos ramos)

Incremento del número de asegurados en el periodo

Ratio de impagados

Tasa de caída de cartera

✓ Indicadores para medir los inductores que potenciamos en nuestra estrategia de cara a crear más valor

Resultados encuestas a clientes (indicador medio de calidad)

Tasa de anulaciones sobre pólizas totales o de nueva producción

Número de reclamaciones

Plazo de tramitación del siniestro

Coste técnico por mediador (entendiendo como coste técnico primas + siniestralidad)

Porcentaje de impagados por mediador

Plazo medio de cobro por mediador

Precio Medio del Producto (entendiendo que tenemos diferentes tarifas según el tipo de cliente o la zona geográfica del riesgo)

Plazo medio de cobro del reasegurador

Índice de elasticidad de los diferentes tipos de clientes a revalorizaciones en cartera

Perspectiva Procesos Internos

En este apartado cabe definir los indicadores que generan valor añadido en todo el proceso y ver qué impacto pueden estar teniendo en los resultados financieros.

Definiremos tres grupos de indicadores:

✓ Indicadores de innovación

Cuando nos referimos a innovación, no estamos pensando en la creación de nuevos productos de seguro. Como ya hemos visto en el análisis anterior, el diseño de nuevos productos en el sector de los multirriesgos no es un objetivo muy viable ya que estamos ante un mercado muy maduro. El término innovación en este caso hace referencia a la introducción de mejoras en el diseño de los productos, aportación de nuevas garantías que nos diferencien de nuestros competidores y mejoras en los procesos actuales.

Desviación en la estimación de las provisiones por siniestros pendientes

Número de pólizas por tipo de garantía

Días de reducción del plazo de cobro

Plazo de reducción para la aceptación de un riesgo (en el análisis caso a caso de los multirriesgos industriales)

Plazo de reducción de tiempo en las negociaciones del reaseguro

Porcentaje de ahorro de costes por fraudes detectados

✓ Indicadores de mejora de la tecnología disponible

Días de reducción en los repórtings elaborados al cierre del mes

Plazo de reducción de tiempo entre la declaración del siniestro y el inicio de su resolución (medida de mejora en soportes informáticos para la transmisión de información entre aseguradoras y empresas de servicios)

Porcentaje de inversión en soportes tecnológicos para el canal mediador

Índice de mejora en nuestra web (por ejemplo relación entre número de visitas a nuestra web y nuevas pólizas suscritas)

✓ Indicadores de mejora de trámites administrativos

Número de siniestros tramitados

Número de siniestros concluidos en el periodo

Reducciones de tiempo en el envío de documentación a los clientes

Porcentaje de procesos manuales automatizados

Número de recibos devueltos

Porcentaje de los recibos domiciliados sobre el total

Número de siniestros reaperturados

Reducción de horas de personal por proceso (por ejemplo suscripción, gestión siniestro, cobro o renovación pólizas)

Número de llamadas recibidas versus número de llamadas atendidas

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los indicadores que vamos a seleccionar en esta perspectiva deben ayudarnos a adaptar los recursos humanos y materiales a las necesidades planteadas según las perspectivas anteriores.

Englobaremos los indicadores en tres grupos:

✓ Indicadores de las capacidades de los empleados

Primas imputadas por número de empleados

Ratio de primas imputadas entre gastos de personal

Número de horas por empleado dedicadas a la formación

Grado de formación medio del personal

Grado de formación medio por departamento

✓ Indicadores de las capacidades de los procesos de información

Porcentaje de inversiones informáticas (hardware y software) sobre el resultado de la cuenta técnica

Porcentaje de gastos en desarrollo de aplicaciones sobre el total gastos

Porcentaje de formación en tecnologías del personal sobre el total de gasto del personal

Grado de utilización de las capacidades de nuestro sistema tecnológico

✓ Indicadores de motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos

Porcentaje de rotación del personal clave de la empresa

Tasa de absentismo

Tasa de bajas laborables

Número de sugerencias de los empleados puestas en práctica

Porcentaje de beneficios sociales sobre el gasto de personal

Porcentaje de retribución variable sobre el total de sueldos y salarios

Porcentaje de promociones internas sobre el total de incorporaciones externas

Porcentaje de promociones internas en mandos intermedios y directivos sobre el total de mandos internos y directivos

6.2 Política Retributiva vinculada al Cuadro de Mando Integral

Una vez implementado el Cuadro de Mando Integral a la empresa, es obvio que una de las mejores formas de implicar a todo el personal de todos los niveles va a ser vincularlo a la política retributiva.

Además las organizaciones actuales no pueden funcionar desde la perspectiva tradicional en la que los empleados recibían una compensación fija en función

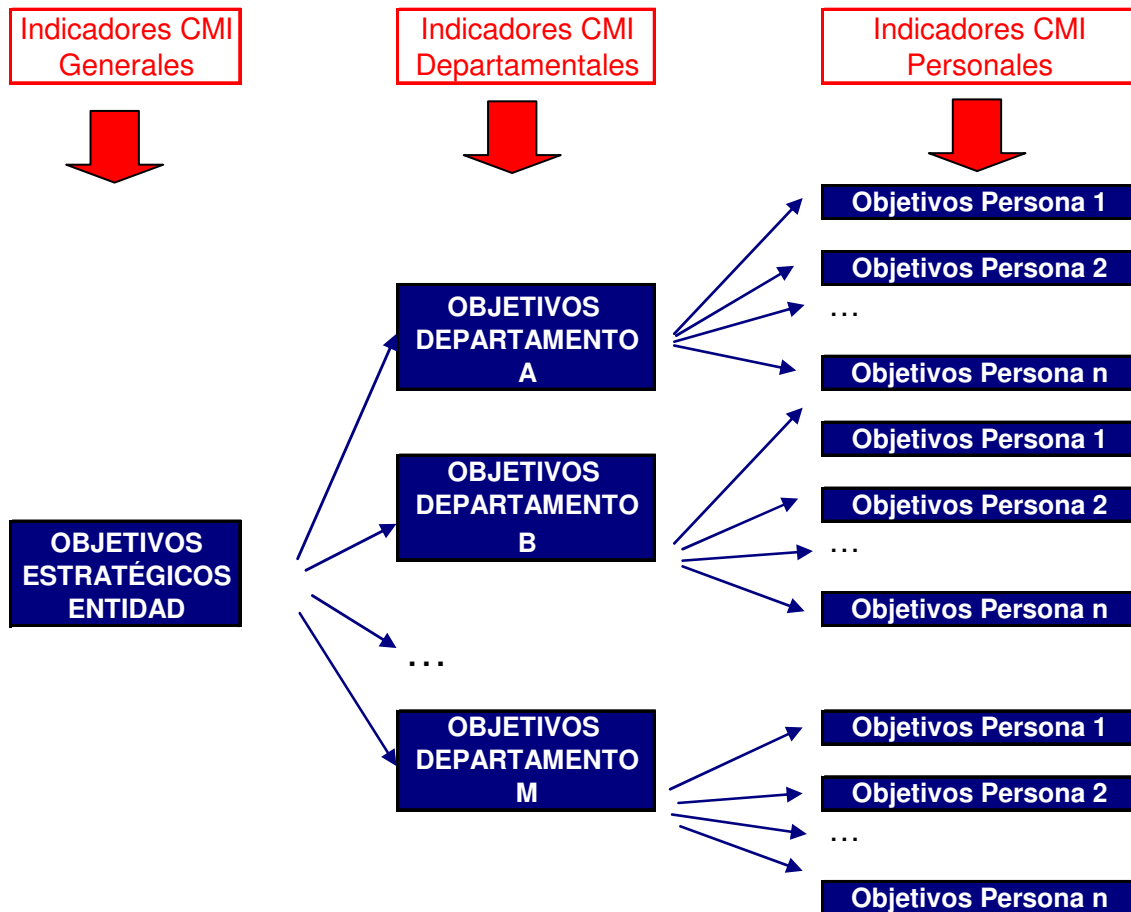
del puesto que ocupaban. Las organizaciones no son entidades estáticas sino que sufren evoluciones a lo largo del tiempo y su personal debe sentirse vinculado y evolucionar al mismo tiempo que éstas. Los conocimientos y la capacidad son una condición indispensable para ocupar un determinado puesto pero las empresas esperan algo más de sus plantillas.

El Cuadro de Mando Integral propone un modelo donde exista una retribución fija que compense estos conocimientos y capacidades y proporcione equidad entre los mismos niveles de jerarquía. Pero adicionalmente incluye una parte variable vinculada a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y el grado de vinculación y motivación personal.

Los principales beneficios de esta vinculación de la retribución a los indicadores del cuadro de mando integral serían:

- ✓ Cambios en el entorno asegurador : la actual competencia y concentración del sector hace que los talentos y capacidad se den por supuestos y que las entidades demanden cada vez más un valor añadido del personal a la empresa,
- ✓ Control de gastos de personal: el hecho de vincular las retribuciones no sólo a los desempeños personales sino también a los resultados de la organización implica que la entidad no está asumiendo unos costes fijos. Los ejercicios en que la organización obtenga peores resultados también va a ver reducidas las cargas de gastos del personal,
- ✓ Dinámicos con la evolución de la empresa: los sistemas de compensación variables son modificables en el tiempo y van adaptarse fácilmente a los planes estratégicos que la empresa desee implementar,
- ✓ Elemento de captación, motivación y fidelización: va a ser un factor de ventaja competitiva respecto al resto de entidades. Cada empleado va a tener la motivación de trabajar en la continua mejora que va a tener una inmediata recompensación personal,
- ✓ Extensible a todos los empleados: sea cual sea el puesto ocupado en la organización va a haber incentivos de colaboración,

Un ejemplo de modelo donde se vincula el resultado del Cuadro de Mando Integral a la política de retribución sería el siguiente:



Donde, el 100% de la retribución variable sería el resultado de un porcentaje “x” del resultado de los indicadores generales más un porcentaje “y” del resultado de los indicadores departamentales más un porcentaje “z” del resultado de los indicadores personales.

Cada entidad debería fijar los porcentajes “x”, “y” y “z” en función de su determinada estrategia y de si quiere premiar más el esfuerzo global por la empresa, el trabajo en equipo o el logro personal.

Destacar que para que este modelo sea operativo es muy importante que cada trabajador conozca perfectamente los objetivos de toda la empresa, que los indicadores sean objetivos y perfectamente medibles.

Si se logra que el modelo funcione, estamos ante un sistema que provoca una alta motivación y un elevado grado de implicación en la entidad.

7. Conclusiones

- ✓ El ramo de los multirriesgos es un sector altamente concentrado y que en los últimos años ha tendido a intensificar todavía más esta tendencia con fusiones y adquisiciones de entidades.
El marco de Solvencia II que va entrar en vigor a partir del 2012, puede incluso intensificar esta concentración. Las aseguradoras que quieran operar en estos ramos van a ver como el capital que se les requiere legalmente, aumentará en función del riesgo que asuman. No todas las organizaciones van a poder hacer frente a estos capitales.
- ✓ Además, el factor innovación en los productos del ramo multirriesgos se encuentra en general estancado. El ramo cuenta con productos maduros que para lograr ventaja competitiva van añadiendo nuevas garantías que en cada momento aporten mayor satisfacción al cliente respecto a los del resto de competidores.
- ✓ En tercer lugar, la actual crisis financiera e inmobiliaria ha afectado al sector con la parada en el ramo de la construcción. Este hecho ha provocado una fuerte desaceleración en el crecimiento de las primas de nueva producción. Las entidades que operan en el ramo han desencadenado una guerra de precios destinada a atraer asegurados de cartera de otras entidades. Es obvio que este modelo de crecimiento no va a ser viable en el largo plazo.

En este marco, las empresas de multirriesgos tienen que emprender nuevas estrategias si quieren continuar creciendo o incluso lograr mantenerse en el mercado. El gran dinamismo del entorno social y económico es ya irreversible, las compañías de éxito son las que van adaptando su estrategia y su organización a los cambios en el entorno. Esto obliga a un contacto permanente con el mercado.

Estas nuevas estrategias deben no sólo basarse en el precio sino que cada vez más es necesario crear una diferenciación del producto.

El valor añadido en las pólizas debe atender todos los criterios de mercado y aportar cada vez más valor añadido al cliente.

La gestión de las aseguradoras a través del Cuadro de Mando Integral va a permitir introducir mejoras en nuestra organización desde todos los frentes. Todas las acciones e inversiones llevadas a cabo pueden ser controladas y medidas y además hacerlo a través de los mejores recursos humanos y materiales posibles.

Adoptar este modelo de gestión permitirá que durante toda la vida de la póliza seamos capaces de estar informados sobre el proceso que estamos llevando a cabo y de la satisfacción de nuestros asegurados. Con la ventaja adicional de no tener que esperar al final del ejercicio para apreciar los resultados económicos.

El modelo generará indicadores que nos permitirán tomar acciones correctivas en cualquier momento y adaptarnos a los cambios del entorno.

Además lograremos llevarlo a cabo con una plantilla vinculada a la estrategia y con motivación para obtener los mejores resultados.

Peter Brabeck, presidente de Nestlé, apuntaba en unas declaraciones a un periódico que: “No hay mercados maduros, sino directivos maduros”. Quizás sin ser tan radical podríamos decir que cada vez más es necesaria la introducción de nuevos modelos de gestión que nos aporten información clave en todo momento.

La agilidad de nuestras decisiones, el saber dirigirnos a los clientes y nichos de mercado adecuados, donde sea posible aportar algo que no aporten nuestros competidores o donde seamos capaces de aportarlo mejor que ellos, y el saber dirigir nuestras inversiones para anticiparnos al cliente va a ser la mayor ventaja competitiva en el futuro próximo. La implementación del Cuadro de Mando Integral no va a ser la solución a todos nuestros problemas pero puede ser una de las herramientas que nos ayude a conseguir este éxito.

8. Bibliografía

Kaplan, Robert y Norton, David. Año 2002. **Cuadro de mando Integral**. Gestión 2000.

Ballvé, Alberto. Año 2002. **Cuadro de Mando. Organizando Información para crear Valor**. Gestión 2000.

Kaplan, Robert y Norton, David. Año 2000. **Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral**. Gestión 2000.

Andreu Alabarta, Eduardo y Martínez-Vilanova, Rafael. Año 2007. **Cómo Gestionar una Pyme mediante el Cuadro de Mando**. Esic.

Millán, Adolfo y Muñoz, Clara Isabel. Año 2002. **El Cuadro de Mando Integral para las Entidades Aseguradoras**. Cuadernos de la Fundación MAPFRE.

Web de La Dirección General de Seguros.

Web ICEA.

Anna Aragonès Palom

Barcelona, año 1972.

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales en 1994 por la Universitat Pompeu Fabra.

Carrera profesional iniciada en auditoría y consultoría (Andersen Consulting).
Posterior incorporación al equipo de Control de Gestión del Grupo Caifor.
Desde 2007, Controller Financiero en Mutua de Propietarios.