

6



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLÁN"**

**DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA
MEDIR E INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE UNA
COMPAÑÍA DE SEGUROS DE PEQUEÑA PRODUCCIÓN**

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN
(SEMINARIO TALLER EXTRACURRICULAR)**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

ACTUARIO

PRESENTA:

MARCELO FERRAL PÉREZ

ASESOR: ACT. LUZ MA. LAVÍN ALANÍS



NAUCALPAN, ESTADO DE MÉXICO. NOVIEMBRE, 2002.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

PAGINACION DISCONTINUA

Autorizo a la Dirección General de Bibliotecas de la UNAM a difundir en formato electrónico e impreso el contenido de mi trabajo recepcionado.

NOMBRE: MARCELO LEON

FECHA: 28/11/2002

FIRMA: [Signature]

DE LA BIBLIOTECA

A mi padre, hermanas y hermanos, por lo que cada uno me ha aportado, y por brindarme su apoyo incondicional siempre que lo he requerido.

A mi madre, por entregarme su amor y dedicación sin límites, pero, sobre todo, por ser mi ejemplo de trabajo y tenacidad en la vida.

A quien actualmente recorre conmigo el camino y a quienes se encuentran unidos a mí por un vínculo afectivo, por darle estímulo a mis acciones y alegría a mi existencia. A mis amigas y amigos, por su voluntaria cercanía.

CONTENIDO

Introducción	IX
1 La empresa: su entorno, situación actual y perspectivas	1
1.1 Antecedentes históricos del seguro	1
1.2 El mercado de seguros en México	8
1.2.1 Evolución del seguro en México	8
1.2.2 El mercado actual	12
1.3 Historia de CBI Seguros	20
1.4 Actividades y participación en el mercado	21
1.5 Desafíos	23
Conclusiones	25
Bibliografía y otras fuentes de consulta	26
2 Cuadro de mando integral: planeación estratégica	29
2.1 Introducción	29
2.2 Antecedentes de la gestión de negocios no tradicional	31
2.3 El cuadro de mando integral (CMI)	34
2.3.1 Su origen y naturaleza	34

Contenido

2.3.2	Vinculación del CMI con CBI Seguros	40
2.3.3	Método del CMI	42
2.4	Estructura gerencial y marco operativo de CBI	51
2.5	Planeación estratégica de CBI Seguros	66
2.5.1	Concepto estratégico	66
2.5.1.1	Misión, visión y valores	66
2.5.1.2	Análisis de ambiente y de recursos	70
2.5.1.3	Segmentación del mercado	72
2.5.2	Objetivos, vectores y medidas estratégicas	79
2.5.2.1	Proyectos y acciones	79
2.5.2.2	La productividad de la organización	80
2.5.2.3	Detección y análisis de problemas	82
2.5.2.4	Mapa estratégico	91
2.5.2.5	Cuadro de indicadores	96
	Conclusiones	102
	Bibliografía y otras fuentes de consulta	103
3	Propuesta de implantación, evaluación y control	105
3.1	Introducción	105
3.2	Plan de implantación en CBI Seguros	107
3.2.1	Modificación del modelo administrativo	107
3.2.2	Guía de implantación	116
3.2.3	Cuadros indicadores en toda la organización	119

3.2.4 Consideraciones clave de éxito	125
3.3 Tecnología de la información para administrar el CMI	128
3.3.1 Aplicaciones existentes	128
3.3.2 Criterios de evaluación y selección	130
3.3.3 Alternativas de CBI Seguros	132
3.4 Seguimiento y evaluación	134
3.4.1 Temas y ciclos de revisión del CMI	134
3.4.2 Indicadores de productividad de CBI Seguros	136
3.5 El futuro: posibles escenarios para CBI Seguros	139
3.5.1 Utilidad de los escenarios	139
3.5.2 Escenarios para CBI Seguros	141
3.5.2.1 Externos: año 2010 y 2020	141
3.5.2.2 Internos: año 2005	147
Conclusiones	150
Bibliografía y otras fuentes de consulta	151
Conclusiones generales	153
Bibliografía general	161
Glosario de términos	163

INTRODUCCIÓN

El cambio no es sólo parte esencial de la vida, es la vida.

Alvin Toffler

Sólo triunfa en el mundo quien se levanta y busca a las circunstancias y las crea si no las encuentra.

George Bernard Shaw

El cambio constante es la característica que mejor define a la vida moderna, y la capacidad de anticiparse y adaptarse, con calidad y de manera oportuna, la única opción para que sea una vía y no un obstáculo para la permanencia competitiva. El entorno de los negocios, a escala mundial, no es la excepción, destacándose como el ámbito donde más notorios resultan sus efectos. Su acelerada transformación en las dos últimas décadas ha puesto de manifiesto la necesidad de alcanzar, de manera sustancial y sostenida, mejores resultados financieros y operativos. Como una consecuencia natural, esto ha llevado a la búsqueda y experimentación de nuevas técnicas y prácticas gerenciales de planeación y medición de desempeño laboral.

Las empresas nacionales, y de manera específica las del sector asegurador, no pueden mantenerse al margen de este proceso evolutivo. La globalización las coloca en relación y competencia directa con organizaciones que cuentan con una avanzada infraestructura tecnológica y administrativa. Así que la

Introducción

innovación, la aptitud y velocidad de respuesta, la calidad de los productos o servicios y el continuo aprendizaje, dejan de ser una meta para convertirse en una forma de vida.

Ante los escenarios actuales se manifiesta vital trabajar en la cuestión de la *productividad*, al convertirse ésta en un requisito necesario, aunque no suficiente, para aspirar a la obtención de las cualidades antes descritas. Asunto que ocupa de manera constante, en sus debidas proporciones, tanto a las grandes instituciones de seguros como a las medianas, pero que alcanza niveles cada vez más alarmantes para las pequeñas, a las que sus limitaciones económicas y escasa visión, les ha orillado a invertir pocos esfuerzos y recursos en planeación estratégica. No obstante, para ellas es una prioridad que no puede esperar más, ya que su falta de competitividad las ha llevado a la necesidad de ser absorbidas por capitales de mayor escala o lo que es peor aún, las ha conducido a su extinción.

Recoger estas inquietudes y trasladarlas al caso particular de CBI Seguros da origen a éste trabajo de investigación. Por su producción anual se trata de una compañía ubicada en el rubro de las pequeñas del sector asegurador. En años recientes, con pérdidas que obligan a la búsqueda de inyecciones de capital, ha estado inmersa en constantes cambios directivos, los que lamentablemente no han tenido los efectos deseados.

Éstos antecedentes plantean la problemática de mejorar la productividad de CBI, sólida y ascendentemente. La constante observada en la etapa mencionada es la falta de una planeación estratégica que incluya a toda la organización. Se ha intentado mejorar resultados atendiendo aspectos de la operación y administración sólo de manera aislada y partiendo de medidas cuyo origen surge y se comunica únicamente en los niveles directivos. En

consecuencia, éstas no atienden ni satisfacen los fines de todos los elementos vinculados directamente a la empresa: accionistas, empleados, clientes y proveedores, e impiden la contribución, y en consecuencia la administración, del conocimiento que ellos poseen.

Con base en la aplicación de una de las herramientas administrativas que preserva los principios antes descritos, el presente trabajo tiene el objetivo específico de *diseñar una estrategia de desarrollo integral para una compañía de seguros de pequeña producción con base en su visión, misión y valores, estableciendo criterios cuantitativos de control de desempeño del negocio, a través de un sistema de medición que, complementado con las valoraciones cualitativas tradicionales, induzca el logro de las metas financieras, la satisfacción del cliente, la eficiencia de los procesos internos, el aprendizaje y el desarrollo organizacional.*

El método a utilizar es el del *Cuadro de Mando Integral (CMI)*, mejor conocido como *Balanced Scorecard (BSC)*, cuyos inicios se remontan a finales de los 80's en Estados Unidos y su uso se extiende internacionalmente en la década pasada. Nace como un sistema innovador de indicadores y con la experiencia evoluciona hasta convertirse en un nuevo sistema de gestión que centra su atención en el desempeño en las cuatro categorías citadas en el objetivo.

El contenido de este trabajo se encuentra dividido en 3 partes. En la primera se presentan los antecedentes históricos del seguro, mundial y localmente, con el objeto de proporcionar los elementos que delimitan la misión de una institución dedicada a éste negocio. También se realiza una breve descripción del sector asegurador mexicano, así como de su evolución en la última década, para conocer el entorno dentro del que opera CBI e inferir sus posibilidades de desarrollo en los próximos años. Se hace un conciso

Introducción

recorrido por la historia de la compañía, se proporciona una descripción de sus actividades y los productos que conforman su oferta, así como su cuota de participación en el mercado permitiendo ubicar las características y alcances de sus operaciones. Para cerrar éste segmento se enumeran, en un acercamiento previo y poco profundo, una serie de desafíos a superar por la organización en el corto y mediano plazo, y que constituyen el punto de partida para introducirse de una manera metódica al conocimiento analítico de ésta y diseñar una propuesta de solución a su problemática.

La segunda parte contiene una remembranza de las técnicas de planeación estratégica generadas en los años recientes, como antecedente del *cuadro de mando integral* en la etapa de gestión de negocios no tradicional. Se expone su origen y características que ratifican la cobertura integral de su propuesta, así como los pasos que lo constituyen, agrupados en cuatro fases para facilitar su aplicación y la comprensión del proceso mismo. No obstante que hasta este apartado se detalla el CMI, su aplicación le antecede, ya que algunos de los puntos explícitos del método son parte implícita de la investigación y sus resultados se encuentran en las tres secciones que conforman éste trabajo. En éste capítulo intermedio se establecen los vínculos que lo relacionan con CBI y los puntos que fortalecen la conveniencia de su uso en el caso particular. En él se encuentra lo más relevante del desarrollo del CMI, como resultado del análisis de la información obtenida de las entrevistas con el personal y del material recopilado de fuentes externas e internas. Se presenta la estructura administrativa y operativa de la empresa, la definición de su misión, visión y valores, el análisis de sus recursos, su estudio de mercado, se determinan sus objetivos, la interrelación de los mismos a través de las cuatro perspectivas involucradas, y a partir de ellos se diseñan sus iniciativas estratégicas y se elabora un mapa de causa-efecto que las vincula, para

finalizar con la selección de un conjunto de indicadores clave para cada perspectiva que permita la medición del avance integral de la estrategia. Es decir, se concreta el diseño del CMI.

La última parte presenta los lineamientos generales para el proceso de implantación del cuadro de mando, haciendo algunas acotaciones para CBI e incluyendo una valiosa lista de observaciones, surgidas de la experiencia en empresas pioneras, sobre aspectos a cuidar para evitar su fracaso. Expone la forma de darle continuidad al CMI para obtener retroalimentación, evaluar periódicamente los resultados arrojados y realizar los ajustes necesarios que sugieran cambios en la estrategia a partir de las mediciones obtenidas de los cuadros de indicadores clave. También aborda los criterios necesarios para seleccionar la tecnología de la información para administrar el proyecto aunque también expone las limitaciones para el caso particular de la compañía. Concluye con el planteamiento de los posibles escenarios, internos y externos, a los que podría enfrentarse la organización en el futuro.

Finalmente se incluye una sección de conclusiones generales con anotaciones emanadas de las fuentes de información, del análisis de la misma y sobre todo de su tratamiento a través del método del cuadro de mando integral.

Deseo expresar mi profundo agradecimiento a los miembros de CBI Seguros que apoyaron el desarrollo de éste trabajo, facilitándome información y brindándome sus puntos de vista. Aunque sólo se trata de un acercamiento al conocimiento de la empresa, sin su colaboración únicamente se habría abordado el tema de manera superficial.

Introducción

También quiero manifestar mi reconocimiento a los profesores Ignacio Lizárraga Gaudry, Luz Ma. Lavín Alanís, Juan Torres Lovera, Hugo Reyes Martínez y Gerardo Roldán Ceballos, por sus valiosos comentarios y conocimientos generosamente compartidos.

Sin embargo, cualquier error u omisión es mi absoluta responsabilidad.

Marcelo Ferral Pérez

CAPÍTULO

1

LA EMPRESA: SU ENTORNO, SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS

Objetivo: Presentar los antecedentes históricos que justifican la misión de CBI Seguros, el mercado en el que participa y un conocimiento preliminar de sus actividades y expectativas.

Somos aquello en lo que creemos.

Wayne Dyer

Si uno quiere ser mañana una gran empresa, debe empezar a actuar hoy mismo como si lo fuera.

Thomas Watson

1.1 Antecedentes históricos del seguro

Los primeros vestigios del seguro¹ se remontan al origen mismo de la humanidad. Desde sus primeras formas de coexistencia en grupos o asociaciones el hombre requiere establecer reglas de convivencia y en ese proceso evolutivo descubre que es más fácil enfrentar las adversidades de naturaleza económica de manera comunitaria que de modo individual.

¹ Contrato por el que una persona o sociedad (asegurador) asume un riesgo que debe recaer sobre otra persona (asegurado), a cambio del pago de una cantidad de dinero (prima).



En su desarrollo, el ser humano ha estado regido por la incertidumbre o riesgo, desde el estadio económico primitivo de nómada, posteriormente en su etapa sedentaria, al descubrir la agricultura, y en su paso por los estadios intermedios del esclavismo y feudalismo, hasta llegar al mundo moderno actual caracterizado por una evolución tecnológica constante.

En sus inicios, manifestado a través del cooperativismo, el *seguro*² quedaba reducido al grupo particular interesado. De esta manera se halla que en los grupos patriarcales, los viejos, los enfermos, los desvalidos y los que sufrían el perjuicio de su cosecha, ganado o casa, recibían la protección de la tribu o aldea.

La primera noción de protección ante las contingencias fue la *repartición de la pérdida*, pero con el tiempo surge el concepto de *dispersión del riesgo* relacionado básicamente al comercio marítimo y terrestre. Así se encuentra que en China, los mercaderes que realizaban su actividad a través de los ríos continentales tenían la precaución de no transportar toda la mercancía en una sola barca y, para evitar una pérdida total, ésta era distribuida de forma que cada una llevara una parte de cada comerciante, incrementado la probabilidad de daño, pero disminuyendo el riesgo de la cuantía de la misma por cada mercante.

La siguiente manifestación consiste en la creación de *fondos* para el pago de pérdidas. Ejemplo de ello es lo descrito en un papiro egipcio sobre la existencia, 4500 años antes de nuestra era, de algo conocido como *caja de ayuda mutua* constituida por los trabajadores que construyeron las pirámides.

Posteriormente, 2250 a.C., bajo el imperio Caldeo-Babilónico, las expediciones resultaban peligrosas por el bandidaje, dando origen a nuevas formas de protección reflejadas en el *Código de Hammurabi*. Surge así una asociación que restituye una nave a cada mercader que hubiera perdido la suya a causa de una tempestad, o un asno en su caso. Éste código también establece la indemnización por accidentes de trabajo con organizaciones de socorro mutuo y por pérdidas sufridas en las caravanas durante el trayecto del viaje, repartiendo las pérdidas de manera proporcional entre todos los que tenían intereses en esa expedición. El *Talmud* de los hebreos también contempla la sustitución de un animal perdido durante una caravana por parte del resto de los integrantes, siempre que ésta no fuera ocasionada por negligencia del propietario.

En la India, Egipto, Grecia y Roma, en sus relaciones comerciales ya existía un espíritu de previsión particularmente sobre riesgos del mar.

En la sociedad griega continúan multiplicándose cada vez más los esfuerzos por atenuar las dificultades económicas de las personas derivadas de accidentes, desastres y adversidades de la vida. El reflejo de esto se encuentra en las *Leyes de Rodas*, base del *derecho mercantil de Atenas*. En ellas se habla de "las obligaciones de los cargadores de contribuir a la indemnización de los graves daños causados en perjuicio común en caso de tempestad o rescate de buque apresado por enemigos o piratas". También regulaba la "echazón" fijando la indemnización al propietario de mercancías que, en caso de peligro, fueran echadas al agua con el objeto de aligerar la embarcación, dividiéndose la pérdida entre los dueños de los bienes salvados

² Considerando sólo la función de resarcir la pérdida.



y del mismo afectado. Es interesante notar que este recurso conserva su vigencia en las Reglas de York-Amberes, con carácter internacional en el seguro marítimo, y que actualmente es conocido como "avería gruesa".

En la sociedad romana existieron asociaciones de militares y de artesanos³ en las que, mediante una cuota de entrada y otra periódica, tenían derecho a recibir asistencia y protección; pensiones de incapacidad o retiro para los primeros, funerarios y de beneficencia para los últimos. Pero su aportación más importante fue el Préstamo a la gruesa, que consistía en entregar cierta cantidad al propietario del barco o de las mercancías transportadas, con el compromiso de devolverlo al final del viaje con un correspondiente pago de intereses, pero en caso de naufragio, el prestatario quedaba libre de la deuda.

La característica más notoria de esta evolución es que hasta antes de la edad media los esfuerzos por aliviar las necesidades que afrontaban las personas ante accidentes, desastres y otras situaciones adversas sólo se daban entre grupos, gremios o asociaciones que compartían un mismo tipo de actividad: comerciantes, carpinteros, zapateros, herreros, pescadores, etc.

Las Hermandades o Gildas, entre los siglos XIV y XVIII, de Inglaterra, Dinamarca y especialmente Alemania, fueron las primeras asociaciones permanentes de ayuda mutua que efectuaron seguros. Contaban con normas mediante las que la organización se comprometía a indemnizar, hasta cierto límite, los daños causados por incendio, naufragio, inundaciones y robo, así como otorgamiento de pensiones en caso de enfermedad o muerte, para lo cual los asociados pagaban una cuota periódica.

La empresa: su entorno, situación actual y perspectivas

La marítima fue la primera actividad en que, aún sin reglamentación, se desarrolla de una manera más definida el concepto de seguro que hoy conocemos. De ahí emana el documento histórico que puede considerarse como la primera póliza⁴, fechada el 23 de octubre de 1347 en la ciudad de Génova. En él no se habla explícitamente de una Prima⁵ ni se menciona el aseguramiento contra los riesgos de navegación porque las leyes dogales prohibían las estipulaciones de contratos de seguros.

Hacia 1492 con el descubrimiento de América los europeos incursionan en el nuevo continente; Vasco da Gama encuentra una ruta marítima, bordeando África, para llegar a la India. Con el surgimiento de nuevas rutas comerciales los riesgos y las pérdidas de las grandes empresas marítimas se multiplican en la misma proporción.

Como surgimiento de Inglaterra como potencia mundial y consecuente dominio del comercio internacional, en 1574 el seguro marítimo recibe un estímulo importante al autorizarse por la Reina Isabel la creación de la Cámara de Seguros, cuyo objeto era el registro de los seguros marítimos. En 1601 se constituye el Tribunal de Seguros y el primer estatuto del seguro marítimo inglés.

Posteriormente se fundan las primeras compañías de seguros entre las que podemos citar a la compañía de las indias orientales en 1629, primera gran compañía moderna, de origen holandés, que asegura el transporte marítimo.

³ Collegia Militum y Collegia Tenuiorum respectivamente.

⁴ Documento que instrumenta el contrato de seguro.

⁵ Aportación económica del contratante a la entidad aseguradora en concepto de contraprestación por la cobertura de riesgo que éste le ofrece.



En 1666 se incendian cerca de 13,200 casas, 89 iglesias y la Catedral de Saint Paul, en la ciudad de Londres. Los ingleses fundan el "Fire Office" para el auxilio a las victimas. Surge así el más antiguo seguro contra incendios del mundo. Se fundan las compañías inglesas Fire Office en 1682 y la Friendly Society Fire Office en 1699.

Por su importancia es preciso destacar a la institución aseguradora inglesa Lloyd's, que toma su nombre del dueño de un café de Londres, punto de reunión de armadores, corredores y agentes⁶, quienes en 1727 constituyen una sociedad que, apoyada por la Royal Exchange of England, adquiere personalidad jurídica en 1871 para operar el seguro marítimo. Es hasta 1958 cuando, con la legislación especial emitida para compañías de seguros, es reconocida por el gobierno británico. Por la gran capacidad de aceptación de riesgos y el grado de seguridad y confianza hacia sus miembros en el medio se convierte en el centro de mayor renombre en materia de seguros y reaseguro.

Otra contribución inglesa al seguro de incendio se da al estipular que la aseguradora podría reparar o reponer los bienes dañados con material de analogía, clase y calidad semejantes a los destruidos en lugar de pagar la indemnización correspondiente en dinero.

Desde el siglo XVIII se da una tecnificación gradual del seguro. Halley elabora la *primera tabla de mortalidad*⁷ en 1666 y en 1755 Dowson da a conocer el

⁶ Armador: propietario de un buque o persona autorizada para registrarlo como propietario. Corredores y agentes: personas físicas o morales que se dedican a la mediación o producción de seguros y a la conservación de la cartera.

⁷ Modelo que describe el comportamiento de una población hipotética, compuesta por elementos de la misma edad, hasta la extinción total del grupo, utilizada para obtener

La empresa: su entorno, situación actual y perspectivas

concepto de *prima nivelada*⁸, con base en la *teoría de probabilidades*. Hacia finales del siglo el parlamento inglés promulga una ley sobre el seguro de vida en el que asienta el *interés asegurable*⁹ como requisito para la contratación.

En 1848 se funda la Railway Passengers Assurance Co. de Londres que suscribe seguros contra accidentes sufridos durante viajes en ferrocarril. En 1852 extiende sus coberturas a accidentes de toda clase.

La primera póliza de calderas es emitida por la Steam Boucher Assurance Co. en 1858

El seguro de robo surge como ampliación de una póliza de incendio de la Lloyd's en 1877.

Después de la aprobación de la Ley de Responsabilidad de Empresarios de 1880 en Inglaterra, inicia la emisión de pólizas de responsabilidad pública, principalmente a constructores y contratistas.

En 1898 la Low Accident Insurance Security suscribe por primera vez una póliza de automóviles.

Como un complemento del seguro marítimo aparece, en 1914, la cobertura de riesgos de guerra, pero se excluyó del transporte terrestre antes de 1939.

valores de beneficios futuros que están sujetos a la supervivencia o a la muerte de las personas.

⁸ Aquella que permanece invariable durante la vigencia del riesgo. Aplica en los casos en que la prima se cubre en más de un desembolso -pago fraccionado-.

⁹ Se considera que lo que se asegura, es decir el objeto del contrato, no es la cosa amenazada por el peligro fortuito sino el interés del asegurado en que el daño no se produzca.



1.2 El mercado de seguros en México

1. 2.1 Evolución del seguro en México

En México, antes del periodo colonial, se encuentra en las culturas *Maya* y *Chichimeca* algunos vestigios de lo que puede ser considerado una forma de seguro puesto que ya hablan de indemnizaciones y del pago de deudas.

La *Enciclopedia Yucatanense*, sobre la administración de la justicia, expresa:

“El culpable se entregaba al ofendido para que lo castigase por su propia mano; lo perdonase o se satisficiera con una indemnización aunque el delito fuera grave; que si el indemnizado moría antes de serlo, sus familiares heredaban el derecho a cobrar el adeudo; por otra parte, si el que debía una indemnización no podía cumplirla o sólo podía hacerlo parcialmente, era ayudado por sus familiares y amigos”.

En caso de homicidio, el “criminal podía ser condenado a la última pena por los deudos del difunto o, en su defecto, quedar en calidad de esclavo de aquéllos, si era más joven que su víctima o bien pagarle una indemnización considerable ya en dinero o cosas preciosas”. Tratándose de incendio el culpable que lo provocaba intencionalmente era condenado a muerte o tenía que satisfacer el daño, a juicio del juez, como en el caso de incendio de trojes de maíz, casas o similares. Sobre los usos comerciales, la *Enciclopedia* registra algo que puede tener relación con el “*seguro para garantizar el pago de una deuda*”, señalando que para los mayas el crédito era el aspecto más notable de las operaciones mercantiles y pensando que un crédito

La empresa: su entorno, situación actual y perspectivas

descansaba en la absoluta buena fe de los contratantes. Ellos no necesitaban códigos como hoy en día: era de carácter oral.

En *Tenochtitlan* se daba protección a los *huehuetekes* o ancianos y a los guerreros nobles que lograban sobrevivir al combate. Unos y otros recibían honores, alojamiento y alimentos para disfrutar de una vida apacible en calidad de jubilados hasta su muerte.

El Seguro en México, como en muchos otros lugares del mundo, nació en el mar, específicamente en el Puerto de Veracruz, ciudad que hacia fines del siglo XVIII gozaba de gran prosperidad comercial. En el año de 1789 se constituyó la primera compañía de seguros en ese puerto, a la que se denominó "*Compañía de Seguros Marítimos de la Nueva España*"¹⁰.

En 1865, durante el imperio de Maximiliano, aparecieron "*La Previsora*" y "*La Bienhechora*" como *mutualistas*¹¹ de incendio y de vida.

Los antecedentes formales del seguro se remontan a 1870, cuando en el Código Civil se regula el *Contrato del Seguro*.

En 1892 nace la *Ley de Instituciones de Seguros* donde se les obliga a la constitución de un *Capital Mínimo de Garantía*¹² para operar e informar

¹⁰ Minzoni Consorti, Antonio, *Crónica de doscientos años del seguro en México*, México D.F., CNSF, 1998, p. 28.

¹¹ Mutualidad: entidad aseguradora constituida por la asociación de personas que se reparten entre sí los riesgos que individualmente les corresponde, fijando las cantidades con que cada una de ellas habrá de contribuir al resarcimiento de los daños o pérdidas colectivas.

¹² Capital que garantice una base patrimonial de recursos y previsión apropiada ante los riesgos contraídos por la actividad propia del negocio o de naturaleza financiera. Este es determinado mediante un cálculo específico.



semestralmente a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público sus resultados contables. En 1910 se elabora la *Ley Reglamentaria de la Organización de Seguros de Vida*. Estas leyes regulan a las compañías para proteger al asegurado y al patrimonio nacional. De igual manera regulan las *reservas matemáticas, la reserva de primas y de reaseguro*¹³.

En el periodo comprendido de 1895 a 1910 se fundan cuatro compañías de seguros:

- 1897 - Compañía General Anglomexicana de Seguros, S.A. para el ramo de daños.
- 1901 - La Nacional para el ramo de vida
- 1906 - La Latinoamericana para el ramo de vida.
- 1908 - La veracruzana para operar el ramo de incendio y transporte.

Durante el periodo presidencial del General Lázaro Cárdenas, en 1935, surgen la Ley General de Instituciones de Seguros y la Ley del Contrato de seguros, rigiendo desde entonces a las compañías aseguradoras que en ese momento eran 47. La primera de ellas faculta por primera vez a dichas instituciones a operar a ambos ramos: vida y daños.

En el año de 1970 se crea la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas (CNSF) con la misión de garantizar al público usuario de los seguros y las fianzas que los servicios y actividades que las instituciones y entidades autorizadas realizan se apeguen a lo establecido por las leyes.

¹³ Estas reservas técnicas dotan la provisión necesaria para hacer frente a las obligaciones contraídas como consecuencia de los contratos de seguro y reaseguro suscritos.

Casi simultáneamente, con la participación de las instituciones que conforman el sector, se funda la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS), su actual representante ante el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) del cual es socio fundador desde 1976. Éste, a su vez, tiene como propósito concentrar esfuerzos en la realización de las tareas de interés común, sirviendo de enlace entre el sector privado y el gobierno.

Cronología de la etapa reciente (1990-2000)

1990 Reformas a la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros.

1991 Emisión del Nuevo Reglamento de Inversiones estableciendo el Capital Mínimo de Pagos.

1992 Implantación del Sistema de Margen de Solvencia y creación de la Comisión Nacional de Seguros.

1993 Concertación para la creación del Sistema de Ahorro para el Retiro (SAR) y venta de ASEMEX al sector privado.

1994 Desarrollo de estudios para reformas a la Ley del Contrato de Seguros y participación a través de la Coordinadora de Organismos Empresariales de Comercio Exterior (COECE) en las negociaciones del TLC en Estados Unidos y Canadá.



-
- 1996** Reformas a la Ley General de Instituciones y Sociedades Mutualistas de Seguros, para incorporar el sector asegurador al nuevo régimen de seguridad social.
- 1997** Introducción de cambios al marco jurídico para fortalecer el esquema de supervisión y el marco de operación de la empresa. Nuevo marco para la operación de reaseguro que ofrecerá cobertura a los ramos de Accidentes y Enfermedades y la posibilidad de incluir el ramo de Salud. Actualización del margen de solvencia, contemplando nuevos factores para requerimientos de capital.
- 1998** Establecimiento de bases legales acordes al nuevo esquema de supervisión que operará la CNSF.
- 1999** Autorización para operar el mercado del Seguro de Salud.
- 2000** Expedición por la SHCP de las Reglas de Operación de las Instituciones de Seguros Especializadas en Salud (ISES).

1.2.2 El mercado actual

El sector asegurador mexicano al finalizar el primer semestre del año 2001 se hallaba integrado por un total de 72 Instituciones de Seguros: 64 privadas (8 especializadas en pensiones), 2 nacionales (Agroasemex y Aseguradora Hidalgo), 3 constituidas como sociedades mutualistas (Previsión Obrera, Protección Pesquera y Torreón) y 3 compañías reaseguradoras privadas (Istmo, Patria y Swiss Re México). Hasta ese momento 16 eran parte de un grupo financiero y 33 filiales de firmas extranjeras.

La empresa: su entorno, situación actual y perspectivas

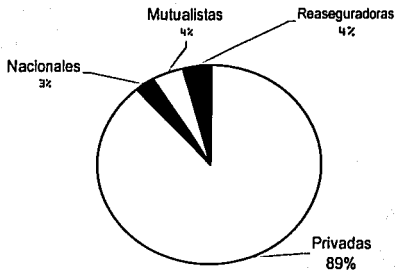


Fig. 1.1 Tipo de Compañías que conforman el mercado

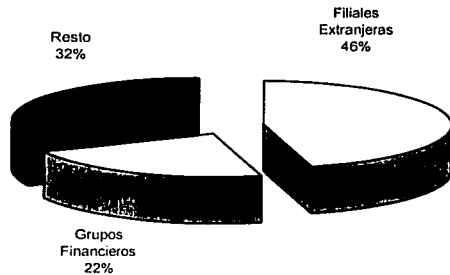


Fig. 1.2 Origen del capital invertido en el sector

Los productos que a esa fecha ofrece el mercado mexicano se agrupan en cuatro distintas operaciones: Accidentes y Enfermedades, Vida, Pensiones y



Daños. La operación de Accidentes y Enfermedades incluye los ramos de Accidentes Personales, Gastos Médicos Mayores y de Salud; la de Vida, a su vez, agrupa los de Individual, Grupo y Colectivo. En Daños se encuentran los ramos de Responsabilidad Civil y Riesgos Profesionales, Marítimo y transportes, Incendio, Terremoto y Otros Riesgos Catastróficos, Agrícola y de Animales, Crédito y Diversos. Pensiones sin división por ramo.

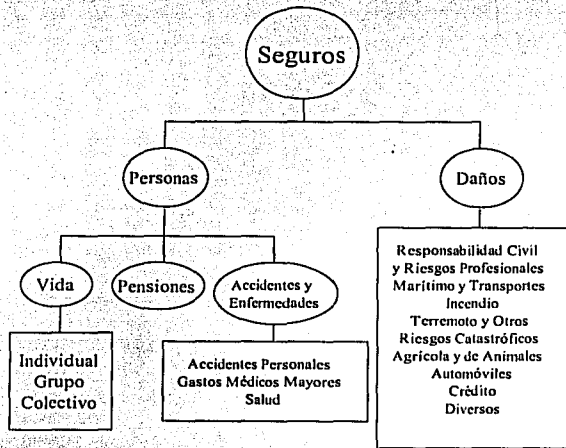


Fig. 1.3 Oferta del sector asegurador mexicano

La prima emitida durante el periodo de enero a diciembre del 2000, última reportada de un ejercicio cerrado al momento de realizar esta recopilación, ascendió a 107,834 millones de pesos de los que 104,968 correspondieron al seguro directo y 2,866 al reaseguro tomado.

La empresa: su entorno, situación actual y perspectivas

La prima directa estuvo constituida de la siguiente manera:

Operación o Ramo	Año 2000	% de Participación
Vida	46,044,433	44
Pensiones	11,649,343	11
Accidentes y Enfermedades	9,484,734	9
Daños sin autos	15,319,094	15
Automóviles	22,470,983	21
Total	104,968,587	100

Nota: En el caso de daños, por su importancia en participación del mercado y para mayor precisión de la información, se ha separado el ramo de automóviles.

Tabla 1.1 Prima Directa del 2000 por ramos (mlles de pesos)

Distribución que podemos apreciar en la siguiente gráfica:

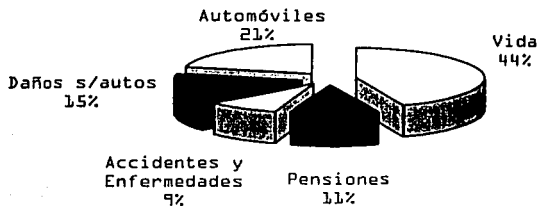


Fig. 1.4 Distribución de la Cartera año 2000 por ramos

De acuerdo a la información oficial de cierre del 2000 de la CNSF, respecto al año anterior, el mercado tuvo un crecimiento real¹⁴ del 22.70. Esta variación se explica al encontrar que el ramo de Vida creció en un 50.01% y Accidentes y enfermedades un 17.82%, ambos del seguro de personas. La

¹⁴ Para el cálculo del porcentaje de crecimiento real se le aplica a la prima emitida del periodo anterior el factor de variación del Índice Nacional de Precios al Consumidor de un periodo a otro (diciembre del 2000 a diciembre del 2001 en este caso). Con la prima re-expresada del periodo inicial se calcula el incremento o decremento que tuvo al siguiente periodo. Es conveniente precisar que ambos montos (prima emitida del 2000 y 2001) ya fueron re-expresados mes a mes antes de ser acumulados.



apreciación de esta variación del mercado es más inmediata en el siguiente gráfico:

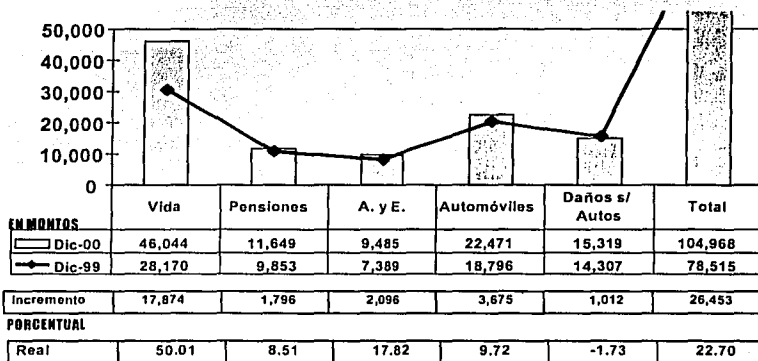


Fig. 1.5 Primas Directas por Operaciones año 2000 (millones de pesos)

Sin embargo, en el primer trimestre del 2001, las autoridades del sector circularon un acuerdo mediante el que se adoptaba el criterio de registrar como primas sólo las procedentes de pólizas de primer año y de renovación, eliminando los flujos que provienen del vencimiento de planes dotales de corto plazo, ya que esta práctica anterior generó una sobreestimación del crecimiento de la producción hasta llevarlo al 22.70% al 31 de diciembre del 2000, cuando debió haber quedado en 9.10%. Por lo que a partir de ese momento se toma éste último porcentaje con el objeto de presentar una información más objetiva.

Para una referencia más clara de la actual situación del mercado resulta conveniente revisar su comportamiento durante una década de su etapa

La empresa: su entorno, situación actual y perspectivas

reciente. La información más representativa de la variación del mismo es la prima emitida por seguro directo, la que podemos analizar en la siguiente tabla:

Año	Mercado Total
1991	10,849,930
1992	15,213,400
1993	17,989,371
1994	20,526,791
1995	23,884,902
1996	30,868,864
1997	41,128,098
1998	57,756,069
1999	78,515,032
2000	104,968,587

* Las cifras de 1999 y 2000 reconocen los efectos de la inflación.

Tabla 1.2 Prima Directa 1991-2000 (miles de pesos)

Ésta, en crecimiento real a partir de 1993 hasta el segundo trimestre del 2001 tiene el siguiente comportamiento:

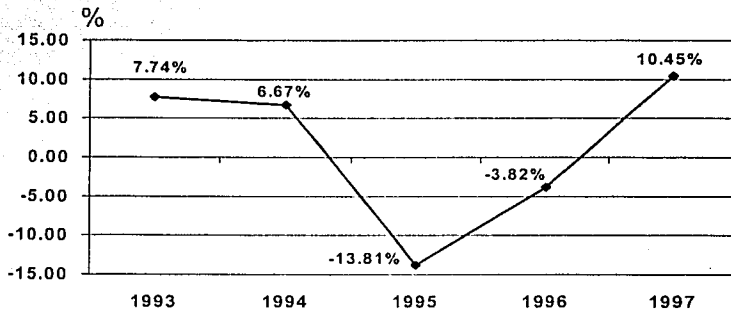


Fig. 1.6 Tasas de crecimiento real anual de 1993 a 1997 (salida de la crisis)

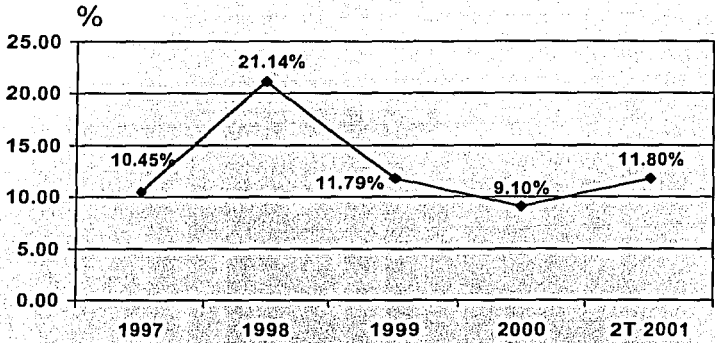


Fig. 1.7 Tasas de crecimiento real anual de 1997 al 2do trimestre del 2001 (estabilidad)

Durante la década 1990-2000 la Industria Aseguradora creció el 108.9% en términos reales contra el 49.91% del Producto Interno Bruto (PIB), como se aprecia en la siguiente gráfica:

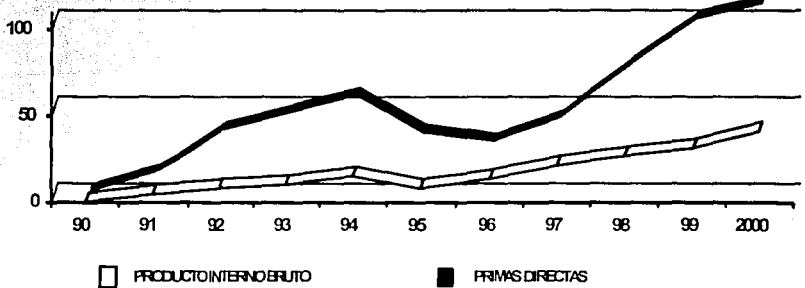


Fig. 1.8 Crecimiento de la Industria Aseguradora vs PIB 1990-2000

La empresa: su entorno, situación actual y perspectivas

Según se observa a continuación el impacto de la crisis de 1995 solo frenó la evolución del sector. Cuando hay estabilidad y crecimiento en la economía esto permite que el seguro crezca por arriba, situación inversa en años de decrecimiento.

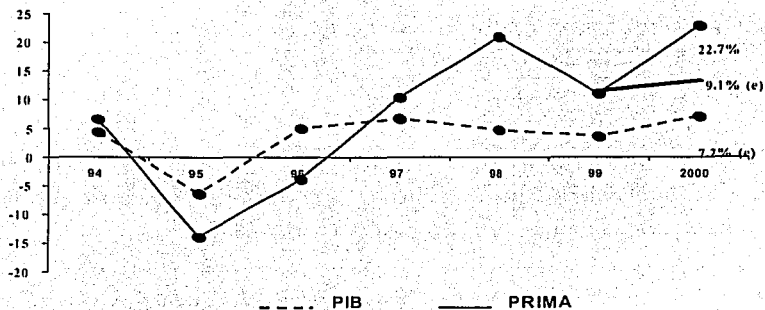


Fig. 1.9 Crecimiento real ajustado, PIB vs Prima emitida



1.3 Historia de CBI Seguros

La compañía tiene su origen en el año de 1953, cuando se funda en la ciudad de Mexicali, B.C. una aseguradora con el nombre de *La Californiana, Compañía General de Seguros, S.A.*

En 1957 se reubica en la ciudad de México y se asocia con una de las compañías norteamericanas más importantes, *Allstate Insurance Company*, con el fin de reforzar su desarrollo y avance tecnológico.

Para 1972 la empresa se afilia al *Grupo Financiero del Atlántico* y cambia su denominación por la de *Seguros del Atlántico, S.A.*

Una década después, a causa de la expropiación bancaria, la compañía se desvincula del citado grupo financiero y se denomina, a partir de ese momento, *Seguros Olmeca, S.A.*

Posteriormente, en 1993, es adquirida por un nuevo grupo de empresarios, adoptando al siguiente año la denominación de *CBI Seguros S.A., CBI Grupo Financiero.*

1.4 Actividades y participación en el mercado

CBI Seguros actualmente practica solo operaciones de seguro de daños y los ha clasificado de tal manera que logre cubrir el mercado de las personas y las familias, así como el de las micro, pequeñas y medianas empresa. Ha conformado una variedad de productos comprendidos en dos grandes líneas de negocios: personales y comerciales.

Tiene una participación cercana al 3% del mercado total. Al cierre del tercer trimestre del 2001 su cartera tiene un crecimiento real del 23.27% con respecto al mismo trimestre del ejercicio anterior.

Su cartera, al final del tercer trimestre del 2001, se halla considerablemente concentrada en el ramo de autos con el 82.66%, de acuerdo a la tabla y gráficas presentadas a continuación.

Ramo	Porcentaje
Incendio	5.12
Terremoto	1.62
Resp. Civil	1.33
Transportes	3.55
Diversos	5.72
Automóviles	82.66

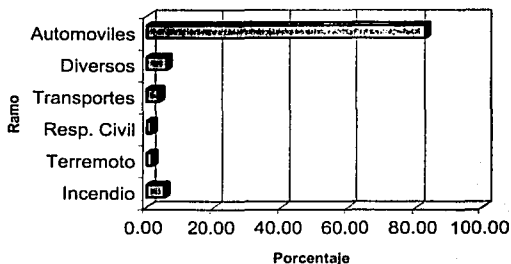


Tabla1.3 Constitución de la cartera de CBI por ramos (gráfica anexa)



La producción actualmente se halla distribuida en 8 zonas de operación en todo el país, aunque como se notará a continuación la región que aporta la mayor prima emitida es México.

Zona	Porcentaje
México	48.93
Chihuahua	3.46
Monterrey	9.26
Guadalajara	19.64
Puebla	4.98
Toluca	1.25
Cancún	9.04
Bajío	1.49
Directa	1.95

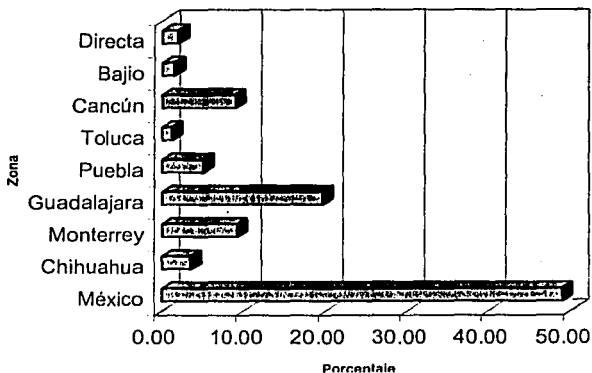


Tabla1.4 Distribución de la cartera de CBI por zonas (gráfica anexa)

1.5 Desafíos

Existen desafíos para CBI Seguros en el corto y mediano plazo que resultarán determinantes para su futuro, éstos serán tratados en el siguiente capítulo de manera metódica y como parte del desarrollo de ésta investigación. No obstante, desde un enfoque particular, a continuación se suponen y anticipan algunos de ellos, con el objeto de introducirnos al tema y exponer parte de las circunstancias bajo las cuales tendrán que ser abordados. Entre dichos retos se vislumbran los siguientes:

- Equilibrar su cartera entre distintos ramos que ofrece y evitar la concentración en autos con la meta de soportar la operación y resultados en un mayor número de productos.
- Buscar permanentemente ampliar la base de agentes para mantener diversificada la cartera entre los mismos y descartar la dependencia en unos cuantos. Esto permite una relación sana con ellos basada en el apego bilateral a las reglas del negocio.
- Ampliar la producción en el interior del país y ubicar puntos de venta en toda la república.
- Mejora sustancial del servicio que permita ser competitivos para conservar e incluso ampliar la cartera.
- Disminuir índice de cancelación por falta de pago, es decir, hacer más eficiente la cobranza.
- Saneamiento de la cartera mediante una eficiente selección de riesgos y un adecuado cálculo de primas.
- Obtener una mayor participación en el segmento de mercado acorde a la capacidad de contratos de reaseguro de la compañía.



- Fijación de precios comercialmente competitivos pero técnicamente sustentables.
- Recuperar la imagen de la compañía, deteriorada por el grupo financiero, y hacerla llegar a un mayor número de consumidores.
- Disminución de costos de operación.
- Incremento de la rentabilidad de la empresa.

Como se habrá notado en la sección 1.3 CBI ha sufrido varios cambios a través de su historia, aunque éstos se han vuelto más frecuentes en los últimos años. En el siguiente capítulo se presentan los recursos con que la institución cuenta para alcanzar sus metas, entre los que se incluyen a las personas que integran la nómina. Pese a que existe entre ellos gente calificada que hasta ahora ha aportado su esfuerzo y conocimiento individual, aparentemente éstos han sido inútiles. Esto provoca el relevo constante de los responsables de ejercer la función de dirección, es decir, de quienes se encargan de integrar y coordinar las actividades de los recursos humanos de la compañía.

Pero los antecedentes propios de la empresa indican que ello no es suficiente, y cambiar los mandos de dirección no necesariamente permite modificar la forma de hacer las cosas. Es preciso replantear de una manera metódica la búsqueda de resultados, hacer efectivas en la actividad diaria la misión y los valores, involucrar a la organización para crear identidad y realizar la planeación estratégica soportados en el conocimiento y compromiso de todos, porque es probable que el problema no se encuentre, o al menos no únicamente, en el trabajo individual sino en la manera de integrarlo y encauzarlo colectivamente, así como en la imposibilidad técnica de medir su productividad. En el siguiente capítulo se pretende realizar dicha labor.

Conclusiones

- El sector de los seguros, de manera semejante al resto del sistema financiero, está siendo absorbido gradualmente por capital proveniente del extranjero, ya sea a través de adquisiciones o sociedades.
- Los servicios de mayor demanda se encuentran en los ramos de vida y automóviles, como un reflejo de la baja cultura del seguro en México, que solo alcanza para prevenir los riesgos más evidentes.
- La década pasada, aún con una de las crisis más agudas de la economía mexicana, el sector terminó con un crecimiento real mayor al 100%, evidencia de su potencial, pero el hecho de que estuviera por encima del PIB en los mejores periodos, y por debajo de él durante la crisis, revela también su dependencia de una economía fuerte.
- Como resulta evidente, el área de competencia de la compañía se encuentra entre las clasificadas como pequeñas, con una participación menor al 3% del mercado total, pero es preciso buscar el predominio sobre dicho segmento, ya sea para consolidar el nicho de mercado o para aspirar al rango superior.
- Existen varios retos que se presentan en el corto plazo y cuyo cumplimiento es definitivo para la permanencia de la empresa.
- La historia refleja una organización de frecuentes cambios, posible indicio de falta de rumbo y estabilidad. En el año próximo se espera una nueva modificación a la razón social, ante la desvinculación del grupo financiero y el cambio de algunos accionistas. Parece propicio el momento para la aplicación de un proyecto como el que aquí se describe.



Bibliografía y otras fuentes de consulta

CASTELO MATRÁN, Julio. (Véase bibliografía general.)

ELIZONDO PÉREZ, Jesús. (Véase bibliografía general.)

MINZONI CONSORTI, Antonio, *Crónica de doscientos años del seguro en México*, México, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, 1998.

PÁEZ SOSA, Edith, *Curso propedéutico para agentes de seguros*, Instituto Mexicano Educativo de Seguros y Fianzas, A.C.

Actualidad en Seguros y Fianzas, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Junio 2001 No. 40

Anuario Estadístico de Seguros y Fianzas 2000, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México D.F., 2001.

Bienvenido, manual de introducción a CBI Seguros, México D.F., 2001.

Boletín de Análisis Sectorial, Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, Año VI, No. 1, Agosto 2001, México.

Rueda de Prensa Primer Trimestre 2001, Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México D.F., 2001.

La empresa: su entorno, situación actual y perspectivas

Seminario de Reaseguro Patria, material de apoyo, Reaseguradora Patria, México D.F., 1997.

Sitio de Información de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, México D.F., 2001.

www.amis.com.mx

Sitio de Información de la Comisión Nacional de Seguros y Fianzas, México D.F., 2001.

www.cnsf.gob.mx

CAPÍTULO

2

CUADRO DE MANDO INTEGRAL: PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Objetivo: Aplicar el método del CMI a CBI Seguros, para diseñar su planeación estratégica y obtener un cuadro de indicadores que mida su cumplimiento.

Los gerentes que no son capaces de medir lo que necesitan, frecuentemente terminan por necesitar solamente aquello que pueden medir.

Russell L. Ackoff

Lo urgente generalmente atenta contra lo necesario.

Mao Tse Tung

2.1 Introducción

En su giro de negocio CBI Seguros mantiene una relación continua con instituciones u organizaciones de carácter gubernamental y privado, así como con diversas personas físicas y morales en general, de las que recibe o a las que proporciona servicios (productos, información, regulación, asesoría, etc.) a cambio de una remuneración monetaria equivalente. Es decir, a veces actúa como prestador y otras como cliente (véase fig. 2.1).



Como se puede inferir de los antecedentes históricos del seguro presentados en el capítulo anterior, el fin principal de una institución aseguradora es brindar protección a sus asegurados, pero para poder alcanzar dicho fin es necesario permitir el logro de los fines u objetivos individuales de cada uno de las entidades o personas que soportan o se relacionan con la operación cotidiana de la empresa.

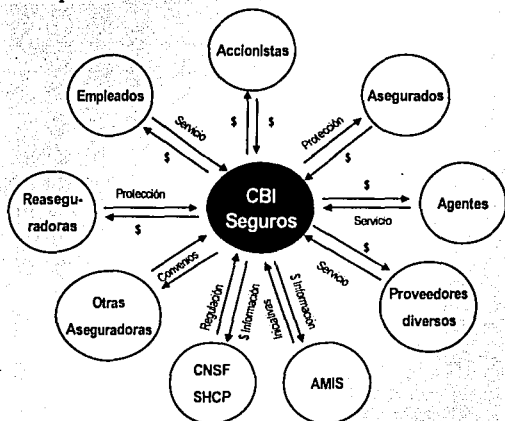


Fig. 2.1 Participantes interrelacionados con CBI¹⁵

Resulta conveniente entonces buscar un modelo de planeación con una orientación interactiva¹⁶ y con la participación de toda la organización, redefinir la estrategia con la que en el futuro ésta logre sus objetivos y los elementos internos o externos que se interrelacionan con ella alcancen los propios.

¹⁵ Ackoff, Russell L., *Planificación de la empresa del futuro*, México D.F., ed. Limusa, p. 48, sobre la orientación de la planeación.

¹⁶ *Ibid.* p. 83.

Este tipo de planeación permite dar una revisada al pasado para rescatar el mayor aprendizaje de la experiencia de la organización, analizar su presente y prever los escenarios futuros en busca de una estrategia que proporcione crecimiento y desarrollo integral (general, no solo particular) en un entorno cada vez más complejo y de cambios acelerados. Considera de suma importancia al factor humano y su deseo de no sólo alcanzar metas y objetivos sino también establecer ideales, es decir, fines difícilmente alcanzables pero hacia los que es posible avanzar y hallar satisfacciones en el proceso de perfeccionamiento. Asimismo permite idealizar un desempeño organizacional futuro mucho mejor del logrado en el presente mediante la maximización de su aprendizaje y capacidad de adaptación.

2.2 Antecedentes de la gestión de negocios no tradicional

Después de la segunda guerra mundial, el advenimiento del rápido cambio tecnológico y el incremento de la complejidad de las empresas viene acompañado de una creciente discusión del impacto de las industrias en el medio ambiente. Tal como lo menciona Ackoff¹⁷, se da una transformación del concepto empresa como un *organismo*, es decir, un conjunto de órganos que reciben ordenes de un cerebro en busca de la supervivencia y el crecimiento a una *organización*, en la que la administración se enfoca a tres propósitos fundamentales: el del sistema que administra (control), los de las personas que lo integran (humanización) y el del ambiente en que se ubica (entorno del cual es un subsistema).

¹⁷ *Ibid.* p. 46.



En esa evolución aparece la necesidad de información más completa sobre los distintos aspectos del negocio para que la empresa pueda ser competitiva. Para satisfacer ésta demanda, alrededor de los ochenta surgen nuevos conceptos y herramientas como la *Gestión de Calidad Total* (Total Quality Management) y el *Rediseño de Procesos* (Business Process Redesign).

En la última década se agudiza el cuestionamiento a la gestión tradicional por el uso de indicadores eminentemente financieros debido a que las condiciones de la actualidad ya no son las mismas que prevalecían cuando aquella se gestó. Se dice que detuvo su desarrollo alrededor de 1925, punto en el que ya existían los procedimientos contables que hasta hoy prevalecen.

Entre las principales manifestaciones en contra se encuentran¹⁸:

- Proporciona información engañosa para tomar decisiones ya que muestran los resultados de actividades pasadas.
- No considera los requisitos actuales de la empresa y su estrategia, puesto que ignora otros indicadores, no financieros y menos tangibles, como la calidad del producto, la satisfacción del cliente, los plazos de entrega, el tiempo de espera de nuevos productos y un mayor nivel de conocimiento técnico de los empleados.
- Alienta el pensamiento a corto plazo y la sub-optimización.
- Está subordinado a los requisitos de la contabilidad financiera.
- Proporciona información engañosa para la imputación de costos y el control de inversiones. No analiza porque se ha incurrido en un gasto, sólo reporta la cantidad y el centro de costos.
- Su información resulta abstracta para los empleados.

¹⁸ Olive, Nils-Göran *et al.*, *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*, Barcelona, Gestión 2000, 2000, pp. 28-29.

Cuadro de Mando Integral: planeación estratégica

- Presta poca atención al entorno empresarial.

A pesar de que en general son claros y fáciles de obtener suelen contar con limitaciones que reducen su potencial como instrumentos de la riqueza creada para el accionista, de evaluación de la gestión de los responsables de cada unidad de negocio y para incentivar a los directivos a actuar como accionistas. Esos indicadores, asociado a los puntos citados, no son calculables para cada unidad de negocio dentro de una empresa y la mayoría no animan inversiones que superen el costo de oportunidad de los accionistas; no consideran variables tales como el costo del dinero, el riesgo con el que se opera y las expectativas de futuro, son factibles de ser "maquillados" y son vulnerables a prácticas cortoplacistas que pueden perjudicar a la organización a largo plazo¹⁹.

Surgen así *modelos alternativos* que pretenden subsanar las carencias señaladas al tradicional. Uno de ellos es el *Cuadro de Mando Integral (CMI)*, y entre esas nuevas herramientas destaca la planteada por *Robert Kaplan* y *David Norton* (1996) cuyo método es originalmente conocido como *Balanced Scorecard (BSC)* y que se abordará plenamente en los apartados subsiguientes. Existe el antecedente de Lawrence S. Maisel (1992), quien planteaba un modelo similar con algunas diferencias en cuanto a las perspectivas ofrecidas.

Existe también una propuesta conocida como *La pirámide de resultados* (1990) de C.J. McNair en cuya cúspide se halla el nivel más alto formulado en la visión de la organización. El principio básico es la orientación hacia el



cliente pero ligado a la estrategia general de la empresa, con indicadores financieros complementados con otros de naturaleza no financiera. Se basa en los conceptos de gestión de calidad total, ingeniería industrial y contabilidad de costos basadas en las actividades.

Christopher Adams y Peter Roberts ofrecen a su vez, en 1993, otro modelo conocido como *Medición eficaz del avance de los resultados (EP2M)*, enfocado a cuatro áreas fundamentales: clientes y mercados, eficacia y efectividad internos, estrategia general y proceso de cambio, así como la propiedad y la libertad de acción.

2.3 El cuadro de mando integral (CMI)

2.3.1 Su origen y naturaleza

El profesor Robert S. Kaplan, profesor de la Harvard Business School desde principios de los años ochenta, tras una fecunda labor académica en el campo más teórico de la contabilidad de gestión, en 1983 y 1984 presenta dos artículos que tendrían un profundo impacto y contribuirían al cuestionamiento de la perspectiva tradicional de la contabilidad de gestión, *La medida del rendimiento de la producción: un nuevo reto para la investigación en contabilidad de gestión*¹⁹ y *La evolución de la contabilidad de*

¹⁹ Amat, Oriol, *EVA Valor económico agregado*, Barcelona, ed. Norma, 1999, p. 27. Para un análisis detallado véase tabla 2.1 de la misma fuente, donde se presentan convenientes e inconvenientes para cada uno de los indicadores financieros de uso generalizado.

²⁰ Kaplan, Robert, "Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research", *The American Counting Review*, vol. LVIII, no. 4, octubre 1983, pp. 686-705.

Cuadro de Mando Integral: planeación estratégica

gestión²¹. En ellos no sólo abogaba por incorporar una perspectiva menos contable y más estratégica sino también por prestar más atención a las prácticas de las empresas más innovadoras.

En los últimos años el profesor Kaplan inicia un nuevo proyecto de investigación en cooperación con el Nolan Norton Institute. La medición del resultado en la organización del futuro que dará lugar a uno de los instrumentos que ha suscitado un mayor interés en los últimos años: el *Balanced Scorecard (BSC)* o *Cuadro de Mando Integral (CMI)*.

El CMI complementa indicadores de medición de los resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y estrategia de la organización. Este método enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos. La alternativa que aportan Kaplan y Norton ve a la organización desde cuatro perspectivas: financiera, cliente, procesos operativos internos y aprendizaje y desarrollo.

Igualmente, Kaplan y Norton también enfatizan que el diseño de un cuadro de mando debe ser complementado por un proceso de implantación que estimule el trabajo directivo en equipo. Visto desde esta perspectiva el CMI puede ayudar a crear un poderoso clima de aprendizaje continuo dentro de una organización.

El concepto de cuadro de mando integral ha evolucionado desde su primera aparición. La propuesta original iba destinada a superar las limitaciones de

²¹ Kaplan, Robert, "The evolution of management accounting", *The American Accounting Review*, vol. LIX, no. 3, julio 1984, pp. 390-418.



gestionar sólo con indicadores financieros. Dichos indicadores informaban tardíamente sobre los resultados pero no comunicaban cuáles serían los inductores de los resultados futuros, los inductores que indican cómo crear valor a través de las inversiones en clientes, proveedores, empleados, tecnología e innovación. El cuadro de mando integral proporciona un marco para considerar la estrategia utilizada en la creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes (véase fig. 2.2):

1. Financiera. La estrategia del crecimiento, la rentabilidad y el riesgo visto desde la perspectiva del accionista.
2. Cliente. La estrategia para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente.
3. Proceso interno. Las prioridades estratégicas de distintos procesos que crean satisfacción en los clientes y accionistas.
4. Aprendizaje y desarrollo. Las prioridades para crear un clima de apoyo al cambio, la innovación y el desarrollo de la organización.

En la aplicación del método se descubrió que la acción de medir tiene consecuencias que van más allá de simplemente informar sobre el pasado. Medir es una manera de centrar la atención en el futuro porque los indicadores elegidos por los equipos gerenciales y directivos, dan a conocer a la organización todo aquello que es importante. Para aprovechar esta fuerza en su totalidad, los indicadores deben integrarse en un sistema de gestión. Así pues, se afinó el concepto de CMI y se mostró que podía ir más allá de ser un sistema para medir resultados y transformarse en el marco organizativo de un sistema de gestión estratégica (fig. 2.3).

Cuadro de Mando Integral: planeación estratégica

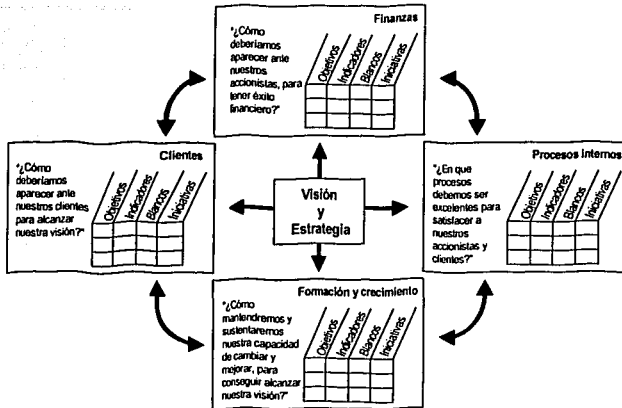


Fig. 2.2 El CMI como transformador de la estrategia a términos operativos²²

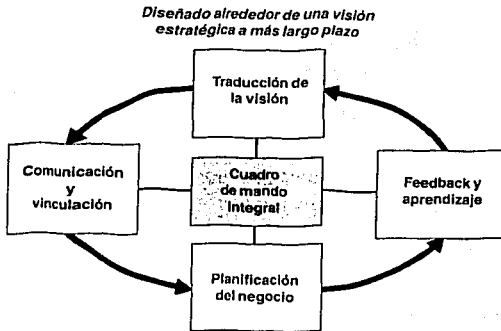


Fig. 2.3 El CMI como un sistema de gestión estratégica²³

²² Kaplan, Robert y Norton, David, *El cuadro de mando integral*, Barcelona, ed. Gestión 2000, 1997, p. 22.



A medida que las organizaciones comenzaban a aplicar el cuadro de mando, iban haciendo nuevos descubrimientos. La velocidad y la magnitud de los resultados obtenidos por los primeros usuarios del cuadro de mando revelaron la fuerza del sistema de gestión para centrar la organización entera en la estrategia. Para alcanzar una atención estratégica tan intensa, las organizaciones habían instituido cambios radicales de transformación. Redefinieron sus relaciones con los clientes, reestructuraron procesos internos fundamentales, enseñaron nuevas habilidades a su personal y desplegaron una nueva infraestructura tecnológica. También apareció una nueva cultura, centrada en el esfuerzo de equipo necesario para apoyar la estrategia. El sistema de gestión proporcionaba el mecanismo para movilizar y guiar el proceso de cambio. Pero esta nueva cultura significaba algo más que un sistema de gestión. Las estrategias diferían entre sí, y por consiguiente los cambios organizativos también eran diferentes entre una empresa y otra. La característica común, sin embargo, era que todas las organizaciones basadas en la estrategia la ponían en el centro de sus procesos de cambio y de gestión.

En la década de los 90, las empresas habían extendido el marco financiero hasta incluir unidades de indicadores que se relacionaban mejor con el valor de los accionistas, dando lugar al Valor Económico Añadido²⁴ (EVA, *Economic Value Added*) y a los sistemas que miden la gestión basados en el valor. Pero incluso en la actualidad, los mejores marcos financieros no logran captar

²³ Kaplan, Robert y Norton, David, *Como utilizar el cuadro de mando integral*, Barcelona, ed. Gestión 2000, 2001, p. 33.

²⁴ Concepto introducido, en 1991, por Stewart, III, G. Bennett, *En busca del valor*, Barcelona, ed. Gestión 2000, 2000.

Cuadro de Mando Integral: planeación estratégica

toda la dinámica de los resultados de la competencia de hoy en día basada en el conocimiento.

Reconociendo las limitaciones de gestionar sólo con datos financieros, en los años ochenta y noventa muchas empresas adoptaron la calidad como elemento principal de su organización. Las empresas se esforzaban en obtener premios nacionales a la calidad. Pero la calidad sola no era suficiente, como tampoco lo eran los indicadores financieros que los programas de calidad intentaban sustituir. Varias empresas con premios nacionales a la calidad se encontraron pronto en dificultades financieras.

Además de indicadores financieros y de calidad, algunas empresas han puesto mayor énfasis en los clientes, poniendo en marcha programas para crear organizaciones orientadas hacia el mercado y estableciendo sistemas de gestión basados en la relación con los clientes. Otras han optado por la reestructuración de procesos internos fundamentales o explotar sus ventajas competitivas detectadas, y otras más han realzado la gestión estratégica de los recursos humanos demostrando que unos empleados motivados y con suficiente formación pueden crear valor económico o han desplegado información tecnológica para desarrollarlas. Cada una de estas perspectivas - financiera, de calidad, clientes, capacidades, procesos, personas y sistemas - es importante y puede jugar un papel en la creación de valor para una empresa. Pero cada una de ellas representa sólo un componente en la red de actividades y procesos de gestión que deben seguirse para alcanzar unos resultados superiores y sostenibles. Centrarse y gestionar sólo una de estas perspectivas alienta una falsa optimización a expensas de unas metas organizativas más amplias. Las empresas tienen que sustituir cualquier



enfoque estrecho o específico por una visión global en la que la estrategia sea el centro de los sistemas de gestión.

Antes de que se desarrollaran los cuadros de mando estratégicos, los directivos empresariales no tenían un marco generalmente aceptado para describir la estrategia. El sólo hecho de describirla por medio de mapas y cuadros de mando es un enorme avance.

Tener un cuadro de mando, sin embargo, puede ser necesario, pero tal vez no es suficiente para que la aplicación de la estrategia tenga éxito, lo que significa que deberá usarse como marco principal de un nuevo proceso de gestión.

2.3.2 Vinculación del CMI con CBI Seguros

Como se detalla más adelante, CBI es una compañía con una estructura pequeña -140 empleados- por lo que de acuerdo a la experiencia acumulada en el uso del CMI, éste no sólo es aplicable sino incluso favorable para una organización de éstas características. Algunos de los argumentos que lo señalan se presentan a continuación.

El método del CMI ya ha sido probado en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), desprendiéndose una conclusión básica al respecto: sus características de reducido tamaño y poca complejidad resultan ideales para mejorar su resultado.

Dado que una de las propiedades que convierten a éste método tan valioso es el de comunicar y hacer entender a toda la organización la estrategia, no hay

Cuadro de Mando Integral: planeación estratégica

quizás un escenario más apropiado que las PYMES con un número de empleados reducido y que permite una comunicación más rápida y directa.

Por otro lado, si es que no se complica el diseño del mapa de la estrategia (causa-efecto) con demasiados objetivos y se coloca un número limitado de indicadores, con iniciativas o proyectos vinculados de forma clara a los objetivos estratégicos, se facilita el seguimiento por control de gestión.

Un tercer punto a destacar es que generalmente en las PYMES no existe un proceso formal de planificación por lo que el CMI puede ser el conducto ideal para incorporar la visión del largo plazo y de implantación del proceso de revisión continua de la estrategia, haciendo uso de recursos de conocimiento previo como el análisis FODA²⁵, la relación entre variables externas e internas, el análisis de fuerzas de Porter, el análisis comparativo de desempeño competitivo, así como la selección de áreas o temas estratégicos para la empresa.

Las PYMES tienen retos parecidos a los de las grandes corporaciones, pero a una escala distinta. Quizás una de sus únicas desventajas sea que las aplicaciones de software desarrolladas hasta ahora como apoyo al método del CMI estén pensadas para grandes corporaciones y a un costo elevado lo que nos lleva al uso de sistemas de información un tanto limitados en ese sentido, en detrimento de nuestro sistema de gestión de desempeño.

Finalmente lo que parece claro es que, si bien puede no resultar una solución mágica a la gestión de desempeño de una organización, para el caso

²⁵ "Análisis de las Fortalezas y Debilidades de una organización, de sus Oportunidades y Amenazas con respecto a su ambiente".



específico de CBI, ante la ausencia de un mecanismo para medir el éxito de su estrategia, no le perjudica en nada la implantación de este modelo, ya que hasta entre los más acérrimos detractores del mismo encontramos que "... en una organización que no tenga bien definida su estrategia, que no esté debidamente integrada a su personal y en la que no haya una política sobre éste último, seguramente el BSC²⁶ obtendrá buenos resultados porque permitirá establecer cierto orden, generará una cultura de control y conducirá a mayores logros con respecto a la ausencia de dicho control"²⁷.

2.3.3 Método del CMI

El marco metodológico del CMI planteado por sus creadores, puede expresarse a través de un modelo denominado de *Las cuatro fases*. Esta secuencia de diseño e implantación, adoptada por diversas empresas, asegura tanto la comprensión de las bases conceptuales del método por parte de los involucrados en su desarrollo, como la puesta en práctica de la herramienta en su contexto operacional asociado a la agenda ejecutiva de la empresa.

El orden de las fases asegura que se capturen y traduzcan a un sistema de indicadores los temas y objetivos estratégicos de la organización, sobre una variedad de situaciones administrativas y operacionales.

²⁶ Entiéndase CMI.

²⁷ Blázquez, Miguel, *Metodología de reportes gerenciales: ORDENAR*, Universidad Nacional de Córdoba, Facultad de Ciencias Económicas.

<http://www.eco.unc.edu.ar/organizacion/institutos/administracion/jorsist/ordenar.htm>.

Cuadro de Mando Integral: planeación estratégica

Se trata de un método base que puede tener sus variantes dependiendo de la complejidad de la organización, de su dinámica y del aprendizaje que se produzca al realizar la aplicación del mismo. Involucrar desde el principio a los niveles ejecutivos puede acelerar el proceso e integrar actividades de distintas fases (fig. 2.4). Resulta importante revisar previamente la lista de advertencias contenida después de la introducción del tercer capítulo, para evitar incurrir en errores comunes que llevan al fracaso desde el inicio del diseño del cuadro de mando integral.

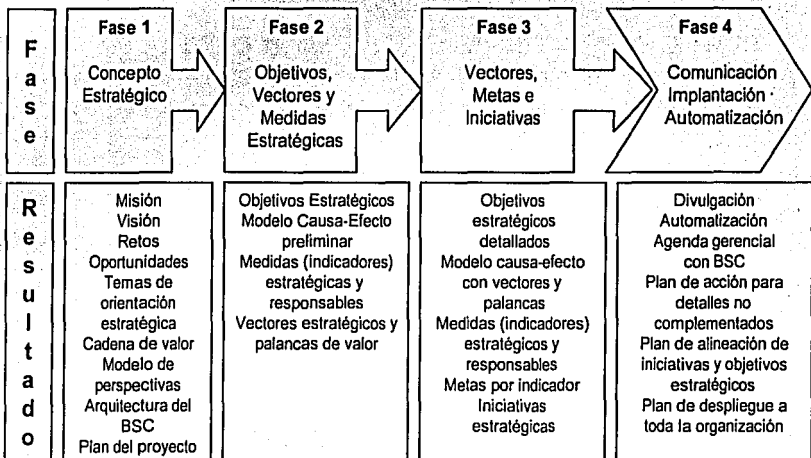


Fig. 2.4 Las cuatro fases de la implantación del CMI²⁸



Fase 1. Definir la orientación estratégica de CBI Seguros.

Es fundamental definir de manera previa tres componentes básicos de los cuales dependerá el éxito del CMI, estos son:

- Una participación plenamente activa del **equipo ejecutivo** –nivel directivo– de la organización, en cuyas manos está la definición de la visión y estrategia y quien en última instancia será el "dueño" del proyecto de diseño. Este equipo será, en definitiva, el que aplique e incorpore en su sistema de gerencia las herramientas que resulten de este diseño. Es conveniente que esté representado por uno de sus integrantes y deberá ser quien dirija el proyecto. Por lo tanto es deseable que el director general no sólo acepte el proyecto sino que sea su principal líder y promotor.
- Un **equipo guía** que se involucre a fondo en el método de *las cuatro fases* y que facilite el marco de referencia y las herramientas para darle fluidez y continuidad al diseño del CMI y garantice que existan los instrumentos para su efectiva integración a la agenda ejecutiva de la empresa. Este equipo buscará los apoyos necesarios durante el avance del diseño para temas específicos por perspectiva, como indicadores, metas, estrategias y otros, para lo que definirán, a su vez, un **equipo de apoyo** según se requiera. Puede ser integrado por empleados con un amplio conocimiento de la empresa, auxiliados siempre que se requiera por las áreas técnicas o aquellos elementos que posean el conocimiento específico de cada tema.

²⁸ "Las 4 fases para la implantación del Balanced Scorecard", *Temas de Gerencia*, 2001. <http://www.geocities.com/jesusrsm/cuatrofas.htm>

Cuadro de Mando Integral: planeación estratégica

- Un **consultor**, bien sea interno o externo a CBI que conozca el método del CMI y oriente sobre su aplicación y transfiera los conocimientos a los miembros del equipo guía. Desempeña el papel de facilitador del proceso.

Dado que el CMI debe reflejar la estrategia, como resultado de la visión en objetivos estratégicos del negocio u organización, encadenados en un modelo causa-efecto, esta fase se enfoca a la comprensión de los temas estratégicos de la organización, asociados a las cuatro perspectivas.

Ésta es, probablemente, la etapa más difícil ya que es el inicio de una actividad que requiere ver las cosas de una manera diferente a la usualmente acostumbrada. Exige ahondar en conceptos de índole financiero, de relación con el cliente, aprendizaje organizacional, etc., además de que el proceso para convertir el método en un implantador de estrategias y sistema de gerencia genera la necesidad de un análisis profundo y de diálogo continuo que podría confrontar aspectos culturales y prácticas gerenciales u operacionales según los diversos perfiles formativos de los miembros del equipo.

En esta fase resulta valioso:

- Planes o documentos existentes sobre las estrategias de CBI.
- El "Know How"²⁹ de los integrantes del equipo guía.
- Guías de planificación.
- Informes de operaciones.
- Presupuestos de operaciones e inversiones.
- Estados financieros.



- Estudios especializados del sector.
- Entrevistas ejecutivas con un cuestionario base.

Con ellos, *el equipo guía diseña la arquitectura del CMI*, de manera secuencial para cada perspectiva, con el apoyo de los especialistas técnicos a través de talleres, identificando objetivos e indicadores; posteriormente establecen el modelo causa-efecto preliminar, a discutir individualmente con cada uno de los miembros del equipo ejecutivo.

Como resulta evidente, la actividad de ésta fase se centra en recopilar la información tanto financiera como operativa de la empresa, así como los planteamientos existentes de visión, misión y valores que inspiren, determinen y delimiten la planeación estratégica para CBI, y con ésta información elaborar una propuesta preliminar y un programa de trabajo del mismo.

Las actividades correspondientes a ésta fase se inician desde el conocimiento previo de CBI en la primera parte y se complementan en el presente capítulo.

Fase 2. Obtener el consenso del nivel directivo de CBI sobre la estrategia.

Se inicia con la revisión, por parte del equipo ejecutivo, del borrador preliminar preparado por el equipo guía. De esta se obtiene una versión afinada que debe contener:

²⁹ Conocimiento no escrito de la organización, obtenido a través de la experiencia.

Cuadro de Mando Integral: planeación estratégica

- Los *objetivos estratégicos*, que son los propósitos muy específicos a donde CBI desea llegar en cada una de las cuatro perspectivas, así como el detalle de lo que se espera alcanzar con cada uno de ellos.
- El *mapa de indicadores o medidas estratégicas*, que son los medios para evaluar en que medida se están obteniendo avances en los objetivos del punto anterior. Es una variable de interés cuya naturaleza se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos. Al construirlos se incluye para cada uno de ellos su propósito, fórmula respectiva, frecuencia y mecanismo de medición, fuente de datos, forma de establecer sus metas y responsables de definición.
- Los *vectores estratégicos* que constituyen una cadena de objetivos que atraviesa las cuatro perspectivas (caso ideal), o al menos la financiera y la de aprendizaje organizacional y que por sí solo tiene un sentido y una coherencia particular. Los creadores del método recomiendan que dichos vectores estén estructurados partiendo de la perspectiva interna, en donde están representados los procesos de la cadena de valor de la organización, de manera que al establecer responsables por vector, se genere una especie de gerencia por procesos, convirtiéndose en la cabeza de esa sección del CMI.

El resultado será revisado nuevamente por el equipo ejecutivo, pero ahora apoyado en su equipo gerencial.

Los alcances de ésta investigación constituyen en gran medida la tarea planteada para ésta fase de generar un planteamiento preliminar del proyecto.



Fase 3. Establecer metas desafiantes para CBI e identificar iniciativas que impulsen el desempeño del negocio.

Se concreta el CMI, estableciendo parámetros preliminares para su implantación en la organización. Mediante el consenso del equipo ejecutivo acerca de los objetivos estratégicos y la identificación de los indicadores fundamentales se realiza, en esta fase, la negociación de las metas para cada indicador, diseñando una guía que muestre las diferentes fuentes, la necesidad de metas desafiantes, es decir, que signifiquen retos, los responsables de cada una de ellas y los mecanismos para su actualización.

Otro resultado adicional de esta fase es la identificación de: palancas de valor, factores críticos de éxito e iniciativas para potenciar el éxito de la organización. Es conveniente elaborar también una guía, para el inventario de éstas últimas, detallando sus características típicas como programa, recursos asignados, fecha de terminación y una plantilla de correlación entre cada una de ellas con los objetivos.

En esta etapa puede requerirse la formación de equipos de apoyo por áreas de especialización o temas estratégicos, siendo necesario negociar incluso, un ajuste a la definición de indicadores con el equipo ejecutivo. En caso de no estar completamente definidos o que no apoyen suficientemente a los objetivos es necesario tener presentes las siguientes consideraciones para desarrollarlos: su intención, identificar su fórmula y sus supuestos y establecer un plan para determinar la información requerida.

Cuadro de Mando Integral: planeación estratégica

Finalmente, el equipo guía debe evaluar y seleccionar una aplicación (software) apropiado para la automatización del cuadro de mando integral, así como elaborar un borrador del plan de implantación del mismo. Al finalizar el taller de trabajo correspondiente deberán negociar con los miembros del sector gerencial dicha implantación.

Ante la falta de una aplicación real del método del CMI en CBI Seguros y debido a que ésta fase requiere de la interacción entre los ejecutivos de la compañía para el consenso de las ideas y toma de decisiones sólo se cumplen algunas de las tareas marcadas en ella con las limitaciones propias del caso. Por mencionar algunos ejemplos: no se presentan las metas para los indicadores porque no existen los elementos suficientes para determinarlas ya que esto depende de la exigencia marcada por cada responsable de área y de la dirección general misma, no se realiza una asignación de responsables ni plazos de terminación porque depende de la disponibilidad y capacidad de recursos que cada área presente. Tampoco es posible precisar la Tecnología de la Información para la administración del CMI ante el desconocimiento del presupuesto disponible para un proyecto de éstas características, aunque si se presentan los lineamientos a seguir para determinar el apropiado en el momento requerido.

Fase 4. Integrar el CMI a la agenda estratégica de la organización.

Si la intención es maximizar el potencial del CMI como sistema de gerencia y de medición del desempeño del negocio, entonces deberá se integrado a la agenda estratégica de la organización como parte esencial de ella.



En consecuencia, el plan de implantación deberá considerar los siguientes puntos:

- Una evaluación del estado del diseño del CMI conteniendo:
 - Relación de indicadores pendientes -incompletos o no definidos-, con su plan de diseño y recolección de datos.
 - Plan de desarrollo de vectores estratégicos cuando estos no han sido plenamente definidos, sus responsables y resumen por perspectiva.
 - Asignación de responsables para puntos pendientes.
- Análisis-resumen de la agenda gerencial actual y una propuesta con la incorporación del CMI como sistema de gerencia.
- Presentación del modelo de reuniones gerenciales. Secuencia general planificación-gestión.
- Programa de comunicación, instrucción y difusión desde el nivel corporativo hacia abajo.
- Incorporación del sistema automatizado del CMI precedido por una evaluación de alternativas, con la opción, inclusive, de adaptar sistemas o herramientas existentes en la empresa, según la complejidad de la misma.
- Esquema de aprendizaje estratégico que opera ante el uso del CMI como sistema de gerencia.

Dicho plan será revisado por el equipo ejecutivo, con fechas de reunión acordadas e incorporando el método y el plan de comunicación.

En la presente investigación no se alcanza esta fase del método por considerarse solo aplicable en un desarrollo real.

2.4 Estructura gerencial y marco operativo de CBI

Como principio básico del desarrollo de la primera fase del CMI se requiere ubicar los recursos con que cuenta la compañía y la organización de los mismos por área operativa.

Capacidad instalada

Para brindar su servicio CBI cuenta con 7 Oficinas estratégicamente ubicadas en el país: México, Chihuahua, Monterrey, Guadalajara, Puebla, Cancún y Aguascalientes. Éstas son las responsables de atender a su fuerza de ventas distribuida a lo largo del territorio nacional y que consta de una cifra cercana a las 150 promotorias y aproximadamente 1600 agentes. Ellos se encuentran predominantemente en México (58%), Guadalajara (13%), Puebla (11%) y Monterrey (7%), quedando el resto (11%) disperso en el resto de la nación.

Cuenta con un soporte de proveedores, que en número redondos, oscila alrededor de: 250 ajustadores, 60 abogados, 100 grúas, 550 talleres y agencias, 580 Refaccionarias, 75 hospitales y 95 doctores.

Tiene el respaldo de reaseguradores nacionales y extranjeros, así como del servicio y asesoría de brokers internacionales, de primer nivel todos y con reconocimiento mundial.

Sus recursos humanos oscilan alrededor de los 140 empleados, incluyendo miembros directivos y fuerza operativa de oficina matriz y sucursales.



División de funciones

La clasificación y división de las actividades en CBI está basada en la departamentalización funcional. La ventaja de agrupar de acuerdo a las funciones a realizar es "la eficiencia que se obtiene al conjuntar en unidades comunes a las especialidades similares y a las personas que poseen habilidades, conocimientos y orientaciones semejantes"³⁰.

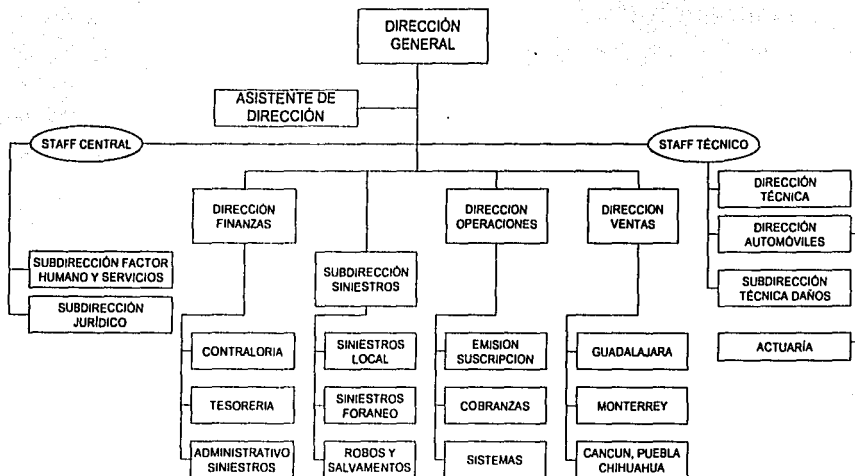


Fig. 2.5 Organigrama de CBI Seguros

Ciclos naturales de operación

La complejidad de la actividad de las áreas que integran a la compañía dificulta la separación de los ciclos operativos de CBI Seguros. No obstante, dichos ciclos pueden enmarcarse en torno al flujo de procesos y/o actividades, así como por su repercusión en la contabilidad. *Realizar ésta separación proporciona elementos para abordar con fundamentos una de las cuatro perspectivas: la eficiencia de los procesos internos.*

A. Primas

Considerado el ciclo básico ya que es la etapa de generación de los ingresos más importante de la compañía. Abarca desde el armado de la póliza hasta su cobro o anulación, la generación de comisiones y su registro contable.

B. Reaseguro

Apoyo necesario para la correcta administración de riesgos que en la teoría pura señala la dispersión de los mismos como un elemento indispensable en la misión de la compañía y en su capacidad legal de respuesta ante los siniestros, sobre todo ante la aceptación de riesgos de magnitud considerable o alta peligrosidad.

³⁰ Robbins, Stephen y Coulter, Mary, *Administración*, 6ta. Edición, México, 2000, p. 303.



C. Cobranzas

En este ciclo se realiza la recepción de pagos de primas, su aplicación o devolución, la depuración de las primas en depósito y la gestión de la cobranza. La eficiencia del mismo es vital para la compañía ya que de su desempeño se obtiene el ingreso de capital que sustenta su operación.

D. Reservas técnicas

Proceso que permite la reserva de porciones del capital ingresado por concepto de primas para garantizar la respuesta a las contingencias presentadas por siniestralidad y que desconocemos en que punto de la vigencia de la póliza se presentarán.

E. Siniestros

Su importancia se ubica en varios aspectos que significan una gran relevancia para la compañía en su misión de protección, en su imagen, en la satisfacción del cliente y el respeto a la normatividad que lo protege, la claridad de su contabilidad y su incidencia en la rentabilidad de la empresa.

La operatividad de esta área se ve particularizada porque todo siniestro, al ser conocido, se introduce a la contabilidad, no importando que el pago se acuerde de inmediato o se posponga cuando su tramitación requiera tiempo. Asimismo, por disposición legal, se requiere constitución de reservas incluso por siniestros ocurridos pero no reportados acorde a su cartera y experiencia siniestral. Ello implica el manejo de operaciones sin una expiración o vigencia limitada en el tiempo. Involucra actividades de pago de honorarios y

gastos de ajustadores, y la recuperación o salvamento de parte de las pérdidas.

F. Inversiones

En una institución de seguros el monto de las inversiones alcanza magnitudes considerables y está sujeto a disposiciones legales específicas, con límites y proporciones para cada inversión según su naturaleza. Es en este ámbito de actividad de la compañía donde se manejan los recursos captados de la clientela y su administración reviste importancia tanto para el marco legal que la rige como para los resultados de la empresa, pues aún dentro de las limitaciones impuestas por la ley es posible dar a dichos recursos una colocación hábil que permita una satisfactoria rentabilidad dentro de las posibilidades que ofrezca el mercado financiero.

La eficiente administración tanto de las inversiones como de los riesgos inciden de manera decisiva en el resultado financiero al cierre de cada ejercicio. Por ello es importante destacar el rubro de las inversiones y del proceso de tarificación para la perspectiva financiera del negocio.

G. Gastos de operación

Los gastos de operación son financiados a través de las primas, surgiendo así la necesidad de mantenerlos dentro de límites razonables que no alteren el equilibrio técnico en los resultados. Pese a que forman parte de la prima comercial constituyen gastos fijos no aplicables a las distintas operaciones, ramos y subramos, por lo que es importante vigilar la proporción que guardan con respecto a las primas suscritas.



En este caso es sugerible el benchmarking³¹ sobre compañías del sector que han disminuido su porcentaje sin detrimento de la calidad de sus servicios. Los gastos de administración, a la par que los costos de adquisición y la siniestralidad, es un elemento que requiere una constante y meticulosa observación.

H. Cambios, Ingresos y egresos varios

Para registrar los ingresos o egresos para los que no hay cuenta específica en catalogo existen diversas cuentas de orden. En este grupo hallamos la de cambios para el manejo de las diferencias generadas en operaciones de moneda extranjera.

I. Diversos y cuentas de orden

En este ciclo los activos y pasivos tienen su origen en la operación propia de los fines sociales de la institución. En ella se usan cuentas de uso amplio.

J. Capital

En su operación cotidiana el capital de la compañía se halla sujeto a diversas disposiciones legales y en supervisión constante, con el propósito de que su cuantía conserve proporción con las responsabilidades asumidas. Los fondos patrimoniales básicos aludidos en este ciclo son el capital social, el capital mínimo pagado y el capital mínimo de garantía.

³¹ Término en inglés que se refiere a la "búsqueda de las mejores prácticas entre las firmas competidoras que se distinguen por su rendimiento superior".

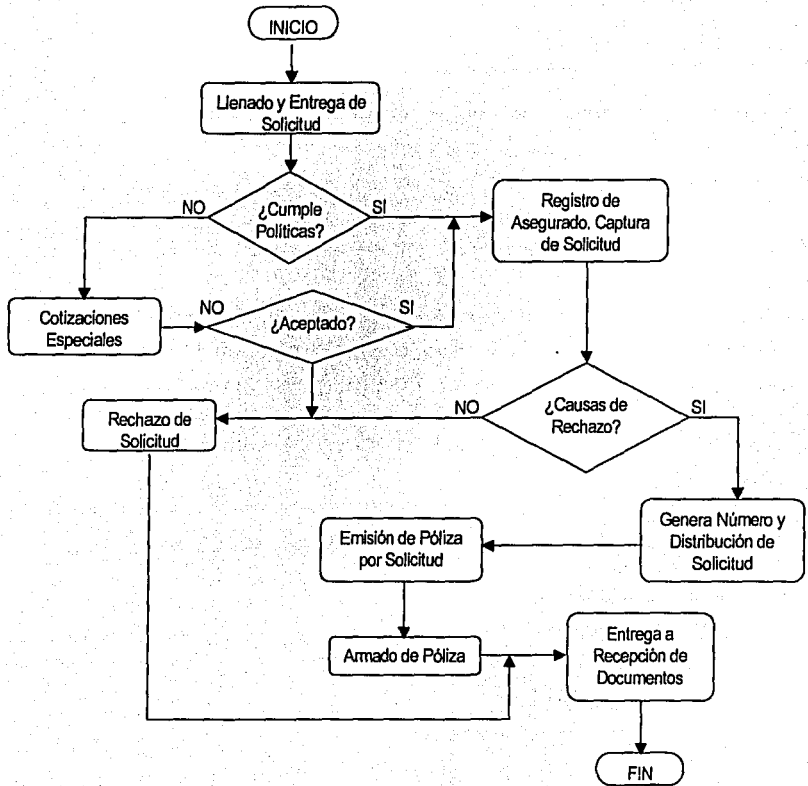
Cierre mensual de los ciclos de operación

Mensualmente se cumple el círculo de operación de la empresa, cuando al final del mismo los ciclos mencionados se cierran secuencial y ordenadamente.

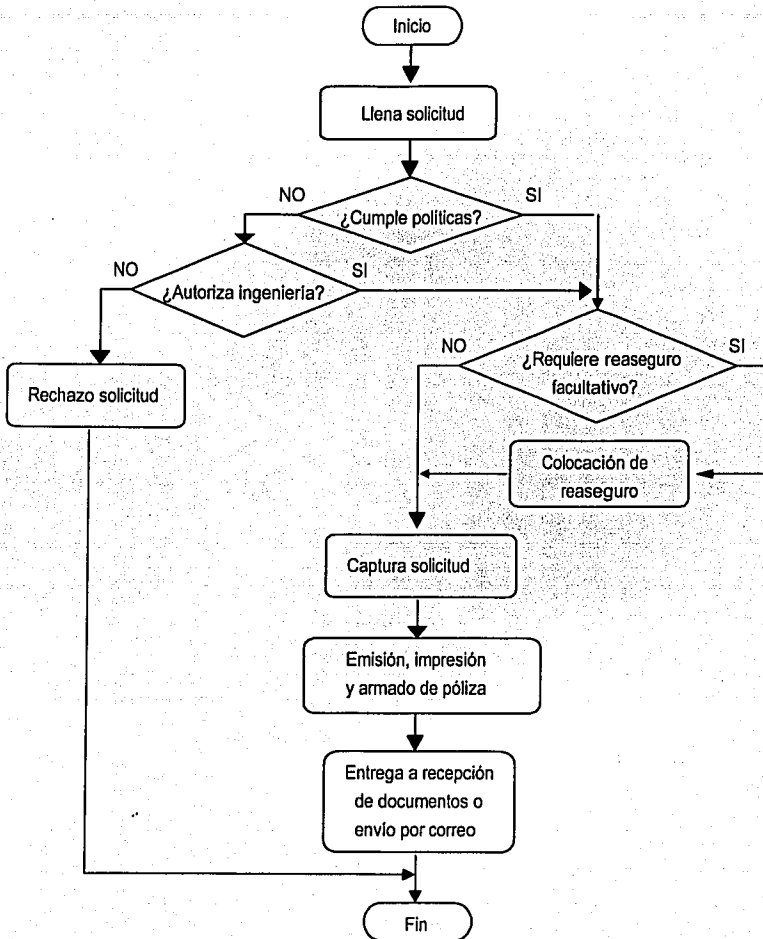
Diagramas del flujo de procesos

A continuación se proporcionan los *diagramas de algunos procedimientos de CBI*, resumidos por razones de espacio, que están directamente vinculados a *la rapidez y calidad de los procesos internos y el consecuente servicio al cliente*.

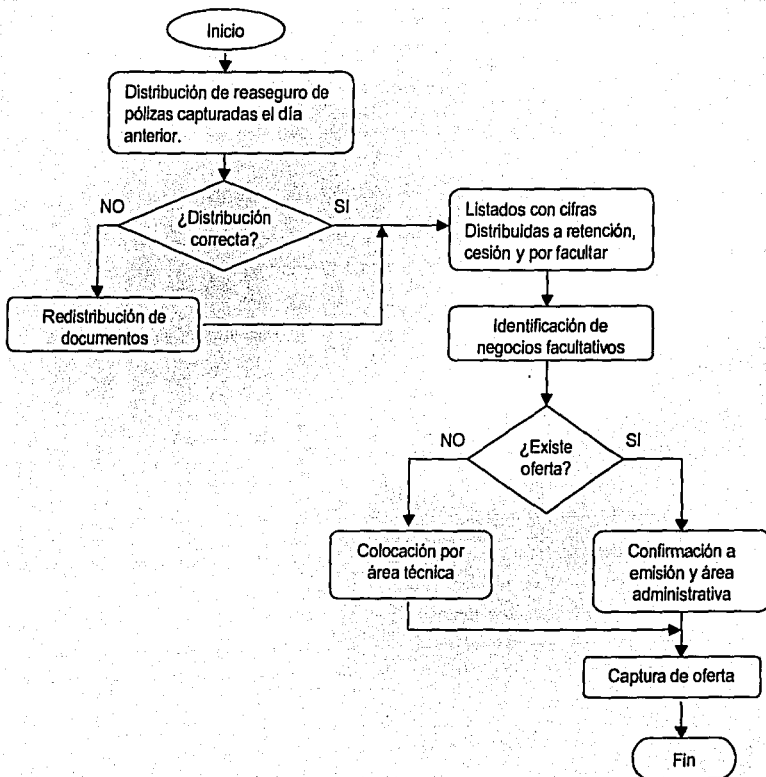
EMISIÓN AUTOS



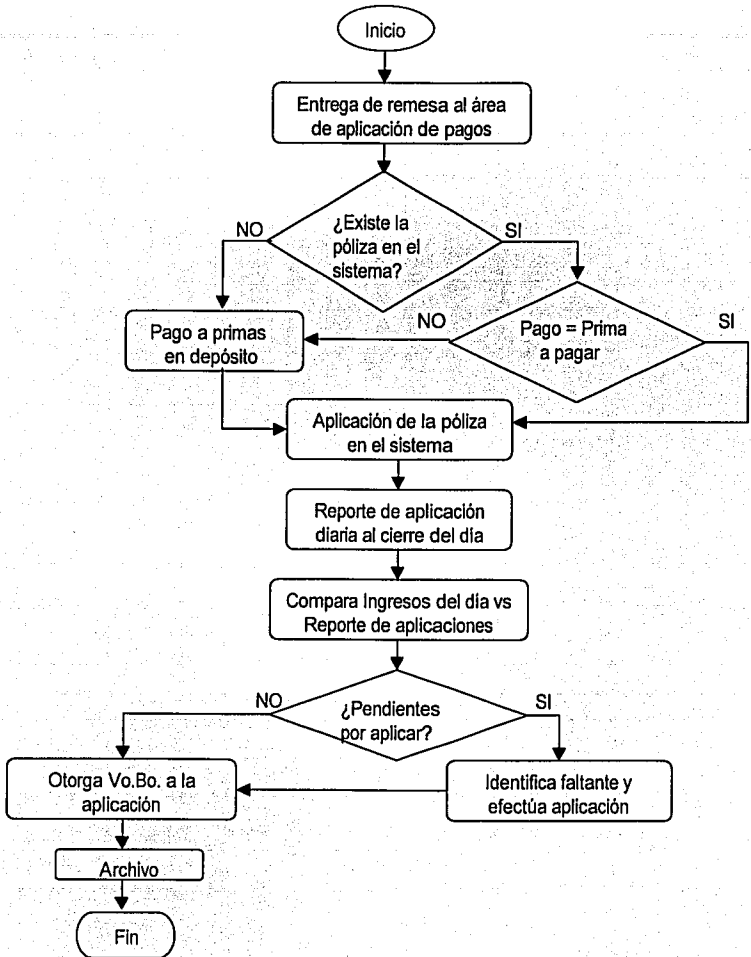
EMISIÓN DAÑOS



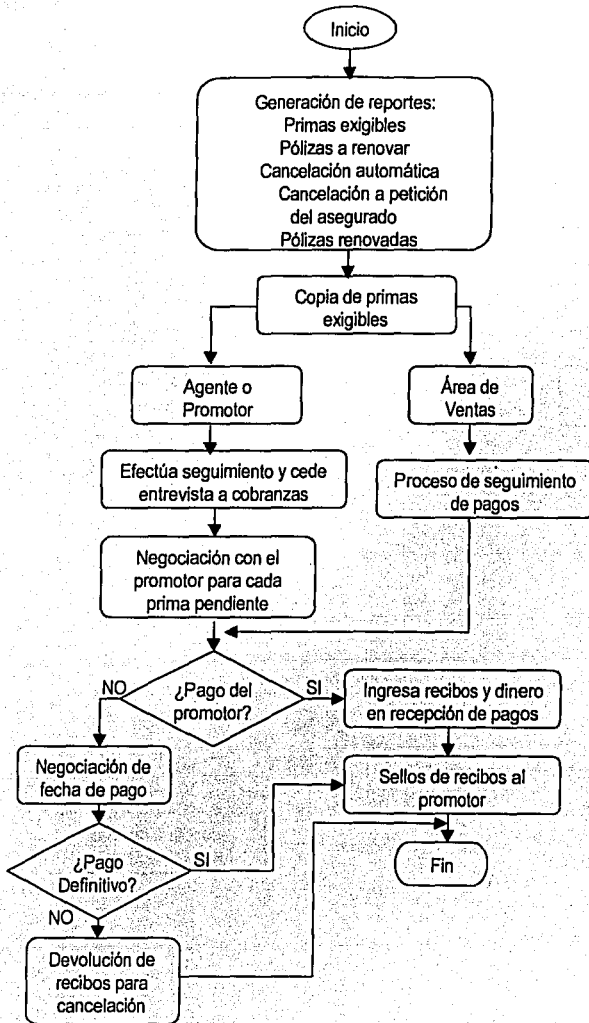
REASEGURO



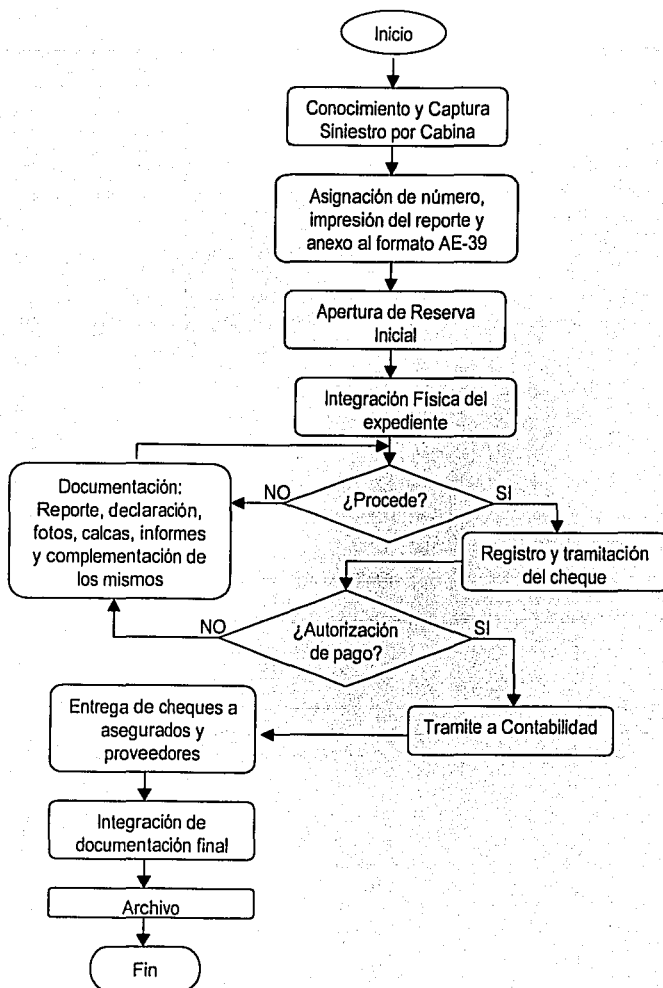
APLICACIÓN DE PAGOS



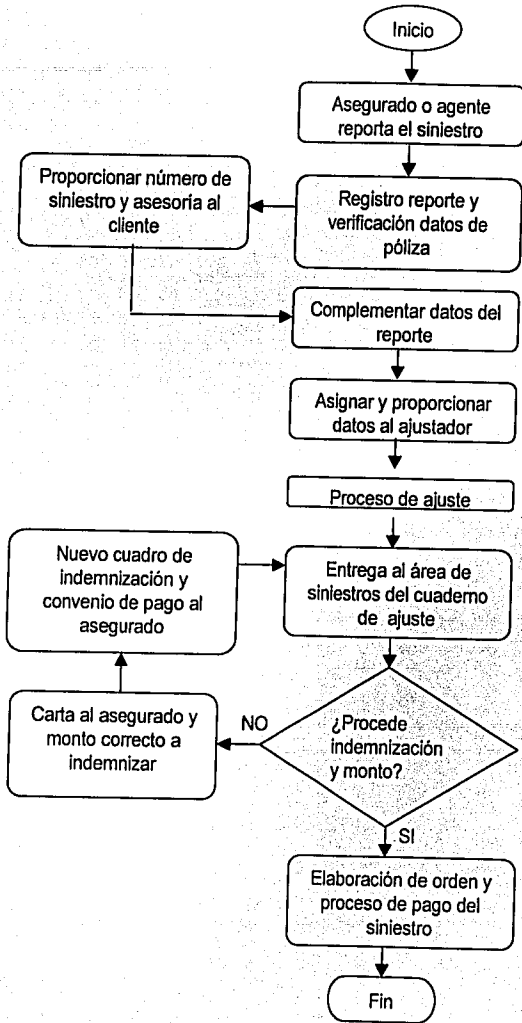
GESTIÓN DE COBRANZA



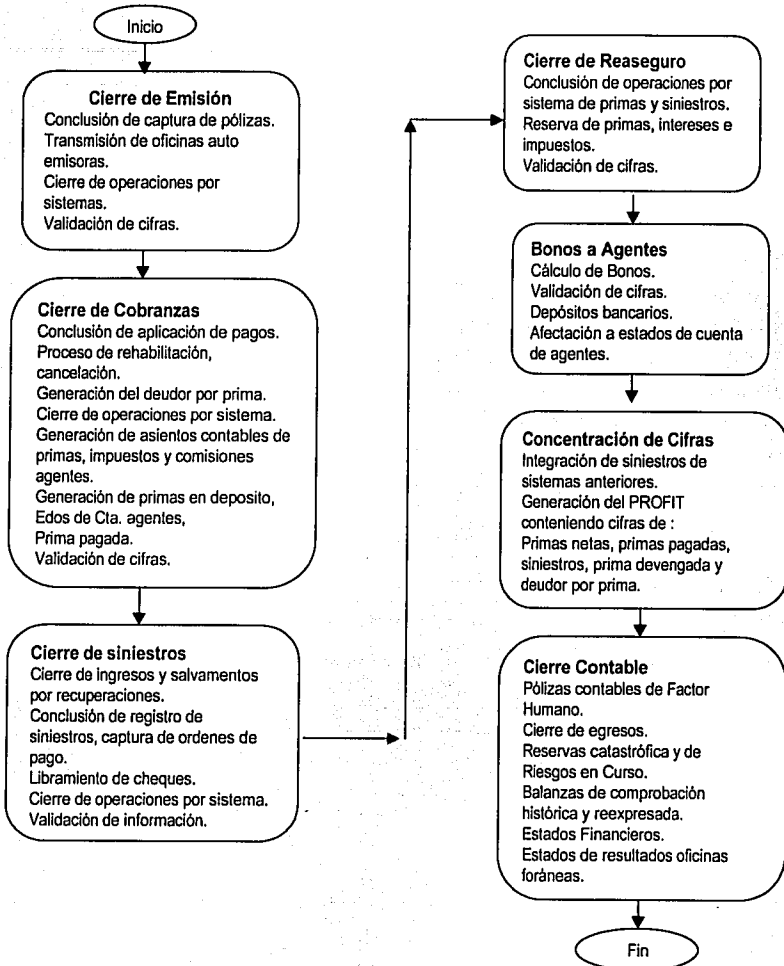
SINIESTROS AUTOS



SINIESTROS DAÑOS



CIERRE MENSUAL DE OPERACIONES



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



2.5 Planeación estratégica de CBI Seguros

2.5.1 Concepto estratégico

2.5.1.1 Misión, visión y valores

*El concepto estratégico enmarcado en la fase 1 del CMI se fundamenta en tres elementos básicos: la *misión*, que determina lo que hace la institución o su función como empresa, la *visión*, que es la forma en que sus integrantes la visualizan en el futuro y los *valores*, que son un conjunto de características deseables que auto-regulan su actividad, es decir, las cualidades a las que la compañía no está dispuesta a renunciar, e incluso promueve, en la consecución de sus objetivos.*

La misión para la que existe CBI Seguros y los valores que institucionalmente la sustentan, así como una visión futura de ella, existen de años atrás y se refieren a continuación. Sin embargo, éstos conceptos sólo resultan útiles si existe un conocimiento e identificación con ellos de toda la organización. Por ello se requiere, desde la primera fase del proyecto, hacer una revisión exhaustiva de los mismos para volver a definirlos o adaptarlos, con la inclusión de los accionistas a través de los miembros de dirección.

Si bien es cierto que actualmente CBI cuenta con estos tres conceptos, no hay elementos para afirmar que existe un consenso alrededor de ellos por parte de sus accionistas ni un conocimiento, entendimiento y aceptación de

los mismos por el personal que regularmente se incorpora a la organización. En consecuencia, no influyen en la actitud y desempeño individual de cada uno de los que la integran ni se reflejan en el servicio que la empresa proporciona a sus clientes, empleados y proveedores.

Es posible cambiar éstas circunstancias por medio del CMI, ya que construye la estrategia y evalúa los resultados sobre estos principios. La propuesta aquí presentada retoma lo establecido teóricamente hasta ahora en CBI y sugiere su revisión e incorporación real a la práctica administrativa de la compañía.

Misión

La misión de CBI Seguros es:

“Participar en el desarrollo de la sociedad en que vive y opera, mediante el otorgamiento de protección económica frente a los riesgos que afectan el patrimonio de las personas y las empresas a través de coberturas de seguros adecuadas a sus necesidades particulares, otorgando un dividendo a los accionistas de CBI Seguros, con estricto apego a normas legales y morales”.

Visión

La visión debe proporcionar inspiración, energía y motivación a la organización ya que, de acuerdo a Peter Senge³² “... hemos estado careciendo de una disciplina para traducir la visión individual en una visión compartida”. De acuerdo a Juan Mateo y Valdano³³ “al diseñar una visión

³² Senge, Peter, *La Quinta Disciplina*, ed. Juan Granica, Argentina, 1998.

³³ Mateo, Juan y Valdano, Jorge, *Liderazgo*, ed. Aguilar, México, 1999, pp. 19,33.



asumimos un compromiso por el que deberemos luchar, nos obligamos a conseguirlo y ... evitamos los desánimos y excusas [...]. Además ... proporciona un sistema para tomar decisiones ... porque sabemos la razón de cada paso que damos." Sintéticamente, de acuerdo a los mismos autores, debe reunir las siguientes características:

- No ser acotada por la dificultad.
- Delimitada por los valores a los cuales no se desea renunciar por conseguirla.
- No expresada en cifras.
- Definida por un líder, pero compartida y aceptada por el equipo.
- Amplia y detallada para que cada miembro la entienda y sepa como contribuir a ella.
- Positiva y alentadora.

La planeación estratégica de CBI se basa en preceptos como los mencionados con anterioridad, de tal manera que su tres pilares fundamentales se enuncian a continuación:

- Crear la imagen de una compañía aseguradora realmente comprometida con la calidad de sus productos y servicios de protección.
- Alcanzar una cultura de calidad total, que en su aplicación permita a la empresa lograr un adecuado posicionamiento en el mercado, con liderazgo en el servicio y bajos costos de operación.
- Lograr resultados técnicos positivos para la empresa, y un desarrollo en lo cultural, económico y social para los empleados y fuerza de ventas, a fin de que se logre un legítimo orgullo de pertenencia.

Cuadro de Mando Integral: planeación estratégica

Visión de Oscar Ortiz Sahagún (accionista de CBI):

Para el año 2022 convertirmos en...

- Una de las diez empresas más sólidas y dinámicas.
- Una de las cinco empresas más admiradas y mejor administradas de México.
- Una empresa aseguradora calificada como "AAA", por la solvencia financiera, excelencia en el servicio y el 'combined ratio'.
- Empresa elegida por estudiantes como la empresa en la cual les gustaría prestar sus servicios.
- La empresa que ocupa el primer lugar por la excelencia en el servicio prestado.
- Una empresa que participa en el logro de la excelencia educativa en los niveles medio superior e impulsa la vinculación universidad- empresa.

Valores

El crecimiento y desarrollo de CBI se sustenta en valores éticos, morales y personales:

- El servicio está centrado en el cliente.
- El factor humano es lo principal y lo más valioso.
- Todo trabajo, desde el más modesto al más destacado, es importante y digno de la misma consideración y respeto, porque siempre es una persona quien lo realiza.
- Existe la convicción de que el desarrollo personal y profesional de cuantos integran la compañía depende de la oportunidad cotidiana que



cada uno tenga de hacer lo más que pueda y de ser ayudado sólo en lo que estrictamente sea necesario o conveniente.

- Los factores clave para el desarrollo de la compañía son: la creatividad, la eficiencia, la calidad, la innovación y el liderazgo.
- Los elementos distintivos de la empresa son: la honestidad, el respeto, la sobriedad y la serenidad de su gente.

2.5.1.2 Análisis de ambiente y de recursos

Una parte vital de esta etapa la constituye la identificación de aquellos factores y características que resultan estratégicos en el alcance de los objetivos de CBI Seguros. Éstos pueden ser externos (ambientales) o internos (recursos) y se clasifican en cuatro tipos:

Fortalezas.	Actividades que la empresa realiza bien o recursos que controla.
Oportunidades.	Factores ambientales positivos.
Debilidades.	Actividades que la firma no realiza bien o recursos que necesita, pero que no posee.
Amenazas.	Factores ambientales negativos.

Éste análisis, realizado por los directivos para CBI Seguros, se sintetiza en un cuadro FODA, clasificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo a las cuatro perspectivas del CMI: [A] Aprendizaje y desarrollo, [C] Cliente, [P] Proceso interno y [F] Financiera (véase tabla 2.1).

<p>F Experiencia y permanencia del personal A</p> <p>Producto de Casa Habitación C</p> <p>Producto Procar (autos)</p> <p>Producto Auto Nuevo (autos)</p> <p>Portal en Internet (E-Seguros)</p> <p>Pago de comisiones y bonos oportuno</p> <p>Atención y trato personalizado</p> <p>Sistema integral de seguros (informática) P</p> <p>Estadísticas diversas confiables</p> <p>Especialista en autos y daños</p> <p>Especializados en servicio a taxis</p> <p>Capacidad de diseño de productos dirigidos</p> <p>Carteras diversificadas en negocios individuales</p> <p>Red de comunicación a nivel nacional</p> <p>Equipo de cómputo personal</p> <p>Capacidad de pago para siniestros F</p> <p>Negocios de socios de CBI seguros en cartera</p>	<p>O</p> <p>Seguros obligatorios a partir del 2002</p> <p>No existen agentes exclusivos</p> <p>Publicidad creciente en cultura de seguros</p> <p>Sensibilidad creciente en delincuencia / inseguridad</p> <p>Renovación parque vehicular de taxis</p> <p>Cambios en hábitos de compra</p> <p>Incremento de estudios de mercado –clientes-</p> <p>Uso de nueva tecnología</p> <p>Falta estrategia orientada a clientes en el mercado</p> <p>Internet como herramienta de apoyo a la venta</p> <p>Empresas con mayor especialización por ramo</p> <p>Creación de nuevas coberturas</p> <p>Oferta de productos por paquete</p> <p>Alianza con otras empresas</p> <p>Captación de carteras marginadas en alianzas</p> <p>Aprovechamiento de nuevos esquemas financieros</p> <p>Mayor número de competidores</p>
<p>Falta de motivación y trabajo en equipo A</p> <p>Falta de compromiso y actitud de servicio</p> <p>Insuficiencia en capacitación a empleados</p> <p>Escasa comunicación interna y externa</p> <p>Falta de capacitación a agentes C</p> <p>Falta de imagen a nivel nacional</p> <p>Falta de promoción de productos y servicios</p> <p>Falta orientación a satisfacer al cliente</p> <p>Venta basada en promotores, no en agentes</p> <p>Tarifa de autos alta</p> <p>Sistema nacional de ajustadores ineficiente</p> <p>Falta actualización y mejora de productos</p> <p>Falta cambiar imagen y nombre de la compañía</p> <p>Falta control de calidad P</p> <p>No se operan todos los ramos</p> <p>Falta optimizar procesos.</p> <p>Falta actualización a fuerza de ventas</p> <p>Falta equipo de transporte en ajustadores F</p> <p>Altos costos de adquisición</p> <p>Alta cancelación con baja conservación</p> <p>D Bajo pago de comisiones</p>	<p>Baja cultura del seguro</p> <p>Planes de bonos e incentivos de la competencia</p> <p>Crecimiento potencial de banca seguros</p> <p>Falsificación de pólizas en servicio público</p> <p>Mal manejo de la información por los agentes</p> <p>Mala imagen de las compañías de seguros</p> <p>Poco profesionalismo de la fuerza de ventas</p> <p>Fortalezas de otras marcas en el mercado</p> <p>Nuevas aplicaciones tecnológicas</p> <p>Bajo poder adquisitivo del cliente</p> <p>Ingreso de compañías extranjeras al mercado</p> <p>Guerra de precios</p> <p>Alta disposición de primas en agentes</p> <p>Incremento de siniestralidad en autos</p> <p>Incremento en el fraude de seguros</p> <p>Ventas a crédito</p> <p>A</p>

Tabla 2.1 Análisis FODA de CBI Seguros (Fuente: sesiones de planeación comercial)



2.5.1.3 Segmentación del mercado

En la búsqueda de una alta competitividad en el sector se recurre a herramientas como el Benchmarking con la cual se pretende emular las mejores prácticas, en este caso de las firmas de la competencia. Uno de sus resultados es la definición de un plan de mercado de CBI Seguros basado en una segmentación del mismo, es decir, partir de la comercialización de productos orientados a las necesidades del cliente. Esto se realiza a través de tres pasos: redactar el perfil del segmento, detectar sus necesidades y escoger productos y servicios de CBI que satisfagan esas necesidades.

1. Redactar el perfil del segmento

Para perfilar un segmento de personas se hace referencia a aquéllas que representan el promedio del mismo, es decir, que tienen características personales, un estilo de vida y necesidades similares.

2. Detectar necesidades del segmento

Se detectan las necesidades y motivaciones de compra de clientes y prospectos en el segmento, relacionados con productos y servicios de CBI Seguros. Asimismo se hace una descripción demográfica y psicosocial (conductas de compra) de ellos.

3. Escoger productos y servicios de CBI que satisfagan esas necesidades.

Las características a considerar para perfilar los segmentos son:

PERSONAS MORALES

A. Características generales.

1. Giro de su actividad económica.
2. Otros giros económicos relacionados.
3. Fecha de inicio de labores.
4. Sucursales, oficinas en interior del país y en el extranjero.
5. Número aproximado de negocios del giro en el segmento.
6. Número de clientes promedio por tipo de empresa.
7. Tendencias (a la alza o a la baja) en el giro del negocio.
8. Cobertura de su mercado: local, regional, estatal, nacional, exportación.
9. Mercados y segmentos que atienden: regionales, nacionales, exportan.
10. Políticas de atención sus clientes.
11. Sistemas de distribución más comunes.
12. Productos y/o servicios que comercializan.
13. Países a los que exportan / de donde importan.
14. No. de empresas del segmento que han usado nuestros servicios.
15. Número promedio de empleados por tipo de empresa.
16. ¿Qué puestos deciden nuestros servicios?

B. Características de aseguramiento

1. Impacto de la situación económica en su actividad principal.
2. Rangos de ventas anuales de la empresa.
3. ¿Existe cultura del seguro en las direcciones de las empresas?



4. ¿Qué opina el segmento de las aseguradoras?
5. ¿Cuál es la principal aseguradora en el segmento?
6. Principales riesgos asegurables en la empresa
7. Tipos de coberturas aseguradas en el segmento
8. ¿Existen planes de seguros de daños y autos como prestación a ?

PERSONAS FÍSICAS

A. Características generales.

1. Edad estimada.
2. Estado civil.
3. Nivel escolar promedio.
4. Actividad económica principal y secundarias.
5. ¿A que clubes o asociaciones pertenecen los integrantes del segmento?
6. Aspectos de su estilo de vida.
7. Áreas urbanas en las que residen.
8. Posible acceso a contactos potenciales.

B. Características de aseguramiento.

1. Niveles de ingreso mensual familiar.
2. Su opinión sobre las instituciones de seguros.
3. Tipos de seguros con que cuenta actualmente
4. ¿Somos su principal aseguradora?
5. ¿Tienen seguros en sus empleos? ¿características?
6. Otros atributos considerados importantes para perfilar al segmento.

Cuadro de Mando Integral: planeación estratégica

Segmentos Meta de CBI Seguros

Con base en los criterios de segmentación antes citados se han determinado los siguientes como áreas de oportunidad competitiva para la compañía:

Daños

Personas físicas

1. Casa habitación
 - . Unifamiliar, residencial, popular
2. Condominios
 - . Horizontales, verticales

Personas morales

1. Empresas
 - . Micro: oficinas, consultorios
 - . Pequeña: restaurantes, colegios
 - . Medianas: hoteles, industrias, fabricas, talleres

Autos

1. Particulares
 - . Hombres y mujeres
 - . Autos financiados y no financiados
 - . Clientes entre 25 y 60 años



-
- . Ingresos de 5 días de salario mínimo mensual
 - . Plazas con presencia de CBI o limitrofes a ella, con población mayor a 100 mil habitantes
 - . Unidades con valor menor a \$ 500,000
2. Flotillas de empresas públicas y privadas
- . Flotillas regionales con menos de 2,000 unidades
 - . No dedicadas a: renta de vehículos, mensajería, traslado de valores o seguridad privada
3. Autos comerciales
- . Individual hasta 3.5 toneladas
 - . Flotilla hasta 3.5 toneladas y regional
 - . No dedicados a la carga de tipo C, ni al transporte de valores, fletes o emergencias
4. Servicio público
- . Taxis hasta 15 años
 - . No se aceptan tolerados

De las mismas sesiones de planeación comercial para la detección de segmentos de mercado surgen los cuadros de las páginas siguientes. El inmediato resume las necesidades que CBI atiende en su mercado.

Cuadro de Mando Integral: planeación estratégica

Necesidades que CBI Seguros atienda en el mercado

Daños	
Personas Físicas	Personas Morales
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proteger patrimonio de la familia 2. Proteger la pérdida de la vivienda 3. Proteger pérdidas en sus menajes de casa 4. Proteger pérdida de joyas y artículos de valor 5. Proteger traslado de efectivo en la calle 6. Cubrir requisitos para hipoteca 7. Tranquilidad: seguridad, certidumbre 8. Seguridad: asesoría efectiva, eficiencia en siniestro, confianza, tranquilidad, rapidez 9. Evitar incomodidades a la familia 10. Evitar pagos por responsabilidad civil a terceros (hijos, mascotas, domestico) 11. Apoyo en asistencia domestica 12. Cubrir gastos consecuenciales por siniestros 13. Cubrir perdidas de equipaje 14. Cubrir perdidas por responsabilidad civil en viajes 15. Reducir primas aprovechando paquetes 16. Proteger daños a terceros inmediatos 17. Sentir que la prima se ajusta a la cobertura 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proteger riesgos en el negocio 2. Proteger \$ / Valores en calle y empresa 3. Cubrir responsabilidad civil en terceros por y para la construcción 4. Tranquilidad: seguridad, certidumbre 5. Seguridad: asesoría efectiva, eficiencia en siniestro, confianza, rapidez 6. Comodidad: entrega póliza, cobro, aviso renovación, tramites para reclamación 7. Cubrir gastos consecuenciales en siniestros 8. Trasladar riesgos a la aseguradora 9. Proteger pérdidas en traslado de mercancías 10. Asesorar en requisitos legales 11. Proteger daños x impericia y accidentes en manejo de equipo 12. Proteger daños patrimoniales en caso de errores y omisiones 13. Recuperar bienes patrimoniales perdidos 14. Que primas se ajusten a coberturas
Autos	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Temor a perdidas por asaltos o choques 2. Evitar problemas legales 3. Tranquilidad: seguridad, certidumbre 4. Apoyo en caso de accidente 5. Apoyo en descomposturas mecánicas 6. Enfrentar gastos imprevistos 7. Proteger responsabilidad ante terceros 8. Comodidad: entrega de póliza, cobro, aviso renovación, trámites para reclamación 9. Proteger dependientes económicos 10. Cumplir obligaciones legales 11. Cubrir requisitos de créditos 12. Cubrir protección en compra de autos 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cubrir gastos por responsabilidad en lesiones a ocupantes 2. Contar con asesoría en el siniestro 3. Accidentes, cubrir gastos por fallecimiento 4. Cubrir gastos por accidentes en viajes 5. Recuperar inversión patrimonial 6. Evitar endeudamientos 7. Proteger eventualidades de parientes 8. Cubrir riesgos naturales 9. Cubrir riesgos conductores vehículo 10. Aviso de mi renovación 11. Proteger activos en la empresa



Las necesidades expuestas se encuentran cubiertas en su mayoría por una amplia gama de productos y servicios implícitos en ellos, pero existen también algunos pendientes de desarrollar para atender las restantes con el objetivo de cubrir de forma más eficiente e integral dichos segmentos. Ambos se presentan en el siguiente cuadro.

Productos y Servicios de CBI Seguros

Oferta actual al mercado	
Autos	Daños
<ol style="list-style-type: none"> 1. Póliza 4 y 5 estrellas en autos. Cobertura amplia 2. Autos Limitado 3. Póliza Copete 4. Póliza Procar 5. Póliza Auto Nuevo 6. Bonificación por no siniestralidad 7. En taxis indemnización en efectivo 8. Póliza Autovale. Pago en efectivo en taxis y autovales 9. Póliza fase 3 10. Póliza básica 11. CBI Asistencia 12. Gastos Legales 13. Indemnización a valor convenido 14. Deducibles variables 15. Daños por carga no peligrosa 16. Comisiones al 15% 17. Condensado de condiciones generales 18. Índice inflacionario (Ajuste automático) 19. Incremento de suma asegurada 20. Extensión de R.C. y Gastos Legales 21. Red de abogados a nivel nacional. 22. Cotizaciones por Internet y cotizadores 23. Autoemisión (en algunos despachos) 	<ol style="list-style-type: none"> 24. Paquete empresarial 25. CBI Residencial y atributos equipo electrónico 26. Rotura de maquinaria y montaje 27. Obra Civil 28. Calderas y recipientes sujetos a presión 29. Transportes 30. Anuncios Luminosos 31. CBI Campestre 32. Seguro R.C. 33. Seguro de Incendio 34. Equipo Contratistas
	Productos y Servicios por Desarrollar
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auto sustituto 2. Pride 3. Clymde 4. Robo parcial 5. Ajustadores en motos 6. Seguro consultorios médicos 7. Comercial - Hogar 8. Igualar comisiones de mercado en daños

2.5.2 Objetivos, vectores y medidas estratégicas

2.5.2.1 Proyectos y acciones

Para atacar los segmentos deseados y desarrollar los productos que complementen a la cartera actual resulta necesario atender los señalamientos realizados en el análisis FODA. Como resultado de dichas sesiones comerciales surgen los siguientes proyectos para CBI Seguros:

Fortalezas de CBI con Oportunidades en el mercado	Responsables
Promover ventajas competitivas de nuestros productos entre los agentes	(DV)
Desarrollar nuevos productos por segmento de metas	(DA) (SD)
Programar reclutamiento de agentes CA	(DV)
Negociar con reaseguradoras carteras de alta capacidad	(SD)
Promover Internet como una herramienta de venta y emisión	(DO)
Crear división de servicio público para renovación de parque vehicular	(DA)
Desarrollar y actualizar productos paquete en daños	(SD)
Debilidades de CBI con Amenazas en el mercado	Responsables
Implantar sistema competitivo de remuneración a personal	(FH)
Implantar sistema competitivo de remuneración a fuerza de ventas	(DV)
Unificar criterios de suscripción	(DA)
Generar tarifas competitivas con actualización constante	(DA)
Unificar criterios de indemnización en siniestros	(SS) (SD)
Implantar tecnología para control de calidad	(DO)
Capacitar a personal en actitudes de servicio y trabajo en equipo	(FH)
Implantar nuevo sistema de atención y seguimiento de siniestros	(SS) (SD)
Revisar y aclarar normas, políticas y condiciones generales de pólizas	(DT)
Ajustar comisiones en daños a agentes según el mercado	(DT)
Activar formas de comunicación con personal, agentes y asegurados	(FH) (DV)
Modificar esquemas de bonos e incentivos para PAI 2002	(DV)

Áreas de la organización:

AF Finanzas	DT Dirección Técnica	SD Subdirección Técnica Daños
DA Dirección Automóviles	DV Dirección Ventas	SJ Subdirección Jurídico
DO Dirección Operaciones	FH Gerencia de Factor Humano	SS Subdirección Siniestros



2.5.2.2 La productividad de la organización

La competitividad de una empresa está determinada por la calidad, el precio y el tiempo de entrega de sus productos o servicios. Es por ello que resulta indispensable hallar los medios para lograr que CBI alcance niveles de eficiencia que le permitan su desarrollo y permanencia en el mercado en el corto y mediano plazo y un crecimiento futuro.

El tiempo de entrega ofrecido por la compañía depende de diversos factores entre los que se involucran de manera directa la eficiencia de sus procesos internos, la optimización de sus recursos y el rendimiento que alcance de cada uno de ellos. Por su parte, el precio depende de la capacidad de la organización para disminuir gastos de administración y costos de adquisición sin el deterioro de la calidad de sus productos y servicios. La calidad es definida por las Normas Oficiales Mexicanas como "el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas", aunque finalmente la calidad es ante todo satisfacción del cliente, por lo que es éste quien la define y la mide.

Los tres conceptos están directamente relacionados de diversas maneras. La más inmediata consiste en que al mejorar la calidad se reducen los re-procesos, los errores, los retrasos, los desperdicios de insumos, los documentos devueltos por el cliente, los servicios que lo dejen insatisfecho y las quejas ante la autoridad correspondiente. A su vez, disminuye costos y libera recursos humanos y materiales que usualmente son utilizados en

subsanan las deficiencias en la calidad. Como resultado se reducen los tiempos de respuesta al cliente.

Existe un punto de coincidencia en las organizaciones de la iniciativa privada, se trata de la búsqueda de la *productividad*, dado que es el pilar sobre el que se asienta su firmeza operativa y financiera. Es un valor que refleja la relación entre los resultados y los medios empleados para producirlos, y por lo mismo, es un concepto que ha cambiado con el transcurso del tiempo, ante la evolución de las empresas y sus formas de competencia. Es de esta manera que en años recientes en nuestro país, específicamente en el *Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad*, en 1992, "se entiende a la productividad como un concepto que trasciende a la mera relación operativa entre producto e insumos e implica un cambio cualitativo que permite hacer más y mejor las cosas, utilizar más racionalmente los recursos disponibles, participar más activamente en la innovación y en los avances tecnológicos, abrir cauces a toda la población trabajadora para su más activa y creativa participación en la actividad económica y en los frutos generados por ella"³⁴.

Desde el enfoque de la Calidad Total se considera que incrementar la productividad "... no implica que [...] se hagan las cosas de manera más rápida, con mayor esfuerzo y dedicación, sino que la empresa, en su conjunto, haga las cosas bien desde la primera vez"³⁵

³⁴ *Indicadores de Productividad y Calidad de Servicio*, México, Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, A.C., "Informe de avance al tercer trimestre de 1993", 1993, p. 1.

³⁵ Gutiérrez Pulido, Humberto, *Calidad Total y Productividad*, México D.F., ed. McGraw-Hill, 1997, p. 14.



Si bien es cierto que la *medición de la productividad* de un insumo (generalmente horas-hombre) se realiza, de manera usual, como la cantidad del producto entre el insumo utilizado, también lo es el hecho de que *no resulta sencilla la desagregación y medición de las contribuciones individuales de los diversos factores que en ella influyen*, sobre todo en la actividad aseguradora, *por la naturaleza intangible de sus productos* y las particularidades operativas de cada uno de sus ramos. *Pero lo que si podemos hacer es considerar los diversos aspectos que en ella inciden para medirlos de manera sistemática y así gestionar su progreso integral* en busca del incremento de la misma.

2.5.2.3 Detección y análisis de problemas

Una vez definidos los proyectos y acciones para CBI, el siguiente paso es la formulación de alternativas y estrategias para ejecutarlos con éxito, con el objetivo de alcanzar los niveles de productividad que se requieren para reducir la brecha que separa a la compañía de su realidad actual al diseño idealizado.

La tarea principal en ésta fase del proyecto consiste en realizar un análisis de los problemas que limitan la capacidad de la compañía en cada una de las cuatro perspectivas del CMI, proponer medidas para solucionarlas y las estrategias en que se basarán.

Los problemas no son aislados y en la generalidad unos son consecuencia de otros, por lo que se presentan clasificados por perspectiva y así facilitar la creación del modelo causa - efecto para el planteamiento estratégico de CBI en la siguiente sección.

En ésta labor se recurre a las líneas de trabajo marcadas por Ackoff para la *resolución de problemas*³⁶. El objetivo es buscar las soluciones que integralmente eliminen los obstáculos que impiden el desarrollo de la organización y sus posibilidades competitivas, limitándola en el cumplimiento de su misión. Los cambios esencialmente se dirigen a realizar modificaciones hacia el interior de la compañía para encontrar y/o crear las herramientas para adaptarse de manera más rápida y con mayor calidad, para atenuar las debilidades y explotar las fortalezas, evitar las amenazas y aprovechar las oportunidades que hay en el entorno. El resultado de éste análisis se presenta en las tablas 2.2, 2.3, 2.4 y 2.5.

Antes de llegar a la etapa de esquematización del *modelo causa-efecto* (mapa estratégico) a partir del estudio anterior, es conveniente presentar algunas reflexiones previas³⁷ que ayudarán en su inferencia y posterior comprensión.

Crecimiento y desarrollo no son la misma cosa, ni lo uno es necesario para lo otro. Crecer significa aumentar en tamaño o en número. Desarrollarse significa aumentar la capacidad para satisfacer las necesidades y deseos legítimos, propios y de los demás. Son legítimos cuando, una vez satisfechos, no se oponen al desarrollo de ninguna otra persona u organización.

³⁶ Ackoff, Russell L., *op. cit.*, nota 15, pp. 131-236.

³⁷ Ackoff, Russell L., *Cápsulas de Ackoff, administración en pequeñas dosis*, México D.F., ed. Limusa, 2002, pp. 17-19, 40-42, 58-59.

Tabla 2.2 Problemas de CBI y alternativas de solución (aprendizaje y desarrollo)

Problemas	Alternativas de solución	Componentes	%	Estrategias	Restricciones
<i>Perspectiva de aprendizaje y desarrollo (empleados)</i>					
Baja Motivación.	Remuneración y desarrollo vinculada a la aportación en el desempeño de la empresa.	Administrativo Técnico	30 70	Definición y aplicación transparente de un programa de sueldos, incentivos y ascensos basados en la participación directa en el cumplimiento de la estrategia organizacional.	Desconocimiento de los intereses del personal, reduciendo sus incentivos a aspectos económicos y, en consecuencia, la diversidad de opciones.
Falta de compromiso.	Información permanente a sus integrantes de los resultados de la empresa, por área e individuales respecto a la estrategia.	Administrativo	100	Garantizar que cada empleado, en todo momento esté informado del impacto de sus resultados individuales en los de la organización.	Desdén de los miembros directivos sobre la capacidad de reacción de los empleados y su comprensión de la estrategia.
Poca actitud de servicio.	Formación del personal en general, con énfasis en el segmento con interés y perfil de servicio para las áreas de atención a clientes.	Administrativo Técnico	20 80	Capacitar al personal generando conciencia sobre la misión institucional e individual. En nuevas contrataciones seleccionar estrictamente por perfil laboral y evitar permutas que deterioren ese aspecto básico.	Sub-estimación del impacto de la actitud de servicio en la percepción y satisfacción del cliente.
Capacitación insuficiente.	Programas de capacitación alineados a la estrategia y al plan de incentivos.	Administrativo Técnico	50 50	Planear la capacitación por funciones y aptitudes, revisarla de manera periódica y permanente. Trabajar en la administración del conocimiento.	Percepción de la capacitación como un costo en lugar de una inversión. Falta de ponderación del capital intelectual en el valor de mercado de una empresa.
Comunicación ineficiente.	Establecer medios, verticales y horizontales, de comunicación permanente al interior de la compañía.	Administrativo	100	Extender la comunicación desde los altos mandos a toda la organización y estandarizar formas de trabajo que permitan la retroalimentación entre áreas e individuos al interior de las mismas.	Desvinculación de las áreas e individuos respecto a la estrategia de la empresa y aislamiento por temor a exponer su desempeño a los niveles jerárquicos pares e inferiores.
Falta de trabajo en equipo.	Alineación de intereses entre la institución y los empleados.	Administrativo	100	Contratar personal cuyo perfil e intereses coincida con la visión, misión y valores de la institución e involucrarlo en la definición de su estrategia para que se identifique con ella.	Confusión entre fines y medios. Falta de visión y planeación, individual y organizacional, a mediano y largo plazo.
<i>Perspectiva de procesos internos</i>					
Bajo control administrativo-financiero.	Destinar recursos para tal actividad.	Administrativo Técnico	70 30	Crear área de auditoría para supervisión interna y atención a auditorías oficiales.	Susceptibilidad y resistencia del personal al escrutinio de su desempeño.
Sub-utilización de la TI.	Capacitación y documentación de procedimientos y actividades.	Administrativo Técnico	20 80	Capacitar y, sin detrimento de la especialización, descentralizar el conocimiento. Evaluar costos directos, aunque no evidentes, ocasionados por la excesiva rotación de personal.	Cambios acelerados en la TI que generan altos egresos en actualización sobre su uso.

**TESIS CON
FALTA DE ORIGEN**

Problemas	Alternativas de solución	Componentes	%	Estrategias	Restricciones
<i>Perspectiva de procesos internos (continuación)</i>					
Tecnología insuficiente en el servicio al cliente.	Evaluar costo-beneficio de la misma	Administrativo Técnico	10 90	Buscar los márgenes de competitividad en el servicio a través de la tecnología.	Inversión económica requerida.
Deficiencias en calidad.	Definir estándares de calidad en todos los niveles y áreas de actividad.	Administrativo Técnico	30 70	Establecer relación cliente-proveedor al interior de la organización para inducir la supervisión en cadena.	Desconocimiento de los costos derivados de la falta de calidad y efectos en la baja productividad.
Interrupción y abandono de nuevos proyectos.	Clarificación de prioridades.	Administrativo	100	Información a todos los niveles de la relevancia institucional de los proyectos, para subordinar lo urgente ante lo importante.	Ausencia de medios eficientes de comunicación y menosprecio generalizado de la misma.
Baja confiabilidad en la información	Incrementar su integridad y calidad.	Técnico	100	Determinar, mediante previo análisis, la información mínima requerida. Implantar su captura, los controles que garanticen su captura e integridad.	Sub-valoración de la información. Subordinación de la calidad ante la cantidad.
Inconsistencia en criterios de aceptación de riesgos.	Estandarización de criterios o centralización de la actividad.	Administrativo Técnico	50 50	Respetar las políticas de aceptación para disminuir los sesgos en los resultados.	Falta de comunicación y divergencia de intereses entre áreas.
Falta de tarifas competitivas	Actualización permanente de tarifas.	Técnico	100	Desarrollo de estadísticas confiables sobre la cartera vigente y de un generador de tarifa ágil.	Falta de integridad y confiabilidad en la información. Sub-estimación del proyecto.
Retrasos en cierres mensuales.	Delimitación de responsabilidades y seguimiento puntual de los mismos.	Administrativo Técnico	60 40	Garantizar la efectiva coordinación de los procesos y disminución de tiempos de espera.	Falta de compromiso y trabajo en equipo.
Retrasos en entrega de estadísticas anuales y trimestrales.	Automatización completa y generación oportuna.	Administrativo Técnico	50 50	Revisión exhaustiva en su implantación y vigilancia permanente de cifras de control.	Falta de planeación y percepción de las misma como un requisito legal y no como una fuente propia de información.
Demora en atención a siniestros de autos.	Incrementar recursos destinados al servicio.	Administrativo Técnico	20 80	Adquirir equipos de transportación ágil para evitar espera del asegurado, específicamente motocicletas.	Representa egresos inmediatos.

Tabla 2.3 Problemas de CBI y alternativas de solución (perspectiva de procesos internos)

Tabla 2.4 Problemas de CBI y alternativas de solución (perspectiva del cliente)

Problemas	Alternativas de solución	Componentes	%	Estrategias	Restricciones
<i>Perspectiva de procesos internos (continuación)</i>					
Sistema de ajustadores ineficiente.	Realizar depuración evaluando calidad y oportunidad del servicio contra honorarios.	Administrativo Técnico	50 50	A través de la realización periódica de evaluaciones distribuir las cargas de trabajo con base en sus resultados.	Favoritismos creados por intereses o afinidades personales.
Criterios variables de indemnización de siniestros.	Estandarización de criterios o centralización de la actividad.	Administrativo Técnico	50 50	Trato homogéneo al asegurado con estricto apego a la ley y honestidad en el servicio. Evitar corrupción interna.	Falta de comunicación y divergencia de intereses entre áreas.
<i>Perspectiva del cliente (agentes y asegurados)</i>					
Labor no centrada en servicio al cliente	Capacitar y seleccionar al personal para el giro de negocio específico de CBI.	Administrativo Técnico	70 30	Difundir y transmitir entre los empleados la misión de la empresa ante la sociedad, así como generar conciencia sobre el impacto de su cumplimiento en los resultados financieros.	Desvinculación de la actividad del personal respecto a la misión de CBI.
Desconocimiento de la cartera de clientes.	Alimentar y analizar la información necesaria.	Administrativo Técnico	30 70	Realizar un estudio de información requerida para conocimiento del cliente y no solo suficiente para la cotización y emisión.	Falta de anticipación sobre necesidades futuras de información.
Fracaso en nuevos productos.	Establecer los estudios de mercado como parte indispensable del proceso.	Administrativo Técnico	20 80	Diseñar producto dirigidos a segmento específicos del mercado, definiendo el perfil, sus necesidades y los productos de la empresa que las cubren para promoverlos o el diseño de una nueva oferta.	Falta de un área especializada en el desarrollo de nuevos productos.
Insatisfacción por rechazo de reclamaciones.	Información precisa y honesta sobre los productos.	Administrativo Técnico	50 50	Proporcionar y demandar, a la fuerza de ventas, el conocimiento de los productos y su presentación precisa al cliente en la contratación. Capacitar al personal de atención a siniestros para informar razones de rechazo.	Ausencia de valores en la captación de cartera.
Baja rentabilidad de agentes.	Elaborar un competitivo programa de bonos e incentivos, pero con sustento técnico.	Administrativo Técnico	50 50	Incrementar la precisión del cálculo de la prima de riesgo para generar valor de venta y proporcionar soporte a los agentes para vigilar y sanear la siniestralidad de su cartera.	Competencia del sector basada en la oferta de las otras compañías y la subordinación del sustento técnico propio.
Concentración de agentes en promotorías.	Motivar la dispersión de la cartera a través de incentivos atractivos a la producción de agentes independientes.	Administrativo Técnico	40 60	Gradualmente disminuir la concentración de cartera en unos cuantos promotores para equilibrar los puntos de negociación.	Comercialización soportada en la infraestructura de sus promotorías más que en el valor intrínseco de sus productos o imagen de CBI.
Bajo pago de comisiones.	Actualizar el tabulador ante la competencia.	Administrativo Técnico	20 80	Realizar estudios técnicos que determinen la comisión óptima para hallar el equilibrio entre el precio justo y el precio de venta de cada producto.	Falta de información confiable sobre la competencia.

Problemas	Alternativas de solución	Componentes	%	Estrategias	Restricciones
<i>Perspectiva del cliente (continuación)</i>					
Desactualización del esquema de bonos e incentivos	Revisión anual de los programas correspondientes.	Administrativo Técnico	20 80	Buscar el equilibrio para el crecimiento sostenido y sano de la cartera.	Ausencia de análisis permanente de cartera y mercado.
Mala imagen de la empresa.	Elevar la calidad de productos y servicios hasta equipararlo con la oferta promovida en el mercado.	Administrativo Técnico	50 50	Basar la imagen futura en el cumplimiento puntual de la misión de CBI para disminuir los malos antecedentes de su propio desempeño así como el del grupo financiero.	Cambios posibles al mediano y largo plazo.
Escasa publicidad.	Incrementar recursos en promoción, dentro de sus márgenes de solvencia	Administrativo Técnico	30 70	Efectuar un estudio sobre los medios publicitarios de mayor captación en el segmento de mercado en que se halla ubicada la compañía, a los menores costos posibles.	Recursos económicos limitados.
<i>Perspectiva de finanzas (accionistas)</i>					
Alta siniestralidad.	Depuración de cartera y eficiente la administración de siniestros.	Administrativo Técnico	50 50	Disminuir frecuencia y monto de siniestralidad a través de la redefinición y aplicación de políticas de suscripción. Disminuir costos de ajuste e incrementar rubro de ingresos.	Falta de comunicación y colaboración entre áreas involucradas.
Altos gastos administrativos.	Calidad en el trabajo y conocimiento de participación en los gastos.	Administrativo Técnico	50 50	Hacer de la calidad la forma cotidiana de trabajo y manejo de indicadores departamentales e individuales de participación en los gastos para generar co-responsabilidad.	Requiere de gran cantidad de cambios para lograrlo de manera sostenida.
Altos costos de adquisición.	Uso estratégico de recursos.	Administrativo Técnico	50 50	Dirigir recursos de ventas a segmentos potenciales de mercado.	Faltan estudios confiables de mercado.
Alta cancelación de pólizas.	Mejorar gestión de cobranza.	Administrativo Técnico	70 30	Establecer políticas y procedimientos estrictos de gestión hacia los agentes, así como la información y conductos oportunos que les faciliten su labor.	Establecimiento de cuotas sin sustento que provocan la captación de negocios solo para alcanzar el presupuesto.

Tabla 2.5 Problemas de CBI y alternativas de solución (perspectiva financiera)



El desarrollo es un incremento de la capacidad y de la competencia, está más relacionado con el aprender que con el ganar. Tiene menos que ver con lo que se posee que con lo que se puede hacer con ello. Por tanto, el nivel de desarrollo de una empresa se refleja también en la calidad de vida en el trabajo que proporciona a sus empleados y no sólo en su estado de resultados.

El crecimiento y el desarrollo no tienen que entrar en conflicto; pueden reforzarse recíprocamente, ello se refleja en que el nivel y la calidad de vida, generalmente, aumentan al mismo tiempo. La falta de recursos puede limitar al crecimiento más no al desarrollo. Para el primero existen límites que no es sano rebasar y sus restricciones se hallan en el medio ambiente, mientras que para el segundo no sucede lo mismo, ya que difícilmente se hallará un caso en que se hable de un desarrollo excesivo y las restricciones que lo impiden se encuentran dentro de la misma organización, auto-impuestas en algunos de los casos.

Partimos de la premisa de que las ganancias son necesarias para la supervivencia de la empresa, pero no su razón de ser. Las utilidades son una exigencia, no un objetivo; un medio y no un fin. Ésta proporciona elementos para explicar el comportamiento de los directivos, ya que su preocupación primordial es asegurarse el trabajo y el nivel de vida que desean, y no el maximizar ganancias o el crecimiento de la empresa. Éste objetivo no resulta malo ni vergonzoso, el problema en la práctica cotidiana es su alcance, es decir, debería extenderse hacia todos los empleados que son parte de la organización. La calidad y el nivel de vida no pueden mejorarse sin producir ganancias, sin pagar dividendos adecuados para atraer y retener inversionistas, sin aumentar la productividad para ser competitivos y sin

crecer para crear nuevos puestos para aquellos empleados desplazados por la mayor productividad.

Dentro de este contexto, la efectividad de los empleados puede ser maximizada sólo si sus valores y los de la organización no están en conflicto. A menos que los empleados mismos valoricen la cantidad y calidad de sus resultados, no se comportarán tan eficientemente como podrían hacerlo, desde el punto de vista de la organización. De ahí que los programas de calidad de vida en el trabajo se enfocan a hacer que el trabajo sea más gratificante.

Por otro lado, la responsabilidad de mejorar la calidad recae en la dirección de la empresa y no en el empleado. Se requiere algo más que exigencias, buenos propósitos y declaraciones; la simple inspección resulta obsoleta. La mala calidad significa una utilización deficiente de los recursos financieros y humanos con los que, entre más deficiencias y fallas se tenga, los costos por prevención, evaluación, falla internas y externas serán más elevados. Es necesario dejar de percibir a la calidad como un ciudadano de segunda y tercera clase dentro de la institución³⁸.

La capacitación requiere instituirse mediante métodos adecuados que den confianza en el trabajo, que el empleado tenga claro el tipo de producto que hace y que necesidades de los clientes satisface, que conozca la empresa y la importancia del trabajo que realiza. Sobre este punto Drucker afirma que "el origen de la riqueza es algo específicamente humano: el conocimiento. Si aplicamos conocimiento a las tareas que ya sabemos ejecutar, lo llamamos productividad; si lo aplicamos a tareas que son nuevas y distintas, lo



llamamos innovación. Sólo el conocimiento nos permite alcanzar esas dos metas³⁹. La administración del conocimiento, en su enfoque más actual, se basa en el proceso de poner el conocimiento bajo el control del administrador. Su valor generado es conocido generalmente como el capital intelectual; se toma como el diferencial entre el valor en libros de la organización y su valor en el mercado.

Se cultiva en parte contratando y desarrollando el tipo adecuado de empleados, o en otras palabras, incrementando el capital humano. Pero dado que éste recurso es volátil, se debe alcanzar la estabilidad necesaria creando un vínculo más duradero entre la formación acumulada y la empresa: el capital estructural. Éste tiene aspectos externos como la imagen que sobre la compañía tienen los clientes y el conocimiento que ésta tiene sobre ellos, por ejemplo. También está ligado con procesos internos, conocimientos y capacidades. Existen indicios de que el mercado se inclina cada vez más a atribuir valor al capital intelectual. Uno de ellos es el creciente interés de las empresas que no tienen ciertos activos intangibles como en el caso de CBI, la cual es una empresa de servicios⁴⁰. Considerar seriamente este tema se vuelve vital si aceptamos el hecho de que "quien compra una empresa está comprando su futuro, no su pasado. De esta manera su valor de mercado presente está basado en su desempeño esperado: en su potencial"⁴¹.

³⁸ Gutiérrez Pulido, Humberto, *op. cit.*, nota 35, pp. 7, 10 y 17.

³⁹ *Ibidem*, p. 46.

⁴⁰ Olve, Nils-Göran *et al.*, *op. cit.*, nota 18, pp. 42 y 43.

⁴¹ Ackoff, Russell L., *op. cit.*, nota 37, p. 52.

2.5.2.4 Mapa estratégico

Como se menciona en la sección anterior, los problemas de CBI Seguros no son situaciones aisladas, y se relacionan mutuamente, siendo algunos la causa de otros. Por ese mismo hecho también ocurre que al solucionar los problemas origen, aquellos que eran consecuencia de los primeros tienden a desaparecer o atenuarse, permitiendo diseñar una red integral de soluciones.

La importancia del uso de diagramas de causa - efecto radica en la posibilidad de visualizar gráficamente la vinculación de las respuestas y los puntos a cuidar en cada una de las perspectivas para obtener los resultados deseados.

No se trata de construir una estrategia a partir de la nada, sino de aprovechar las fortalezas y recursos que posee la organización, entre las que se encuentran, de acuerdo a lo presentado en secciones previas, personal capacitado, una infraestructura base con la que opera actualmente y una cartera de productos robusta. Es decir, no es que todo resulte negativo, pero se requiere potenciar cada capacidad de CBI Seguros para hacerla competitiva y duradera.

Como resultado de la búsqueda de relaciones causa - efecto entre las alternativas de solución sugeridas, se obtiene una propuesta integral, esquematizada en un mapa estratégico (figs. 2.6 y 2.7).

Aprendizaje y desarrollo

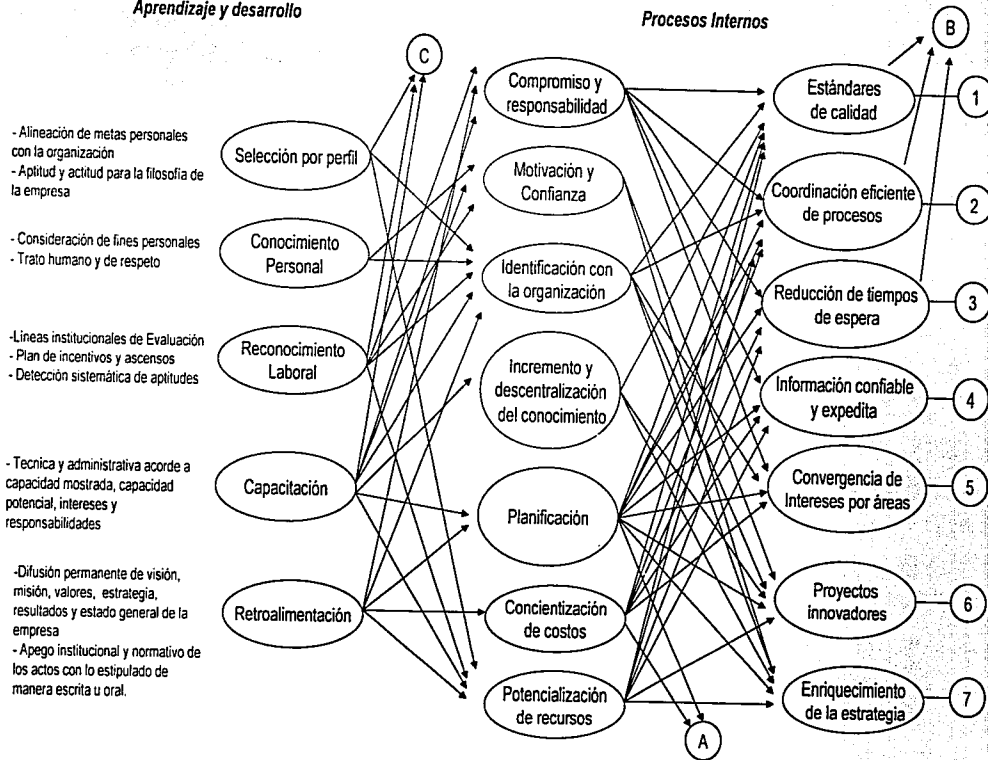


Fig. 2.6 Mapa estratégico de relaciones causa-efecto (fuente: diseño propio)

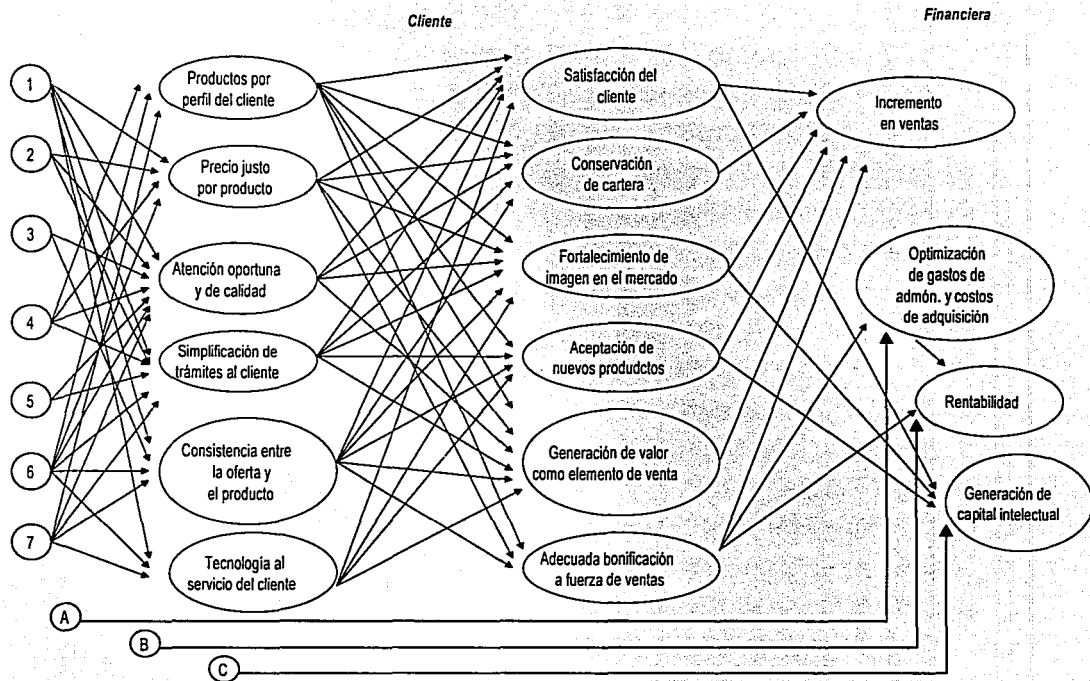


Fig. 2.7 Mapa estratégico de relaciones causa-efecto (continuación)



Cada punto del mapa estratégico es relevante para la consecución de los objetivos, pero la formación y desarrollo del personal resulta de una particular importancia ya que influye de manera directa en el incremento de la *cantidad* y *calidad* de trabajo realizado. Incluye a todos los empleados, aunque su distribución en el tiempo esta directamente vinculada a la jerarquía de quien la recibe, pues mientras que para el elemento de más bajo nivel se requiere que sea en el corto plazo, para los miembros de dirección se proyecta a largo plazo.

Debe incluir, según el perfil del puesto, capacitación en temas de carácter *general* como relaciones humanas, derechos y obligaciones del personal, reclutamiento y selección, clasificación y valoración de tareas, técnicas PERT, liderazgo, etc., de índole *administrativa* como simplificación de trabajo, sistemas de organización del mismo, archivos y registros, relación con visitantes y clientes, etc., de aspectos *técnicos* como producción, siniestros, reaseguro, uso de tecnología informática, productos, coberturas y condiciones generales, contabilidad, etc., y del campo *comercial* como el arte de vender, conservación de cartera, estudios de mercado, políticas de venta, publicidad y relaciones públicas, etc.

La comprensión de los mapas anteriores se refuerza con la identificación de los vectores estratégicos que constituyen la columna que soporta la estrategia general y que sirven para resumirla en un diagrama causa-efecto con una complejidad menor. Éste se presenta en la figura 2.8 de la siguiente página.

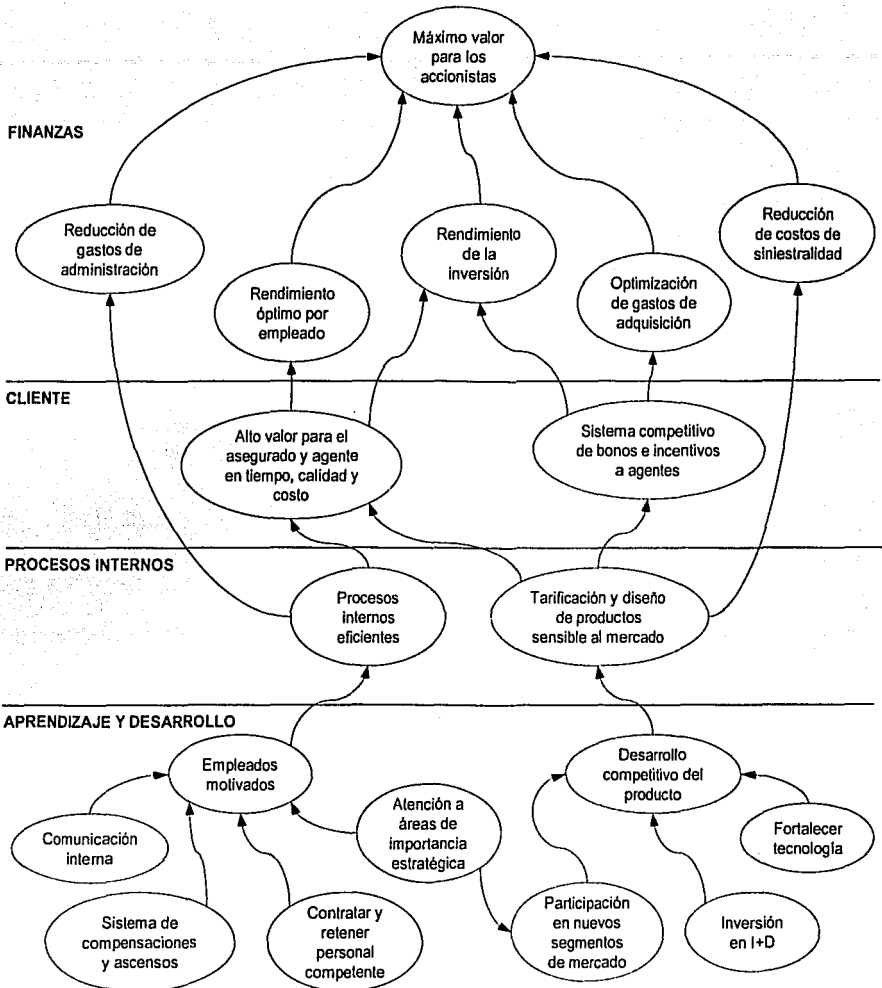


Fig. 2.8 Modelo condensado de relaciones causa-efecto para CBI Seguros



2.5.2.5 Cuadro de indicadores

Finalmente, se requiere seleccionar un cuadro de indicadores que permita evaluar el cumplimiento de la estrategia y realizar las correcciones y ajustes a la misma. Se deben evaluar las cuatro perspectivas, considerando los vectores que incluyen a un mayor número de ellas en el mapa estratégico.

Los indicadores o medidas estratégicas se definen con los siguientes objetivos:

- Evaluar el cumplimiento de la misión, estrategia y políticas de la empresa.
- Promover su competitividad (precio, flexibilidad, calidad, servicio).
- Detectar desviaciones y aplicar medidas correctivas.
- Evaluar a la empresa en una perspectiva de corto, mediano y largo plazo.
- Reflejar lo más importante de la actividad: procesos de negocio y secundarios de acuerdo a las formas de operación del sector.
- Establecer metas, estándares de desempeño y comparaciones con mejores prácticas nacionales e internacionales.

La experiencia de las empresas que los han implantado, sin que se tengan que convertir en regla, arroja las siguientes observaciones sobre los indicadores:

- El número de indicadores conveniente es de 15 a 25 para un nivel directivo o unidades departamentales, de 10 a 15, para una división y de 5 a 10 para evaluar grupos o individuos.

Cuadro de Mando Integral: planeación estratégica

- La proporción sugerida para las cuatro perspectivas es de: 34% para los procesos internos y del 22% para cada una de las otras tres.
- No debe medirse a departamentos o individuos con variables que ellos no pueden afectar.

Como resultado de la observación de los ciclos de operación, del análisis del mapa estratégico, así como la consideración de los puntos antes expuestos, el cuadro de factores críticos e indicadores viable para CBI es el presentado en las tablas 2.6, 2.7 y 2.8.

Este cuadro refleja el avance de la estrategia general de CBI Seguros, pero deberá ser extendido hacia los niveles inferiores de la organización, es decir, áreas, departamentos o individuos, desglosando del general un conjunto particular y específico de indicadores que midan la contribución individual en la obtención institucional de resultados.

Por esa causa no aparecen de manera explícita en el cuadro principal las actividades de soporte a la operación como las del área informática, pero éstas serán perfectamente claras al definir sus propios cuadros, sin necesidad de repetir los mismos indicadores globales, pero si buscando aquellos que contribuyan al alcance de metas de los niveles superiores de la estrategia. Ello requiere unificar criterios, definir estándares y compartir información, estrategias, objetivos y resultados.



Perspectiva de finanzas		
Factores críticos de éxito	Indicadores	Método de cálculo
Rentabilidad	Utilidad	Resultado anual
	Rendimiento de la inversión	Producto financiero
	Capital de garantía	Monto y variación
Liquidez	Capital contable	Monto y variación
	Flujo de Efectivo	Ingresos – egresos
Costos	% Gastos de administración	Gastos administrativos / prima emitida
	% Costo de adquisición	(Bonos + comisiones) / prima emitida
	% Costo de siniestralidad	Siniestros ocurridos / prima devengada
	Índice combinado	% siniestros de retención + (Costo neto adquisición + Gastos admn.) / Prima retenida
Capacidad	Porcentaje de retención	Prima retenida / prima emitida
Perspectiva del cliente		
Factores críticos de éxito	Indicadores	Método de cálculo
Satisfacción	Satisfacción de asegurados y agentes con el producto y/o servicio	Encuestas especializadas
	% renovaciones	No. de renovaciones / No. total de pólizas expedidas
	Quejas en atención telefónica o tramites en ventanilla	No. de quejas / No. total de servicios efectuados
Crecimiento	Insatisfacción en indemnización de siniestros	No. de quejas ante la Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros / No. de siniestros rechazados
	Participación de mercado	Prima emitida por CBI / Prima de todo el sector
Rentabilidad	Producción (primas directas)	Incremento real de prima emitida en ejercicio actual vs. ejercicio anterior.
	Rentabilidad por agente	Monto de siniestralidad / Prima devengada
Lealtad	Fidelidad fuerza de ventas	Estratificación de agentes por años de antigüedad

Tabla 2.6 Cuadro de indicadores de CBI (perspectiva financiera y del cliente)

**Cuadro de Mando Integral:
planeación estratégica**

Perspectiva de los procesos internos		
Factores críticos de éxito	Indicadores	Método de cálculo
Oportunidad	Colocación de reaseguro facultativo	Días transcurridos promedio desde la petición hasta la respuesta al área técnica correspondiente
	Proceso de suscripción	Días hábiles promedio desde la recepción de la solicitud hasta su rechazo o entrega física de la póliza.
	Endosos	Días de respuesta a solicitud de endoso
	Gestión de la cobranza	Pólizas de cancelación automática / Pólizas emitidas
	Tiempo de llegada del ajustador	Minutos promedio desde la hora de reporte hasta el arribo del ajustador
	Tiempo de reparación de unidades	Días promedio desde la atención del siniestro hasta la entrega física de la unidad
	Tiempo de Finiquito de Siniestros	Días transcurridos desde el llenado de requisitos a la entrega del cheque
	Tiempo para cambio de tarifas	Días hábiles para proceso
	Nuevos productos	No. nuevos productos / No. productos en cartera
	Cierres periódicos contables	Días hábiles a partir del cierre de producción
	Entrega oportuna de estadísticas e información a autoridades	No. de multas o notificaciones por retraso / No. total de entregas programadas
	Pago de comisiones y bonos a agentes	Días hábiles transcurridos a partir del cierre de producción
	Entrega de estados de cuenta a agentes	Días hábiles transcurridos a partir del cierre de producción
Calidad	Captura de información	Correcciones a B.D. por periodo
	Veracidad de la información	Índice relativo de informes repetidos
	Integridad de la información	Pérdidas de información por periodo
	Documentos al cliente	Documentos devueltos / documentos tramitados

Tabla 2.7 Cuadro de indicadores de CBI (perspectiva de procesos internos)



Perspectiva de aprendizaje y desarrollo		
Factores críticos de éxito	Indicadores	Método de cálculo
Productividad	Ventas por empleado	Prima emitida / No. de empleados
	Cartera por empleado	No. de pólizas / No. de empleados
	Gastos de administración por empleado	Gastos de administración / No. de empleados
Satisfacción del personal	Satisfacción en el empleo	Encuestas especializadas
	Rotación de Personal	Estratificación de empleados por años de antigüedad
Motivación	Frecuencia de comunicación interna	No. de comunicados a toda la organización con información de estrategia y resultados por periodo.
	Porcentaje de incentivos	Valor económico de incentivos vs Nómina
	Ascensos	Índice de promociones por periodo
	Atención al empleado	No. sugerencias aplicadas / No. total sugerencias
Formación y desarrollo	Porcentaje de participación en grupos de mejoramiento	No. de empleados involucrados / No. de empleados en la nómina
	Capacitación	Estratificación de empleados por número de cursos en un periodo

Tabla 2.8 Cuadro de indicadores de CBI (perspectiva de aprendizaje y desarrollo)

Nota: Aunque constituyen un elemento básico en un cuadro de indicadores, no se presentan las metas estratégicas para cada uno ellos, porque se requiere la participación del equipo ejecutivo en su definición. También se deberá especificar, sin posibilidad de ambigüedades, la fuente de los datos, su frecuencia, mecanismo de medición y responsables.

Las metas definidas por los miembros de dirección deberán ser **desafiantes**, es decir, inclinadas hacia la **búsqueda de la excelencia**: cero documentos devueltos, 100% satisfacción del cliente en calidad, costo y oportunidad, cero retrasos en cambios de tarifa, cero quejas, cero reprocesos, cero rotación del personal, 100% implantación de sugerencias, 100% participación de la gente en solución de problemas, 100% satisfactorio el clima laboral, participación creciente en el mercado, rentabilidad, etc.

Cuadro de Mando Integral: planeación estratégica

Para cerrar éste capítulo se muestra la condensación esquemática del cuadro de mando integral de CBI en el diagrama siguiente:

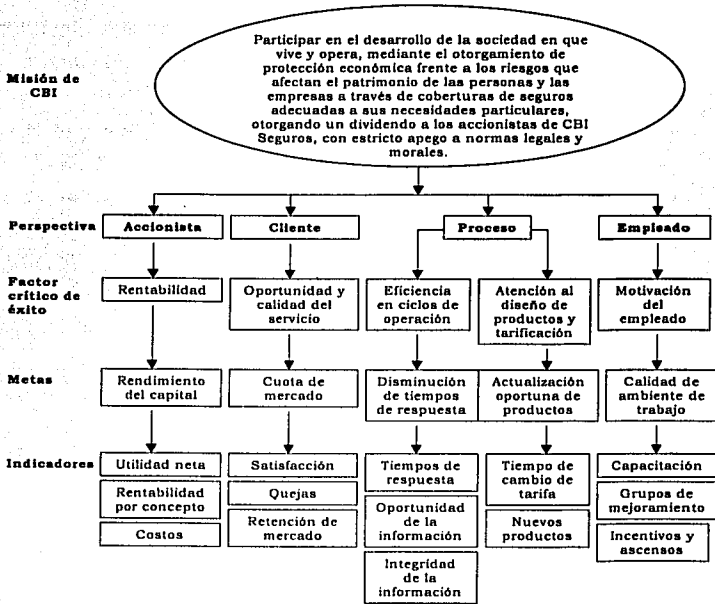


Fig. 2.9 Visión general del cuadro de mando integral de CBI Seguros S.A.



Conclusiones

- El método descrito del CMI es amplio, cíclico en algunos de sus puntos, profundiza en toda la información sobre la empresa e involucra a todos los elementos de la organización para efectuar la planeación estratégica, de tal manera que en el presente trabajo se ha podido realizar sólo un ensayo del mismo, limitado al desarrollo parcial de sus fases.
- No se invirtieron esfuerzos en planear los recursos humanos que integrarían los equipos de trabajo guía, ejecutivo y apoyo, puesto que esto depende de las cargas de trabajo del personal por área y aptitud de cada uno de ellos, información poco accesible en CBI.
- Los recursos presentados, así como la estructura gerencial, han sufrido modificaciones debido a cambios actuales en la compañía. Se sugiere revisar el nuevo organigrama, ya que concentrar la dirección de dos o más áreas, con funciones diferentes, impide la relación cliente-proveedor al interior de la organización en decremento de su eficiencia.
- Los métodos y procedimientos revisados, que documentan los ciclos de operación, no muestran fallas evidentes; sin embargo, para tener un mejor dictamen sobre su funcionalidad y grado de aplicación, es necesario revisarlos con el personal que realiza las actividades respectivas, así como el benchmarking sobre la competencia.
- El conocimiento que existe sobre el cliente es demasiado limitado, en primer término porque no se han realizado estudios, estadísticamente avalados, que proporcionen la información al respecto y en segundo, por ausencia de análisis de la información requerida sobre los asegurados y agentes, no solo para emitir sus pólizas o aceptar sus solicitudes, sino para garantizar el conocimiento sobre ellos en el futuro.

El cuadro de indicadores obtenido es el punto de partida para la elaboración de los correspondientes a cada área y departamento, ya que solo de esa manera será posible medir el aporte individual al cumplimiento de la estrategia organizacional. Otros elementos que complementan al cuadro de mando, como las metas estratégicas o frecuencia de medición, no se han incluido porque requieren de información más puntual y una participación directa de los ejecutivos involucrados.

Bibliografía y otras fuentes de consulta

ACKOFF, Russell L., *Cápsulas de Ackoff, administración en pequeñas dosis*, México D.F., ed. Limusa, 2002.

ACKOFF, Russell L., *Planificación...* (Véase bibliografía general.)

ELIZONDO PÉREZ, Jesús. (Véase bibliografía general.)

GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto. (Véase bibliografía general.)

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., *El cuadro de...* (Véase bibliografía general.)

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., *Como utilizar...* (Véase bibliografía general.)



OLVE, Nils-Göran, *et al.* (Véase bibliografía general.)

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary. (Véase bibliografía general.)

Folleto de sesiones de planeación comercial 2002 de CBI Seguros, México D.F., 2001.

Indicadores de Productividad y Calidad de Servicio, México, Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, A.C., Año II número 2, 1994.

Indicadores de Productividad y Calidad de Servicio, México, Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, A.C., "Informe de avance al tercer trimestre de 1993", 1993.

Manual de métodos y procedimientos de CBI Seguros, México D.F., 2000.

La empresa viviente, Temas de gerencia, liderazgo, creatividad, estrategia y desempeño organizacional (BSC), México D.F., 2001.
<http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/temas.htm>.

CAPÍTULO

3

PROPUESTA DE IMPLANTACIÓN, EVALUACIÓN Y CONTROL

Objetivo: Definir los lineamientos para realizar una implantación exitosa, uso y constante renovación del CMI, así como analizar los posibles escenarios futuros para la organización.

El que todo lo aplaza no dejará nada concluido ni perfecto.

Demócrates

Los pequeños actos que se ejecutan son mejores que todos aquellos grandes que se planean.

George Marshall

3.1 Introducción

El éxito del cuadro de mando integral depende sustancialmente de la aplicación puntual del método en todas sus fases. La experiencia de las organizaciones que lo han utilizado ha permitido ratificar la trascendencia de cada uno de los elementos que lo constituyen y ha robustecido su conocimiento sobre algunos factores de relevancia definitiva en dicho éxito. La omisión de alguno de sus puntos puede conducir el proyecto al fracaso.



Por ello resulta conveniente advertir que *el mismo resultado parcial del CMI para CBI Seguros obtenido en el capítulo anterior carece de dicha rigurosidad* debido a las limitaciones lógicas en que estuvo inmerso su desarrollo, pero aún así resulta valioso como referente para el uso de ésta u otra herramienta en la planeación estratégica de la compañía.

Sin embargo, no basta con que se coloquen unos cuantos indicadores seleccionados en forma de cuadro o que a partir de ellos se generen informes. Aunque resulta cierto que la información es el valor intangible más importante de una empresa de servicios como CBI Seguros, éste es sólo potencial mientras no exista la capacidad de la organización para hacer un uso óptimo de ella, es decir, *la utilidad del método se convierte en una realidad hasta el momento en que se analizan los resultados arrojados por los indicadores y se refuerza o modifica la estrategia a partir de ellos*, ya que el vínculo entre los diferentes indicadores y las metas estratégicas de la empresa pueden ser considerados como una hipótesis sobre las relaciones esenciales (causa y efecto) entre lo que la compañía invierte hoy y lo que da rendimiento a largo plazo.

Para que el cuadro de mando integral tenga un lugar natural en la discusión estratégica de CBI, su conocimiento debe ser enriquecido con información actual y operativamente relevante. Por otro lado, aunque la visión y las metas estratégicas estén perfectamente definidas y se conozcan los avances o retrocesos a través de los indicadores, esto no resulta de utilidad si no es comunicado a toda la organización, ya que así es complicado provocar los cambios deseados y necesarios para alcanzar y mantener la productividad y competitividad.

El método del CMI incluye entre sus fases el proceso de implantación, el seguimiento y correcciones continuas a la estrategia y la evaluación cíclica de resultados. Por las consideraciones antes expuestas, en ésta fase adquiere un papel trascendente la oportunidad y calidad con que se realice, así como su incorporación a la agenda ejecutiva de la institución.

Para alcanzar una idea precisa de la relevancia de ésta etapa es conveniente indicar que los efectos del CMI solo aparecerán en las fases posteriores a su implantación y servirán para potenciar la competencia entre empleados, el cambio de comportamientos y la comprobación o rechazo de hipótesis sobre el futuro.

3.2 Plan de implantación en CBI Seguros

3.2.1 Modificación del modelo administrativo

Las administraciones recientes en CBI Seguros, es decir, la que se encontraba en funciones al iniciar éste trabajo de investigación, otra de poca relevancia por su temporalidad cercana a tres meses y la que se encuentra al mando en la actualidad, no reúnen, en ninguno de los tres casos, una combinación de características suficientes para poder ser clasificadas en algún modelo administrativo⁴² teórico clásico. Inclusive, la percepción del empleado es que en cada una de esas etapas se carece de una ruta claramente definida de administración.

⁴² Colunga Dávila, Carlos, *Modelos administrativos*, México D.F., ed. Panorama, 1995.



Esta inquietud se ve reforzada cuando se detectan inconsistencias entre el discurso dirigido a la organización y las iniciativas surgidas de su nivel directivo.

Los comentarios de este apartado excluyen a la administración intermedia por su corto ejercicio y se limitan a revisar los elementos descriptivos de las otras dos.

En ambos casos los planes de trabajo han estado elaborados sobre el principio elemental de la administración científica de Taylor, es decir, el fin determinante y casi único ha sido maximizar las utilidades, aunque se han dado variaciones en cuanto a la ruta elegida para alcanzarlo.

La administración anterior se caracterizó por:

- Cita al factor humano como el elemento más importante para CBI, sin embargo, al igual que en la teoría *de las relaciones humanas* en el trabajo, no se aportan soluciones para incrementar la productividad con base en su *motivación* y, en consecuencia, éste aspecto se queda sólo como parte de la imagen de la empresa.
- Resultado de la aplicación tradicional de la administración científica la *remuneración* al personal se determina por el *desempeño individual*, pero sin el apoyo de estándares de evaluación.
- Aunque teóricamente se delegan las decisiones, en la práctica los niveles directivos no atienden de manera sistemática a las *iniciativas propuestas* por los niveles inferiores.

- Adicionalmente, la *selección del personal* se realiza por criterios definidos por el área de personal y preponderantemente por el directivo a cargo del área de la vacante a cubrir, sin una definición de perfil acorde a la estrategia de la empresa ni una alineación de intereses de quien solicita el puesto con la organización.
- No se encuentran principios de la *administración para la calidad* convirtiéndose ésta en un valor restringido a sólo algunas áreas o empleados y de un origen empírico o externo a la compañía.
- *Tampoco* existen elementos de *desarrollo organizacional* puesto que no existe un proceso de aprendizaje para la organización ni desarrollo para sus empleados, incluyendo a los miembros de dirección.

La actual administración, con el mismo objetivo, ha expresado otras tendencias en sus iniciativas:

- Se busca la *contracción de la compañía* para sanear sus finanzas, es decir, la reducción de su nómina y la depuración de su cartera de riesgos. A pesar de que la intención expresada es la de cambiar radicalmente la forma de trabajar y que se ha reducido significativamente el personal, no es posible señalarla como una reingeniería ya que no han existido cambios programados a los procesos de toda la organización, ni se ha establecido un sistema de comunicación con todos los niveles.
- Las *relaciones humanas* han sido *ignoradas* considerando nuevamente al empleado como mente y mano de obra contratada que sirve únicamente para incrementar el valor de la inversión de los accionistas.



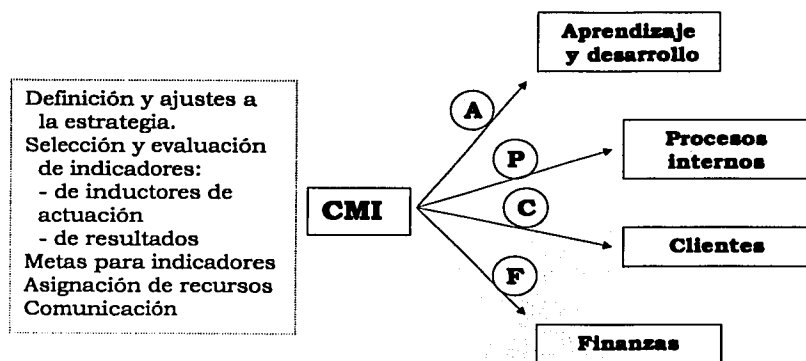
- *No existen incentivos* ni promesa de ellos y los cambios se fundamentan en el temor del personal a perder el empleo, generando un ambiente laboral incierto.
- *Los niveles de calidad* se han incrementado sólo *parcialmente*, sin que existan elementos administrativos que garanticen su continuidad e incorporación a todos los ámbitos de la organización.

La constante en ambas administraciones ha sido *diseñar la estrategia sin involucrar a toda la organización* y trabajar sólo en *algunos de los factores* que inciden en la obtención de los resultados deseados por los inversionistas.

Una realidad que se ha ignorado en los dos casos y que ya no es posible soslayar es el hecho mencionado en el capítulo anterior: CBI Seguros debe ser un medio para la satisfacción de los fines de cada una de las personas que en ella participan y no un fin, ello incluye por supuesto a los accionistas, clientes y empleados de la compañía.

Es evidente que la implantación de un cuadro de mando integral no resulta sencilla en cualquiera de los dos casos ya que obliga a la modificación del modelo administrativo. Y si bien es cierto que actualmente existen circunstancias que favorecen su uso como la contracción de la estructura de CBI, las intenciones de una reingeniería de procesos y la inminencia de cambios drásticos en la estrategia, también lo es que subsisten enfoques directivos de vital importancia que tienen que ser desechados o sustituidos para respetar la integridad del nuevo concepto de empresa.

El modelo administrativo propuesto integra principios de motivación e identificación de intereses del factor humano, reingeniería de procesos y administración para la calidad, es participativa e incorpora esquemas de remuneración, incentivos y ascensos con base en cuadros indicadores de resultados para las cuatro perspectivas. **Las funciones de dirección que vinculan al cuadro de mando integral con ellas se presentan en el esquema siguiente:**



A. Aprendizaje y desarrollo

- Selección de personal por identificación de intereses individuales con la misión, visión, valores y metas de la institución (filosofía), conocimientos y aptitud para el puesto. Información de filosofía y situación actual de la empresa.
- Programación anual de cursos internos y externos con revisiones trimestrales.



- Documentación permanente de métodos, procedimientos, actividades y manuales de calidad en sistemas abiertos de consulta. Descentralización hacia quienes realizan la actividad de: mapas y administración de procesos, formatos, reportes, políticas, controles, lugares, herramientas, descripción de puestos y organigramas.
- Activación de medios de comunicación periódica y permanente vía correo electrónico, desplegados: Información de proyectos institucionales más importantes en marcha y programados en el corto plazo, así como avances en los cuadros indicadores globales. Recepción y revisión sistemática de sugerencias.
- Juntas mensuales por áreas: información de proyectos en desarrollo y pendientes, avances por técnicas PERT, impacto en la organización y resultados de cuadros indicadores por área y globales. Ajustes mensuales en aspectos de operación y modificaciones trimestrales a la estrategia.
- Juntas informativas trimestrales generales: orientación estratégica de proyectos, resultados de indicadores del cuadro de mando global en las cuatro perspectivas, iniciativas nuevas y correctivas, ratificación o ajuste de metas y vinculación por áreas a la misma.
- Evaluación semestral del personal para definición de puestos y permanencia en la organización: conocimientos, capacidades, alineación con procedimientos, estándares de calidad y filosofía de CBI. Alimentación a un sistema de perfiles de empleados.
- Remuneración, incentivos y ascensos determinados por el avance de los indicadores, con factores diferenciales: el mayor porcentaje vinculado al cuadro global, el segundo al cuadro del área respectiva y el menor factor calculado de acuerdo a la aportación individual a esos resultados.

P. Procesos internos

- Normas de calidad internas para: servicio al cliente, desarrollo de proyectos e integridad de la información.
- Asignación de recursos y tiempos a los nuevos proyectos y actividades de periodicidad preestablecida: cierres mensuales, trimestrales y anuales, ciclos de operación, estados financieros, entrega de información a organismos reguladores, etc.
- Actualización de métodos y procedimientos para optimización de recursos y tiempos en el flujo de información.
- Comunicación y coordinación de proyectos entre áreas.
- Unificación de estrategias e innovación de proyectos.

C. Cliente

- Oferta determinada por necesidades del mercado
- Garantiza calidad en el servicio
- Ofrece precios competitivos por producto
- Eliminación de tiempos de espera
- Actualización competitiva de esquemas de comisiones y bonos

F. Finanzas

- Planificación de inversiones y presupuestos a largo plazo
- Reducción de costos por insumo y por producto
- Incremento de valor de empresa por capital intelectual
- Consolidación y crecimiento de ventas



El impacto de los cambios alcanza a cada una de las áreas que conforman la empresa, al momento en que cada una de ellas debe definir su propio cuadro de mando subordinado al de la organización. No obstante, por su nivel de participación e importancia de sus funciones, algunas tienen una **mayor relevancia en la implantación del CMI**, por lo que es importante reforzarlas o crearlas en su caso:

- *Responsables de cuadros de mando*, para la supervisión de su cumplimiento.
- *Factor humano*, en la selección, formación y motivación del personal.
- *Métodos y procedimientos*, para promover y supervisar su constante actualización
- *Planeación estratégica*, para definir la estrategia y determinar los cambios a la misma con base en los resultados de los cuadros indicadores.
- *Presupuesto*, para la asignación y redistribución de recursos a los proyectos.

Las ventajas de este modelo son:

- Identificación con los fines y filosofía de la organización
- Trabajo en equipo y colaboración entre áreas
- Conciencia de la estrategia
- Conocimiento y responsabilidad de los empleados sobre los resultados de la empresa.
- Interés personal en alcanzar las metas de los indicadores
- Apego a los métodos, procedimientos, políticas y estándares de calidad
- Motivación del personal y sentimiento de orgullo por el trabajo

Propuesta de implantación, evaluación y control

- Satisfacción de intereses de accionistas, clientes y empleados vinculada al cumplimiento de la estrategia y alcance de metas.
- Planeación a largo plazo
- Asignación óptima de recursos
- Dirección unificada de esfuerzos
- Liderazgo

Se esperan los siguientes resultados:

- Creación de capital intelectual
- Incremento de la productividad por empleado
- Disminución de la rotación de personal y costos implícitos
- Disminución de costos por mala calidad
- Optimización de los gastos de administración y costos de adquisición
- Disminución de multas por retrasos en información a autoridades y obligaciones fiscales
- Retención y captación de cartera
- Fortalecimiento de imagen en el mercado
- Incremento de la rentabilidad

La *transformación del modelo administrativo* es gradual y descende desde el nivel superior de la estrategia hasta la incorporación de cada una de las áreas de la empresa. Por ello se requiere una guía de implantación que separe claramente las etapas que conforman al proceso.



3.2.2 Guía de implantación⁴³

De la experiencia en diversas empresas, Kaplan y Norton sugieren un proceso de implantación dividido en 10 etapas y que conforman un proceso cíclico de renovación. La particularidad para el caso de CBI Seguros se limita a reducir ostensiblemente los tiempos estimados por los autores, sustentado en la pequeña estructura administrativa actual.

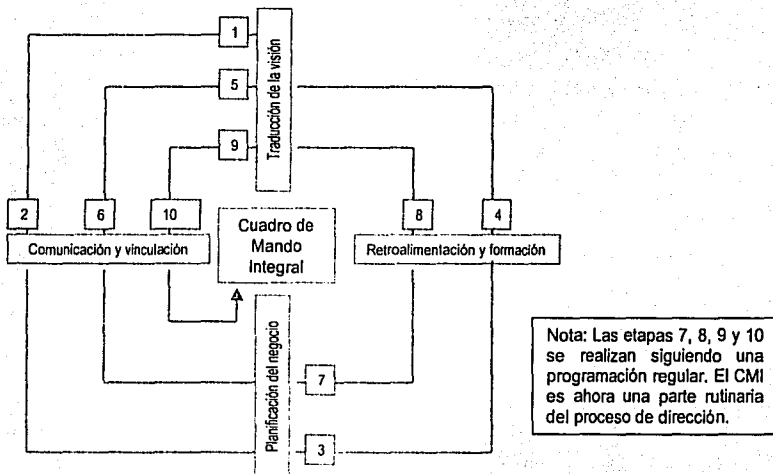


Fig. 3.1 Etapas de Implantación del CMI

⁴³ Kaplan, Robert y Norton, David, *op. cit.*, nota 22, pp. 283-304.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Propuesta de implantación, evaluación y control

1. *Clarificar la visión:* el equipo ejecutivo creado para el CMI de CBI trabaja durante 2 meses. Desarrolla un cuadro de mando para traducir una visión genérica en una estratégica, que se comprenda y pueda ser comunicada. El proceso ayuda a construir el consenso y el compromiso del personal con la estrategia.
2. *Comunicar a los mandos intermedios:* se reúne a los niveles de dirección, subdirección y gerencia de CBI para que aprendan y discutan sobre la nueva estrategia. El cuadro de mando integral es el vehículo de comunicación (semanas 9, 10 y 11). *Desarrollar los cuadros de mando de las oficinas foráneas y áreas o departamentos de la oficina matriz:* utilizando el cuadro de mando corporativo como plantilla, cada oficina, área o departamento traduce su estrategia a su propio cuadro de mando (semanas 12, 13 y 14).
3. *Eliminar las investigaciones no estratégicas:* el cuadro de mando corporativo, al analizar las prioridades, identifica muchos programas activos que no están contribuyendo a la estrategia (semana 15). *Lanzar programas de cambio corporativo:* el cuadro de mando corporativo identifica la necesidad de programas de cambios en negocios cruzados (semana 16).
4. *Revisar los cuadros de mando de las oficinas foráneas y áreas de oficina matriz:* el director general y el equipo ejecutivo revisan los cuadros de mando de las sucursales y subdirecciones o gerencias. La revisión permite que el director participe con conocimiento en la conformación de la estrategia de los niveles inferiores (semanas 17 y 18).



5. *Fortalecer la visión:* la revisión de los cuadros de mando de los niveles inferiores identifica varios temas de negocios cruzados que en el inicio no estaban incluidos en la estrategia de la compañía. Se actualiza el cuadro de mando corporativo (semanas 19 y 20).
6. *Comunicar el cuadro de mando integral a toda la empresa:* una vez asimilado el enfoque estratégico por los equipos de gestión, el cuadro de mando está diseminado por toda la organización, reforzando su conocimiento y compromiso con el mismo (semana 21). *Establecer objetivos de actuación individual:* la plana directiva vincula sus objetivos individuales e incentivos con sus cuadros de mando (semana 22).
7. *Actualizar el plan y el presupuesto de largo alcance:* se establecen los objetivos a tres años para cada uno de los indicadores. Se identifican y se asignan los recursos económicos necesarios para alcanzar estos objetivos. Al concluir el primer año, del plan de tres, se convertirá en el presupuesto anual (semanas 23 y 24).
8. *Iniciar revisiones mensuales y trimestrales:* después de la aprobación corporativa de los cuadros de mando de las oficinas foráneas, áreas y departamentos de la oficina matriz empieza un proceso de revisión mensual y complementado por revisiones trimestrales que se centran con mayor fuerza en los temas estratégicos (a partir del séptimo mes).
9. *Realizar la revisión anual de estrategia:* La estrategia inicial se ha conseguido y la corporativa exige ser actualizada. El comité ejecutivo elabora una relación de diez temas estratégicos. A cada oficina foránea y área se le pide que desarrolle una posición sobre cada tema, como

preludio a la actualización de su estrategia y cuadro de mando (desde el inicio del segundo año).

10. *Vincular la actuación de todo el personal de CBI con el cuadro de mando integral:* se pide a todos los empleados que vinculen sus objetivos individuales con el cuadro de mando integral. Todo el programa de compensación por incentivos de la organización se vincula al cuadro de mando (meses 13, una vez concluido un ciclo anual de operaciones).

Los tiempos estimados para las distintas etapas de éste proyecto están condicionados al apoyo y liderazgo de la dirección general de CBI Seguros. Como se ha planteado reiteradamente, las características y estado actual de la compañía la ubican como el lugar apropiado y oportuno para aplicar el método del cuadro de mando integral en forma y tiempos óptimos.

3.2.3 Cuadros indicadores en toda la organización

En el capítulo 2 se anotaba que una vez establecido el cuadro de indicadores de la compañía, con el objeto de involucrar de manera directa al personal en la obtención de resultados favorables es necesario definir cuadros para cada área, departamento e incluso individuo. Esta actividad se realiza como parte final del segundo paso de la implantación y los indicadores incorporados deben tener un impacto en los correspondientes a toda la organización, así como en los niveles intermedios existentes.

Para ello se enumeran algunos indicadores clasificados por perspectiva y factor crítico de éxito o ciclo de operación, los cuales pueden ser adaptados



y/o combinados para cada área o individuo sujeto a medición, así como complementados por los indicadores propios de la actividad específica:

Perspectiva de FINANZAS

Rentabilidad

- . Monto y variación del capital de garantía
- . Monto y variación del capital contable
- . Utilidad neta / Capital contable
- . Utilidad neta / Primas directas
- . Variación anual del capital de garantía / Primas directas
- . Producto de inversiones / Inversiones totales
- . Utilidad técnica / Primas directas
- . Utilidad técnica del reaseguro cedido / Primas cedidas

Solvencia

- . Monto de capital de garantía / Primas directas
- . Monto de capital de garantía / Primas retenidas
- . Cobertura de obligaciones
- . Cobertura de obligaciones sin el efecto del deudor por primas
- . Monto de capital de garantía / Activos totales
- . Margen o insuficiencia del capital de garantía

Crecimiento

- . Distribución de primas directas por ramo
- . Monto y variación anual de primas directas
- . Distribución de primas retenidas por ramo
- . Monto y variación anual de primas retenidas

Costos

- . % Gastos de admón., de costos de adquisición y siniestralidad

Perspectiva del CLIENTE

Asegurados

- . Satisfacción con los productos (encuestas)
- . Satisfacción con el servicio (encuestas)
- . Retención de mercado (1 – asegurados salientes / total asegurados)
- . Adquisición de cartera (asegurados entrantes / total asegurados)
- . Fidelidad de clientes (No. renovaciones / No. pólizas ejercicio anterior)

Agentes

- . Fidelidad de la fuerza de ventas (Agentes productivos por antigüedad)
- . Ingreso promedio de agentes (Comis. pag. / No. agtes. activos por antig.)

Perspectiva de los PROCESOS INTERNOS

Eficiencia general y calidad

- . Oportunidad de cierres mensuales y anuales (de producción al contable)
- . Primas directas / Costos salariales
- . Costo de administración / Primas directas
- . Costos de calidad / Primas directas
- . Primas directas / Número de empleados
- . Índice combinado
(Sin. ret. / Pma. dev.) + ((Costo neto adq. + Costo admon.) / Pma. ret.)
- . Indicadores de informes erróneos devueltos internamente
- . Integridad de información estadística
- . Correcciones manuales a B.D.
- . Inversión en tecnología informática
- . Indicadores globales de comunicación



Área técnica y estadística

- . Siniestros directos / Prima devengada directa
- . Siniestros retención / Prima devengada de retención
- . Oportunidad de cambio de tarifas
- . % Nuevos productos
- . Multas por retraso en entrega estadísticas e información a autoridades

Administración

- . Composición de estruct. admva. (Estratificación empleados por jerarquías)
- . No. de directivos / número de empleados

Área jurídica

- . Casos ganados ante CONDUSEF / Total de casos
- . Índice de reclamaciones por error en contratos
- . Tiempos de respuesta a asesorías internas

Fuerza de ventas

- . No. empleados en ventas / No. de empleados
- . Gastos de comunicación por producto
- . Costo neto de adquisición por retención / Primas directas
- . Efectividad del reclutamiento (Agentes prod. / Agentes reclutados)
- . Capacidad profesional de los agentes (Clasificación por reglamento)
- . Efectividad de la venta (Pólizas canceladas / pólizas emitidas)
- . Estacionalidad de las ventas (Prima directa trim. / Prima directa anual)

Producción

- . Tiempo de cotización (desde la solicitud hasta la entrega)
- . Tiempo de colocación en reaseguro facultativo
- . Oportunidad de emisión (Tiempo desde la solicitud hasta póliza entregada)
- . Días de respuesta a solicitud de endoso
- . Documentos rechazados / documentos emitidos
- . Estratificación de documentos emitidos por empleado

Cobranzas

- Oportunidad en pago de comisiones y bonos a agentes (días hábiles)
- Oportunidad en entrega de estados de cuenta a agentes
- Días de cobranza
((Deudor x Primas + Primas por cobrar) / Primas directas) * No trim. * 90
- Partidas pendientes de aplicación (primas en depósito)
- Cheques pendientes de recuperar por devolución

Siniestros

- Siniestros pagados / Siniestros finiquitados
- Siniestros finiquitados / Siniestros reportados
- Quejas por atención en cabina
- Quejas por atención del ajustador
- Quejas ante CONDUSEF / Siniestros rechazados
- Quejas ganadas ante CONDUSEF / Casos resueltos
- Oportunidad de llegada del ajustador (a partir del reporte)
- Oportunidad de indemnizaciones (de requisitos aprobados hasta el pago)
- Tiempo de reparación de unidades

Sistemas

- Tiempo de atención a solicitudes de software
- Tiempo de atención a fallas de hardware
- Número de caídas del sistema de cómputo
- Número de caídas de la red
- Número de caídas del conmutador
- Interrupciones de operación por error en aplicaciones
- Interrupciones al servicio de correo
- Interrupciones del servicio vía internet
- Proyectos inconclusos / Total de proyectos



Contraloría

- . Multas por incumplimientos fiscales
- . Retrasos en entrega del SIIF
- . Antigüedad en partidas de conciliaciones bancarias

Perspectiva de APRENDIZAJE Y DESARROLLO

Satisfacción del personal

- . Satisfacción y motivación (encuestas)
- . No. de conflictos laborales
- . No. de sugerencias / No. de empleados
- . No. de renunciaciones / No. de empleados
- . Salario mínimo / Salario máximo
- . Estratificación de empleados por rangos de sueldo
- . Horas de ausentismo / horas efectivas

Formación

- . Horas de formación efectiva / Horas de formación
- . Porcentaje de empleados en grupos de mejoramiento
- . Inversión en I+D (investigación y desarrollo) / Gastos totales

Motivación

- . Capacidades y competencias del personal
- . No. de empleados susceptibles de ocupar varios puestos / No. de puestos

Productividad

- . Productividad por empleado (prima, número de negocios y costos)

Crecimiento

- . No. total de contrataciones / No. total de empleados al inicio del periodo

3.2.4 Consideraciones clave de éxito

Existen errores u omisiones⁴⁴ en la aplicación del método que durante el proceso resultan imperceptibles y finalmente pueden conducir el proyecto al fracaso. Generalmente hasta que éste sucede, y después de un minucioso análisis es posible detectar las causas que lo originaron. La experiencia acumulada a través del tiempo en las distintas organizaciones que lo han utilizado arroja una clasificación de los más comunes. Su conocimiento anticipado puede evitar repetirlos y es por ello que se listan a continuación:

- Diseñarlo con muy *pocos participantes* activos involucrados en la definición de objetivos e indicadores que dan forma al conjunto de elementos de la estrategia de la organización, es decir, quedarse en una fase de laboratorio y permitir que el diseño y la implantación lo realicen los mandos medios de la organización, *sin ser dirigida por el CEO*⁴⁵ (Director General) o *equipo ejecutivo*.

Para el caso en estudio es conveniente señalar que se buscó un acercamiento a la dirección general sin obtener respuesta alguna y solo se contó con la colaboración de algunos directores y mandos medios.

- Mantener el cuadro de mando en la cima, es decir, caer en el extremo de *solo implicar al equipo ejecutivo*, ya que la eficacia se encontrará si

⁴⁴ Fuente: Foro Balanced Scorecard Latinoamérica, enriquecido por los comentarios del Dr. Robert S. Kaplan.

<http://forums.delphiforums.com/empresaviviente>

⁴⁵ Chief Executive Officer



todo empleado entiende la estrategia de la organización y contribuye a su implantación.

Esta fue otra limitación ya que se obtuvo la opinión (aportación de ideas) de sólo unos cuantos elementos del resto de la organización, sin elementos técnicos que avalen su representatividad muestral.

- *Un largo proceso de implantación o un retraso en su arranque, que puede ser provocado por falta de definición de todos los indicadores o por considerar que el plan aún no está completo y debería de ser perfecto porque solo existe una oportunidad para lanzarlo. La experiencia de los pioneros dicta que es posible iniciar con solo el 35 o 50% de las medidas. Es importante recordar la frase que dice que "más vale un buen plan hoy que uno perfecto mañana".*
- *Percibirlo como un proceso estático y no dinámico. Es básico recordar que el CMI es un sistema de aprendizaje que cambia según aprenda la organización en cuanto a su visión, entorno, mercado, etc., y modifica a su vez la estrategia, indicadores, metas e iniciativas.*
- *Considerar el CMI como un EIS⁴⁶ (Sistema de Información Ejecutivo), en los cuales, de manera tradicional no han estado incorporados los procesos de pensamiento, diálogo y reflexión. Es común pensar que el software lo resuelve todo.*
- *Medir para controlar y no para comunicar, cuando el fin real es aprendizaje a través del diálogo y la comunicación. Esto conduce a*

pensar que el CMI es solo para la gerencia y no para los empleados, siendo que resulta vital que ellos también noten y valoren su aporte a la estrategia en los resultados obtenidos. Es decir, debe inducir el incremento de la motivación del personal y no ser una vía de imposición de acciones gerenciales.

Esto implica que la mera obtención teórica del cuadro de indicadores como sistema de medición resulta inútil si no es evaluado de manera periódica, si no se informa a quienes son parte de los procesos y/o tareas evaluadas de los resultados obtenidos y si no cumple el ciclo completo de retroalimentación a la estrategia.

- *Permitir que un consultor diseñe el CMI, cuando aquel solo es un guía y facilitador del proceso, pero el resultado deberá ser un reflejo del pensamiento y orientación estratégica de quienes conducen a la organización.*
- *Introducir el CMI solo para los incentivos económicos⁴⁷. En algunas empresas utilizan el enlace con la compensación como herramienta poderosa para captar la atención y el compromiso con la estrategia de los empleados, pero se limitan a introducir indicadores no financieros, pero sin captar en su cuadro la capacidad de dichos indicadores de llevar a mejorar la evolución de los indicadores financieros y del cliente.*

⁴⁶ Executive Information System

⁴⁷ Kaplan, Robert S. y Norton, David P., *op. cit.*, nota 23, p. 396.



3.3 Tecnología de la información para administrar el CMI

3.3.1 Aplicaciones existentes

La administración automatizada del cuadro de mando integral facilita la obtención de resultados e impulsa la oportunidad de los cambios a realizar en la estrategia. Por ello han surgido diversas compañías de desarrollo de software que ofrecen soluciones informáticas para éste método. Existen diferencias entre ellas respecto a sus alcances y plataformas para las que fueron diseñadas.

Pueden clasificarse, por sus alcances, en tres categorías de TI (Tecnología de la Información)⁴⁸. Se presentan en orden ascendente de acuerdo a este criterio:

1. Primera Generación. Área de acción del usuario con una manera de presentar datos y comparación de unidades en el tiempo. Fuente de datos manuales y automática. Desarrolladas con herramientas de PC tan sencillas como Visual Basic, Excel, Lotus Notes, Delphi, HTML, etc.
2. Segunda generación. Sistemas ejecutivos de información (EIS), que sumados a la forma de presentación, permiten la recolección automática de datos que provienen de otros sistemas diferentes que ya están en funcionamiento. El usuario puede examinar la información subyacente para averiguar por qué las cifras del CMI han evolucionado de

⁴⁸ Olive, Nils-Göran *et al.*, *op. cit.*, nota 18, p. 263.

determinada manera. No hay algo que lo distinga de los EIS tradicionales y que lo vincule con el CMI, excepto por la selección de la información y el diseño del área de acción. Permite el cálculo de tendencias y pronósticos a través del uso de la técnica OLAP (Online analytical processing o procesamiento analítico en línea), dado que permite el uso multidimensional de los datos.

3. Tercera generación. Modelos de simulación que permiten proyectar el CMI al futuro o simular los efectos de cambios en los indicadores. Es necesario para ello realizar pruebas con diversos supuestos.

Entre los productos y proveedores más conocidos y experimentados se hallan:

- CORVU BSC Solutions, uno de los pioneros en el mercado, certificados por BSC Collaborative, organización creada por Kaplan y Norton. En sus inicios se centraba en la gestión y medición.
- Vision Consultores, con su software Strategos, diseñado en Venezuela en 1997, totalmente en español. Es también una de las aplicaciones pioneras que integra la planificación y la gestión estratégica en la misma herramienta.
- PBViews ofrece un producto que usa modelos tipo árbol de indicadores y tipo árbol organizacional.
- Oracle ingresa a éste mercado en noviembre de 1998 cuando adquiere a Graphical Information y presenta la evolución del software Dynacard como una de las herramientas que conforman su SEM (Strategic Enterprise Management).



- La aplicación de Gentia, de origen inglés, que se desarrolla con aportes de los creadores del método y evoluciona substancialmente desde su lanzamiento en marzo de 1998.
- SAP incorpora el BSC y cuenta con una alianza con BSC Collaborative para potenciar su aplicación.
- QPR Scorecard, aplicación inglesa que se comercializa desde Colombia.
- SAS institute, con amplia divulgación en Francia y resto de Europa, pero de las aplicaciones más recientes en el mercado nacional.
- Alacrity Results Manager, más orientado hacia la gestión que hacia la estrategia.
- Ergometrics, con un producto dirigido hacia la gestión.

3.3.2 Criterios de evaluación y selección

Para elegir alguna de éstas soluciones es preciso evaluar costos, plataforma para la que fue diseñada e integración con las herramientas informáticas ya instaladas en la compañía. Adicionalmente, se presentan algunas sugerencias para el proceso de selección de la aplicación adecuada⁴⁹:

- No guiarse únicamente por listas de verificación (checklists). La información del proveedor sobre lo que cumple en su generalidad no es confiable. Este es un ejemplo de los aspectos que puede incluir el software:

Conceptos del CMI que aplican en la organización:

- ✓ Orientación estratégica: misión y visión

⁴⁹ Automatizando el Balanced Scorecard: algunas guías para identificar el mejor software para su BSC, *La empresa viviente*.
<http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/solucsoft.htm>

- ✓ Perspectivas
 - ✓ Modelo y relaciones causa-efecto
 - ✓ Vectores estratégicos
 - ✓ Objetivos estratégicos
 - ✓ Indicadores estratégicos
 - ✓ Metas
 - ✓ Iniciativas
 - ✓ Maneja diferentes ámbitos organizacionales
 - ✓ Análisis de árbol estructurado de indicadores
 - ✓ Análisis de sensibilidad
 - ✓ Manejo de indicadores no estructurados – no numéricos
 - ✓ Valor actual del indicador vs Meta
 - ✓ Seguimiento a proyectos
 - ✓ Seguimiento a problemas
 - ✓ Enlace a Base de Datos de la organización –compatibilidad-
 - ✓ Enlace con otros sistemas
 - ✓ Visor desde intranet
 - ✓ Foro de diálogo por indicador
 - ✓ Flexibilidad para actualización de datos
 - ✓ Flexibilidad en generación de reportes
 - ✓ Manejo de múltiples series de tiempo
- Sentido crítico para el uso de evaluaciones externas (revistas, consultores, etc.). En ocasiones éstas son pagadas por el mismo proveedor.
- Uso escéptico de las referencias del proveedor. Generalmente solo presentan los casos exitosos.



Resulta de utilidad:

- Pedir una licencia de prueba y correrla con información prototipo propia, no demostraciones.
- Hablar con los competidores para obtener información de las debilidades del proveedor en estudio.
- Obtener la opinión de los técnicos que desarrollaron el software.
- Cuestionar sobre las futuras características de la herramienta, para saber con que no cuenta hoy.
- Planificar la integración de la aplicación con otras herramientas de apoyo a la toma de decisiones.

3.3.3 Alternativas de CBI Seguros

Lamentablemente la automatización del CMI si se convierte en un inconveniente para CBI, porque aún no existen en el mercado soluciones completas a bajo costo dirigidas a medianas y pequeñas empresas.

Ante la limitación de presupuesto la opción más simple es basar el sistema de información en herramientas de la primera generación como PowerPoint o Excel, lo cual no necesariamente es negativo. Sin embargo, una mejor alternativa es la de crear un desarrollo propio en Visual Basic o Visual Fox que no reunirá todos los conceptos involucrados en un desarrollo especializado pero permitirá administrar los elementos básicos para su operación sin limitarse a herramientas tipo texto. La opción es recurrir a demostraciones de software para obtener las ideas y definiciones para un diseño propio.

Las limitaciones de ese desarrollo pueden ser cubiertas por un conjunto eficiente de métodos y procedimientos que, entre otras cosas, permitan la comunicación de la información a los empleados y socios para dirigir su comportamiento en la dirección deseada (inductores de actuación). La aplicación de TI será posible hasta el momento de asegurar la calidad de la información del CMI de CBI Seguros, es decir:

- Los indicadores están definidos de manera clara y reflejan la estrategia de la empresa.
- Las perspectivas se relacionan de manera evidente.
- Es económicamente justificable medirlos.
- Intervalos de medición bien definidos.
- Existen las personas responsables de cada indicador.

Es deseable que la información:

- Sea de forma comunicativa; con números, figuras, diagramas o medios múltiples que faciliten el resumen.
- Presente un entorno amistoso para el usuario: contacto sencillo y familiar.
- Ser de fácil acceso: la persona que necesita la información debe ser capaz de obtenerla donde quiera que esté.
- Tener un costo por debajo de la utilidad del indicador



3.4 Seguimiento y evaluación

3.4.1 Temas y ciclos de revisión del CMI

Las estrategias no pueden ser lineales o estables porque aunque hayan sido planeadas con la mejor información disponible puede ser que ésta ya no sea apropiada o válida para las condiciones actuales. Los directores necesitan retroalimentación⁵⁰ sobre estrategias más complicadas y con entornos competitivos más turbulentos. En consecuencia, las organizaciones requieren reflexionar sobre si la teoría bajo la que funcionan sigue siendo consistente con la evidencia, observaciones y experiencia actual.

Un proceso de aprendizaje eficaz tiene tres elementos esenciales⁵¹:

- Una estructura que comunica la estrategia a cada participante y que le permite evaluar la forma en que contribuye a su consecución.
- Un mecanismo de retroalimentación que recopila datos de la actuación y permite la confirmación o muestra el incumplimiento de hipótesis hechas sobre la interrelación entre objetivos e iniciativas estratégicas.
- Una estructura para analizar y aprender de los datos de la actuación para la adaptación de la estrategia a condiciones y temas emergentes.

Las relaciones de causa-efecto del CMI permiten establecer unas metas a corto plazo que reflejan sus mejores previsiones sobre los retrasos y los

⁵⁰ Interpretación personal del término "feedback", el cual conservan sin traducción en la versión en español de la obra: Kaplan, Robert y Norton, David, *op. cit.*, nota 22, p. 263.

⁵¹ *Ibidem.*, p. 266.

impactos entre cambios en los inductores de la actuación y los cambios asociados en uno o más indicadores de los resultados.

Es posible validar relaciones hipotéticas de causa-efecto midiendo la correlación entre dos o más indicadores. Si con el tiempo no se encuentran las correlaciones, la organización cuenta con la evidencia de que la teoría que subyace en su estrategia es deficiente. Esta es una de las razones por las que resulta indispensable que todos los indicadores terminen vinculándose con la actuación financiera. El análisis de correlación contra el pensamiento sobre los inductores de la actuación para que la estrategia aporte mayores rendimientos financieros.

Ante la posibilidad de que, una vez eliminados los problemas pendientes después de la implantación, la revisión del CMI se convierta en una actividad rutinaria y tediosa, otro mecanismo de utilidad es que la realicen, semestralmente, personas independientes y externas a la organización. Su labor es repasar toda la estrategia, los objetivos e indicadores y las iniciativas estratégicas, hablar con los empleados, elegidos de manera aleatoria, para determinar su nivel de conciencia y penetración que el programa les ha causado.

El tercer elemento para la formación estratégica es un equipo de solución de problemas. Es importante que sea interdisciplinario y evitar la tendencia natural a volver a la especialización funcional. Desde la creación de los indicadores y movilización de las iniciativas debe ser compartida por todo el grupo de gestión.



Las revisiones al CMI deberán realizarse a través de dos tipos de reuniones:

- La estratégica, conveniente cada tres meses, para vigilar su impacto a largo plazo. El 60% del tiempo dedicado a reforzar la estrategia, el 30 a discutir sus implicaciones y el 10 restante a revisar la actuación.
- La operativa, con una periodicidad mensual. El 10% dedicado a la definición de acciones, el 40 a discutir las implicaciones y 50 a revisar la actuación.

Es importante que ambas sean separadas tanto en tiempo como en lugar para que sean eficaces.

Las nuevas tecnologías pueden intensificar el proceso de formación estratégica, pasando de ser impulsada por los conocimientos a un proceso continuo.

3.4.2 Indicadores de productividad de CBI Seguros

La evaluación de indicadores, integrada a las revisiones periódicas citadas en el apartado anterior, inicia en el cuadro de mando del nivel superior, es decir, en el que refleja la estrategia de toda la organización y se ramifica hacia los niveles inferiores. En cualquiera de ellos existen tres tipos de indicador, de cuyo reconocimiento y eficiente análisis dependerá que el CMI alcance el grado de sistema de gestión y no se quede sólo en un nivel de Sistema Ejecutivo de Información (EIS).

El primer tipo es el que está destinado exclusivamente a reflejar los resultados de la compañía o área de operación y el segundo determina el

comportamiento de los inductores de actuación. Existe un tercero que es aquel que tiene ambas características. De tal manera que unos advierten la necesidad de realizar cambios a la estrategia y los otros, apoyados por los diagramas causa-efecto y vectores estratégicos, señalan en donde hay que realizarlos.

Desde el análisis previo a la elaboración del cuadro de mando en el segundo capítulo, se menciona que el comportamiento de cada uno de los inductores de actuación de las cuatro perspectivas incluidas en el mapa estratégico incide en los resultados finales, mayoritariamente reflejados en la perspectiva financiera.

La elección de la productividad como referente de la eficiencia del cuadro de mando integral en éste trabajo de investigación, obedece a que es un indicador que refleja el grado de satisfacción alcanzado en los procesos internos y en el aprendizaje y desarrollo, y es a su vez uno de los inductores de actuación determinantes para lograr la satisfacción del cliente y la obtención de buenos resultados financieros.

Las variaciones en la productividad son inducidas desde el aprendizaje y desarrollo y se manifiestan en el mejoramiento de los procesos internos a través de los siguientes indicadores:

Reducción de costos por producción

- Costo de administración / Primas directas
- Costo neto de adquisición por retención / Primas directas
- Costos de calidad / Primas directas



Incremento de la velocidad de respuesta

- Tiempo de cotización (desde la solicitud hasta la entrega)
- Tiempo de colocación en reaseguro facultativo
- Oportunidad de emisión (Tiempo desde la solicitud hasta póliza entregada)
- Días de respuesta a solicitud de endoso
- Oportunidad de cierres mensuales y anuales
- Oportunidad de llegada del ajustador (a partir del reporte)
- Oportunidad de indemnizaciones (de requisitos aprobados hasta el pago)
- Multas por retraso en entrega estadísticas e información a autoridades
- Retrasos en entrega del SIIF
- Oportunidad de cambio de tarifas
- Tiempo de atención a solicitudes de software
- Tiempo de atención a fallas de hardware

Incremento de la productividad

- Primas directas / Costos salariales
- Primas directas / Número de empleados
- Porcentaje de nuevos productos
- Documentos rechazados / documentos emitidos
- Estratificación de documentos emitidos por empleado
- Efectividad de la venta (Pólizas canceladas / pólizas emitidas)
- Siniestros pagados / Siniestros finiquitados
- Siniestros finiquitados / Siniestros reportados
- Partidas pendientes de aplicación (primas en depósito)
- Proyectos inconclusos / Total de proyectos
- Antigüedad en partidas de conciliaciones bancarias

3.5 El futuro: posibles escenarios para CBI Seguros

3.5.1 Utilidad de los escenarios

Un aspecto fundamental de la planeación en una organización es el planteamiento de posibles escenarios futuros, es parte del proceso de pensar en diferentes plazos, con sus situaciones propias, permitiendo a la empresa encontrar lo que es necesario hacer internamente para enfrentarlos.

La planeación de escenarios⁵² es un instrumento para mejorar el pensamiento, la percepción del entorno cambiante y una visión de las características de la organización, sin una idea preconcebida de algún aspecto de política que pudiera surgir. Usualmente los gerentes no sienten la necesidad de otro enfoque analítico y lo que perciben está determinado por lo que ya se encuentra en el modelo mental, además de que las empresas, una vez que alcanzan el éxito, desarrollan tapajos y sufren, en consecuencia, miopía institucional. Esto solo logra superarse mediante la creación e incorporación de ideas frescas.

Existen dos tipos de escenarios: externos e internos. Los escenarios externos se derivan de los modelos mentales compartidos y convenidos del mundo externo, lo que ocurre en ellos se encuentra esencialmente fuera de su propio control. Los escenarios internos pertenecen a una persona y se relacionan con su anticipación de los estados futuros en el mundo de las interacciones, en la medida que se relacionan con el "yo". La persona desempeñará un papel en su propio escenario interno.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Extendiendo el concepto a las organizaciones, resulta interesante reflexionar sobre ambos tipos de escenarios para CBI, en el intento de prever su ámbito de competencia futuro y valorar la necesidad del uso de un método como el cuadro de mando integral para encararlo.

Mediante el uso de uno de los enfoques del método deductivo para la estructuración de escenarios, se buscan dos variables estructurales fundamentales que, al cruzarlas ortogonalmente en un plano cartesiano, nos determinan un escenario en cada cuadrante; también se definen unas variables secundarias en cada uno de ellos, de las que se realizan pronósticos de comportamiento en los periodos de tiempo de interés. Se recurre al uso de nombres⁵³ para cada escenario que describan sus características lo mejor posible y así hacer una referencia precisa sobre ellos.

Se considera conveniente presentar primero los escenarios externos de CBI en el largo plazo, para posteriormente ubicar sus condiciones hipotéticas en un periodo corto, que le permitan consolidarse en busca del futuro que le espera de acuerdo a las condiciones supuestas de su entorno.

⁵² Van Der Heijden, Kees, *Escenarios*, ed. Panorama, México D.F., 1998, pp. 19,150,151, 222.

⁵³ Títulos de canciones de Silvio Rodríguez Domínguez, cantautor de la trova cubana, nacido en La Habana en 1946.

3.5.2 Escenarios para CBI Seguros

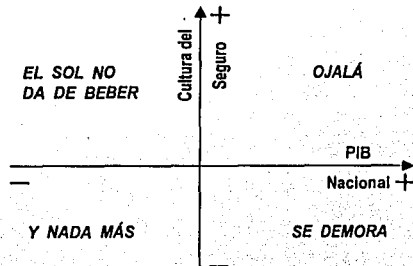
3.5.2.1 Externos: año 2010 y 2020

VARIABLES PRINCIPALES:

Producto Interno Bruto Nacional
Cultura del seguro en México

VARIABLES SECUNDARIAS:

Avance tecnológico del sector
Actualización del marco legislativo
Costo de seguros acorde al riesgo
Tipo de competencia
Primas directas del sector



Ojalá. Existe una completa cultura de la prevención en el pueblo de México, desde los niveles de gobierno hasta el ciudadano común. Los planes de Protección Civil dejan de ser un esbozo de ley, para convertirse en un auténtico sistema de salvaguarda de la economía e integridad de cada uno de los habitantes del territorio nacional, contra los distintos tipos de riesgo a los que se encuentran expuestos. La cultura del seguro, en consecuencia, es una realidad donde los individuos buscan garantizar su protección, pero también resarcir las pérdidas provocadas a terceros. No solo perciben los riesgos evidentes y de corto plazo, sino también aquellos que provocan la pérdida de bienes intangibles, de tipo consecuencial y futuro. La economía del país es sólida, con un producto interno bruto (PIB) más cercano a los países del

Año 2010

Esc. Var.	Ojalá (15%)	Se demora (30%)	Y nada más (30%)	El sol no da de beber (25%)
Particularidades	110 mill. Habs., Sector servicios 61%.	112 mill. Habs., 2.3% de incremento en PEA ⁵⁴ . Sector servicios 59% de PEA, 24% el industrial y 17% el primario ⁵⁵ .	115 mill. Habs., Sector servicios 54%.	113 mill. Habs., Sector servicios 57%.
% Crec. PIB	4.3%	2.9%	1.8%	1.8%
Avance tecnológico del sector ⁵⁶	El acceso a la tecnología en el servicio para los asegurados ha dejado de ser una ventaja competitiva para convertirse en requisito de permanencia. Los altos ingresos de las firmas que ofrecen sus servicios reducen los costos de Internet haciéndolo accesible a casi toda la población.	Fibra óptica en casi todo el país y América Latina, industria de telecomunicaciones. Competitiva ⁵⁷ . Mitad de población con acceso a Internet (extendido a WebTV, televisores, computadoras de bolsillo, etc.) ⁵⁸ .	Internet continúa siendo sólo un servicio de información. Acceso limitado solo a capas demográficas específicas.	Las únicas interesadas en promover la tecnología en el sector son las aseguradoras, pero las limitaciones económicas de la población y su baja demanda del producto hacen poco rentable la inversión en el rubro.
Actualización del marco legislativo	La legislación se acerca a la preservación del principio de buena fe en los contratos de seguros y la defensa de intereses de ambas partes.	El marco regulador tiende al establecimiento obligatorio de seguros de R.C. para impulsar al sector asegurador.	No se han vuelto a revisar la legislación de seguros ni reglamentos vigentes.	Se han realizado modificaciones que buscan proteger al asegurado.

⁵⁴ *Escenarios de prospectiva*, estudio realizado por la que en ese momento se denominaba Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP), reestructurada y conocida como Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) en el presente sexenio.

<http://www.semarnap.gob.mx/dgplaneacion/agenda21/escenarios3.htm>

⁵⁵ Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), "La Educación Superior en el siglo XXI", *Población económicamente activa y empleo*.

<http://web.anui.es.mx/21/>

⁵⁶ "Investigación sobre sociedad y Técnica" de la Daimler-Benz AG, de Alemania, en colaboración con el Instituto de Investigación del Futuro Global Business Network (GBN), *Escenarios Internet para el año 2010*.

<http://www.inegi.gob.mx/informatica/espanol/servicios/boletin/punta.html>

⁵⁷ Editorial de *El Economista*, "Fibra óptica 2010", 25 de marzo de 1997.

http://serpiente.dgsc.unam.mx/el_economista/1997/mar97/25mar97/editorial01.html

⁵⁸ Zermeño González, Ricardo, "Comunidades Virtuales", publicado originalmente en el boletín *Tecnología y Negocios* de Select-IDC, Edición No. 72, año 4, febrero 15 de 1998.

<http://www.inegi.gob.mx/informatica/espanol/servicios/boletin/1998/cvvirtual.html>

Costo de seguros acorde al riesgo	La depuración de las técnicas como los elementos para el cálculo de primas, combinado con el bajo índice de reclamaciones fraudulentas, permiten una evaluación confiable de la mayoría de los ramos. Aún existen serias limitaciones en la tarificación de daños por falta de método e información.	La inversión en tecnología de la información y en investigación actuarial del sector ha permitido avances en la determinación de los costos adecuados al perfil del riesgo asegurado.	No existen los elementos de información, administrativos y técnicos que permitan cobrar la prima justa al asegurado.	Las bondades legislativas al asegurado incrementan índice de fraudes a instituciones de seguros y la siniestralidad en consecuencia, elevando los costos por este concepto y desviando la evaluación pura del riesgo.
Tipo de competencia	Existen esfuerzos generalizados y avances sustanciales en la administración de bases de datos compartidas y alimentadas por el sector, para disminuir fraudes, agilizar procedimientos y reducir recursos especulativos de los agentes.	Existen avances tecnológicos que permiten compartir información entre las instituciones y que dan oportunidad a optimizar y estandarizar criterios de tarificación que disminuyan la especulación de los agentes, pero la miopía institucional impide su perfeccionamiento y uso.	La falta de cohesión y alineación de intereses en el sector permite la continuidad de prácticas desleales de competencia, que favorecen de manera temporal y ficticia a algunas compañías, pero perjudican de manera real a todas en su conjunto en el mediano y largo plazo.	Existe una tendencia a respetar los márgenes de competencia planteados desde una visión sectorial del negocio, pero la falta de recursos de la gran mayoría de las compañías limita los esfuerzos que permitan llevarlas a la práctica de manera funcional.
Primas directas	1,200,000 (millones de pesos)	1,057,711 (millones de pesos)	750,000 (millones de pesos)	900,000 (millones de pesos)

Año 2020

Esc. Var.	Ojalá (25%)	Se demora (20%)	Y nada más (25%)	El sol no da de beber (30%)
Particularidades ⁵⁹	120 mil. Habs. Sector Servicios 65%. Tasa anual de crecimiento promedio del PIB de 4.8%, y un PIB per cápita de 15,000 dólares. Existe estabilidad de precios, crecimiento sostenido de la inversión, disminución del déficit comercial por exportaciones manufactureras, disminución de tasa de desempleo y fomento del ahorro interno	125 mil. Habs. Sector Servicios 62%. La crisis continuaría en los próximos años. Un crecimiento del PIB moderado, estancamiento de la inversión productiva, persistencia del problema de la deuda externa e interna y una agudización de la crisis financiera. No existen políticas de desarrollo económico que articulen a los tres sectores de manera equilibrada.	135 mil. Habs. Sector Servicios 60%. Se dan unas tasas de crecimiento poblacional a las esperadas en combinación con unas bajas tasas de crecimiento económico. El PIB crece a tasas anuales menores al 3.5%, mientras que el PIB per cápita no alcanza el umbral de los 8,000 dólares. La economía informal ha ganado terreno.	122 mil. Habs. ⁶⁰ Sector Servicios 63% de PEA, industrial 24% y 13% el primario ⁶¹ . Las características económicas son muy parecidas a la del escenario "Y nada más", con una ligera ventaja para las instituciones de seguros: en éste sí existe cultura del seguro en el país.
Avance tecnológico del sector	A nivel nacional, los servicios de las instituciones de seguros han dejado de ser redes aisladas, y se encuentran integrados tecnológica y administrativamente con los servicios bancarios, hospitalarios, automotrices, de atención a siniestros y de proveedores en general, para brindar una atención expedita y de calidad. El sector se hayan en retroalimentación constante con información de asegurados, agentes, riesgos, marco legal, etc., y generación de iniciativas para el bien común.	Existen los recursos para inversión en tecnología pero aún sin un sentido de la cohesión sectorial y buscando en ese rubro sus ventajas competitivas, de tal manera que dicha tecnología es subutilizada y continúa aislada aunque en redes más extensas, sin embargo aun predomina el servicio a través de convenios individuales o empresas del mismo grupo financiero. Mercado potencial de usuarios de PC en el rango de 4 a 75 años ⁶² .	La tecnología instalada para servicios exclusivos del sector asegurador es muy inferior al estándar del financiero en general. Persiste la tendencia a evitar compartir dicha tecnología con la competencia por aislarlos de sus beneficios aunque signifique disminución de costos para todos.	Pese a los retrasos en su modernización tecnológica, las compañías aseguradoras realizan esfuerzos serios por compartir la que existe y potenciar su utilidad.

⁵⁹ ANUIES, *op. cit.*, nota 54, *El ámbito económico*.

⁶⁰ Consejo Nacional de Población (CONAPO).

http://www.conapo.gob.mx/m_en_cifras/imagenes/ppmc03.gif

⁶¹ ANUIES, *op. cit.*, nota 54.

⁶² Zermeño González, Ricardo, *op. cit.*, nota 57.

Actualización del marco legislativo	Existe una periodicidad establecida por las autoridades para revisión y modificación de la legislación que rige a los seguros. En ella se escucha la opinión y se preservan los intereses de quienes resultan afectados o beneficiados por su aplicación.	Los cambios al marco legal se encaminan a forzar el crecimiento de la producción de las instituciones aseguradoras mediante la imposición de nuevos seguros obligatorios a personas físicas y morales.	Existen rezagos serios en la actualización legislativa del mercado respecto a los cambios vertiginosos que éste mismo ha provocado en el desarrollo cotidiano de sus actividades.	Se conduce hacia la creación de incentivos de la población y las empresas para la adquisición de seguros, sin tener que imponerlo a través de una ley.
Costo de seguros acorde al riesgo	La tecnología de la información y la inversión en I+D en técnica actuarial, así como la venta basada en la calidad del servicio garantizan un costo justo por póliza en cada ramo cubierto.	Se ha incrementado la precisión de la prima pura de riesgo por la confiabilidad de la información pero aún no se han actualizado los métodos de cálculo.	No ha habido grandes avances en la última década respecto a las técnicas y recursos empleados para su determinación.	Los costos están por debajo del sustentado técnicamente, pero se mantienen sacrificando utilidades y gastos de administración para conservar la cartera.
Tipo de competencia	Basada esencialmente en la calidad de los servicios al menor costo, con un amplio sentido de la ética hacia el cliente y hacia las empresas competidoras.	Respaldada ampliamente y, sostenida en gran medida, por los medios publicitarios a los que según sus recursos, las empresas tienen acceso.	La conservación de cartera está determinada en gran parte por la falta de información sobre otras opciones al cliente.	Competencia basada en el precio dadas las condiciones económicas del país.
Primas directas	13,500,000 (millones de pesos)	12,008,549 (millones de pesos)	8,000,000 (millones de pesos)	10,000,000 (millones de pesos)



primer mundo y un ritmo de crecimiento homogéneo entre los distintos sectores productivos que lo conforman.

Se demora. A pesar de encontrarse con una economía estable, cuya derrama alcanza a los diversos sectores productivos del país y, en consecuencia, a la población en su conjunto, ésta ha caído en excesos de confianza que le impiden percibir los riesgos a que cotidianamente se haya expuesto su patrimonio y la fuente de ingresos que le permitan preservarlo, de tal manera que la demanda de seguros se reduce a aquellos que cubren riesgos evidentes o que están incluidos en los programas de incentivos o patrimoniales de las empresas.

Y nada más. El producto interno bruto sigue siendo de tercer mundo, con una economía inestable que se refleja en la de cada familia del país. El temor a una crisis provoca la disminución de egresos en la economía doméstica que inician por aquellos considerados no indispensables, en incluso de lujo bajo esa situación, como lo son los seguros. Permanecen como demanda al sector solo aquellos que son de la línea empresarial, mientras que las de la línea individual se reducen a las clases económicas altas de la sociedad.

El sol no da de beber. Continúa con un PIB bajo que se refleja en el nulo crecimiento de la economía familiar pero cuyos efectos no han frenado el desarrollo de los individuos que la encabezan. Éste se manifiesta en la capacidad de prever que, en magnitud proporcionalmente menor, pero sin disminución de riesgo, las pérdidas económicas continúan siendo posibles y de graves consecuencias para quienes le rodean y para sí mismos. Por lo tanto, se mantiene la demanda de productos que cubren una amplia diversidad de riesgos, aunque con montos menores de suma asegurada.

3.5.2.2 Internos: año 2005

VARIABLES PRINCIPALES:

Calidad en el trabajo

Cultura de la organización⁶³

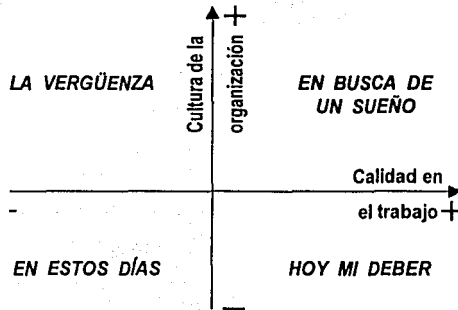
VARIABLES SECUNDARIAS:

Ganancias financieras para los accionistas

Satisfacción del cliente

Realización personal de los empleados

Permanencia de la organización



En busca de un sueño. CBI es una compañía a la que sus participantes (accionistas, empleados y proveedores) consideran el medio para alcanzar sus fines personales y, en consecuencia, están convincentemente interesados en hacerla competitiva a través de un trabajo de calidad que satisfaga al cliente y dé a la empresa permanencia en el mercado.

⁶³ La empresa como un medio para satisfacer los intereses de sus participantes y la aplicación de un método como el cuadro de mando integral para conseguirlo.



Hoy mi deber. La labor de la administración de CBI ha conseguido una mejora sustancial de la calidad a través de la definición de estándares y un control estricto del cumplimiento de los mismos. No obstante, continúa considerando que el empleado deberá aceptarlo por el sólo hecho de percibir una remuneración económica.

En estos días. No existe alineación de intereses entre la organización y sus empleados. Los esfuerzos dedicados a la mejora de la calidad han sido infructuosos y los resultados financieros se encuentran por debajo de los esperados por los accionistas.

La vergüenza. El nivel directivo de la compañía pone especial atención a las expectativas individuales que tiene dentro de la organización cada uno de sus empleados, les ha brindado una calidad en el ambiente de trabajo, cuida su desarrollo y crecimiento laboral, así como mantiene un respeto a los tiempos destinados a su vida personal y familiar, pero eso no ha sido suficiente para mejorar la calidad del trabajo realizado.

Año 2005

Esc. Var	En busca de un sueño (25%)	Hoy mi deber (25%)	En estos días (25%)	La vergüenza (25%)
Ganancias financieras para los accionistas	Se ha consolidado la generación de utilidades, acompañada de una buena rentabilidad por empleado y liquidez de CBI que le permite autosuficiencia y una base sólida para crecer nuevamente.	El incremento obtenido en la calidad ha reducido costos e incrementado ventas, pero la rentabilidad es temporal porque la falta de realización del personal atenta contra su productividad.	La empresa está en problemas económicos extremos, con dificultades para hallar financiamiento que le dejan como única alternativa la venta de su cartera y la declaración de quiebra.	Problemas económicos por los gastos erogados en incentivos y capacitación de los empleados, sin mejoras en sus resultados laborales, que sugieren regresar a los viejos esquemas o la quiebra.
Satisfacción del cliente	El cliente no solo acepta sino busca los servicios de CBI por considerarla una empresa honesta con un servicio oportuno, de calidad y con un precio justo en sus productos.	El cliente se encuentra satisfecho con la calidad actual del servicio de CBI, pero no tiene la certeza de que ésta es permanente.	El cliente es captado más por la eficiente labor de ventas que por el producto en sí, pero no es posible retenerlo por mucho tiempo.	No existen las condiciones de calidad para atraerlos, además de que los costos administrativos de CBI le impiden precios competitivos.
Realización personal de los empleados	Además de percibir mejores ingresos económicos, compiten abiertamente por la permanencia en una empresa que incentiva su desarrollo personal y profesional y forja un futuro cierto para quienes la integran y sus familias.	Trabajan bajo los estándares marcados por la compañía, aunque algunos solo lo fingen, para conservar el empleo, en espera de la primera oportunidad de ir a otra compañía donde poder desarrollarse.	No existen motivos para permanecer en la empresa y lo que buscan es conservar el empleo con el mínimo esfuerzo o una liquidación que les permita subsistir en el periodo que hallan oportunidad en otra empresa.	Les agrada el trabajo por las condiciones favorables en que se hallan, sin embargo no lo reflejan en una mejora de la calidad y no hallan la satisfacción que sólo un buen trabajo realizado proporciona.
Permanencia de la organización	La empresa tiene una imagen sólida en el sector y el aprendizaje organizacional le permite no solo competir sino también innovar en su segmento de mercado.	La calidad buscada incrementa las ventas y retención de mercado pero la alta rotación de personal y costos de capacitación amenazan la rentabilidad.	Se presenta poco factible la posibilidad de permanecer en el mercado y solo será posible con financiamiento, que sin cambios en el modelo administrativo sólo es diferir el problema.	Sin encontrar los resultados esperados de los empleados con las nuevas condiciones y perspectivas profesionales, éstas solo agravan los problemas financieros de la institución.



Conclusiones

- Resulta básico retomar las malas experiencias de otras empresas, para evitar incurrir en sus errores en la implantación o el riesgo de nunca iniciarla.
- Una de las aportaciones más importantes del método es la oportunidad de cambios en la estrategia, de tal forma que es vital la revisión periódica y permanente de los cuadros de mando y de la estrategia misma.
- La Tecnología de la Información para la administración del CMI aún no existe para empresas del tamaño de CBI Seguros, y las comercializadas para organizaciones de otra magnitud son de alto costo monetario, de tal manera que se requeriría el desarrollo de herramientas propias o su seguimiento mediante aplicaciones de uso elemental. La ventaja es que no resulta compleja por el tamaño de la institución, con la consideración adicional de que no es el factor más importante en el éxito del método.
- La variación de la productividad se refleja en los indicadores de los procesos internos y a partir de sus relaciones causa efecto es posible efectuar cambios en los vectores estratégicos para modificar sus inductores de actuación, los cuales tienen su origen mayoritariamente en el aprendizaje y desarrollo organizacional.

Bibliografía y otras fuentes de consulta

CASTELO MATRÁN, Julio. (Véase bibliografía general.)

COLUNGA DÁVILA, Carlos. (Véase bibliografía general.)

ELIZONDO PÉREZ, Jesús. (Véase bibliografía general.)

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., *El cuadro de...* (Véase bibliografía general.)

VAN DER HEIJDEN, Kees. (Véase bibliografía general.)

OLVE, Nils-Göran, *et al.* (Véase bibliografía general.)

Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), *La Educación Superior en el siglo XXI.*

<http://web.anui.es.mx/21/>

Consejo Nacional de Población (CONAPO)

http://www.conapo.gob.mx/m_en_cifras/imagenes/ppmc03.gif

Daimler-Benz AG, de Alemania, en colaboración con el Instituto de Investigación del Futuro Global Business Network (GBN), *Investigación sobre sociedad y técnica.*

<http://www.inegi.gob.mx/informatica/español/servicios/boletin/punta.html>



El Economista, *Fibra óptica 2010*, editorial del 25 de marzo de 1997
http://serpiente.dgsca.unam.mx/el_economista/1997/mar97/25mar97/editorial01.html

La empresa viviente, Temas de gerencia, liderazgo, creatividad, estrategia y desempeño organizacional (BSC), México D.F., 2001,
<http://www.geocities.com/WallStreet/Floor/9269/temas.htm>

Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP),
Escenarios de prospectiva.
<http://www.semarnap.gob.mx/dgplaneacion/agenda21/escenarios3.htm>

ZERMEÑO GONZÁLEZ, Ricardo, *Comunidades virtuales*, publicado originalmente en el boletín *Tecnología y Negocios* de Select-IDC, Edición No. 72, año 4, febrero 15 de 1998.
<http://www.inegi.gob.mx/informatica/espanol/servicios/boletin/1998/cvirtual.html>

CONCLUSIONES GENERALES

Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó alguna vez una decisión valiente.

Peter Drucker

Si buscas resultados distintos, no hagas siempre lo mismo.

Albert Einstein

La evolución de las formas de organización productiva del ser humano tiene su origen en la búsqueda constante de alternativas para hacerlas eficientes y sustentables. Surge de la inquietud básica por alcanzar y conservar, a través de un medio colectivo, una estabilidad y certidumbre individual, primordialmente ponderadas en el aspecto económico.

Dicha evolución arroja, con el transcurso del tiempo, teorías acerca de la mejor manera de llegar a esa eficiencia. Las más relevantes de ellas ocupan ese lugar porque han sido probadas en la práctica y han arrojado resultados positivos; sin embargo, es difícil hallar una que tenga preponderancia sobre las demás, ya que sus resultados son variables y dependen de diversos factores, determinados por las características propias de la organización y de su entorno, ambos rápidamente cambiantes en la actualidad.

Conclusiones Generales

Por lo anterior, ante la búsqueda de una *herramienta administrativa para mejorar la productividad de CBI Seguros*, la respuesta no resulta obvia. Sin embargo, se propone el cuadro de mando integral porque sus características y antecedentes la presentan como una solución adecuada a la problemática específica de CBI y a su reducida estructura administrativa y operativa.

Algunas de esas razones son las siguientes:

- Su objetivo específico es lograr la satisfacción de los fines e intereses personales y colectivos de los individuos que sustancialmente hacen posible el cumplimiento de la misión de la empresa.
- Incluye a herramientas probadas que le han precedido.
- Propone un método que parte desde la revisión misma de la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la compañía hasta su implantación, seguimiento y retroalimentación.
- Establece indicadores cuantitativos, sin excluir a los cualitativos, para la medición del desempeño.
- Plantea un sistema de gestión para los inductores de actuación.
- Antepone la calidad sobre la cantidad del valor intangible más importante para la actividad de la compañía, la información.
- Impulsa la generación del capital intelectual y la administración del conocimiento.
- Considera al ser humano como el factor más importante en la eficiencia de una organización

De la aplicación propia del CMI existen también observaciones de impacto notable para CBI Seguros con relación al método:

- Adoptarlo como la columna sobre la que se soporte la planeación estratégica implica cambios drásticos en la forma de percibir y hacer las cosas.
- Basa en el factor humano su éxito al hacerlo participe del diseño de la estrategia.
- Un cuadro de mando obtenido con apego suficiente al método debe ser respetado íntegramente, pues un mapa de causa-efecto pierde sentido si solo se toman los vectores estratégicos con indicadores "convenientes" para la compañía, es decir, aquellos que no le representan un costo económico. Lamentablemente en CBI existe la tendencia a eliminar aquellos beneficios que "aparentan" ser sólo para el empleado, inclinación detectada en la conversación estratégica con algunos de sus miembros directivos.
- Resulta básico seguir puntualmente el método y evitar repetir errores ocurridos en otras organizaciones.

Haciendo uso de la herramienta citada se ha *diseñado una estrategia de desarrollo integral para CBI*, cumpliendo así el objetivo planteado al inicio de este trabajo de investigación, pero es necesario hacer algunas precisiones y advertencias al respecto. Como resultado final del capítulo 2 se muestra la estrategia propuesta, a través de un mapa de relaciones de causa-efecto y su respectivo cuadro de indicadores. El apego a un método ya probado en otras empresas hace suponer que la consecuencia de su aplicación en CBI sería el incremento de la productividad, pero no existen los elementos suficientes para confirmar o rechazar dicha hipótesis debido a que ello requiere realizar la implantación y posterior evaluación de resultados, decisión que además de

Conclusiones Generales

ser de factibilidad casi nula tampoco sería la indicada debido a las limitaciones bajo las cuales fue elaborado y que a continuación se señalan.

A pesar de contar con acceso a una parte sustancial de la información sobre la compañía, ésta fue restringida en algunos casos o es de un grado de confidencialidad que evita su uso o referencia directa. Pero la limitante más notoria es la integración de solo algunos puntos de vista, cuando uno de los elementos básicos para su éxito es la participación de toda la organización.

Con un conocimiento sólo externo o superficial de CBI, es posible pensar que varios o todos los conceptos contenidos en este desarrollo ya han sido o continúan siendo aplicados en su administración; sin embargo, para algunas personas que la integran o mantienen un vínculo más cercano, eso no resulta cierto o constituye mayoritariamente forma y en menor medida fondo. De los resultados obtenidos se derivan las siguientes observaciones sobre la organización:

- Existe personal con experiencia y conocimiento sobre seguros de un valor potencialmente alto, pero requieren de una capacitación constante acorde a sus funciones, responsabilidades y capacidades.
- CBI cuenta con una cartera de productos robusta en los ramos que opera, pero hace falta publicidad en medios masivos en general y promoción de los que son de una mayor rentabilidad en particular.
- Es necesaria una institucionalización, emanada desde los propios accionistas, de la misión y valores de la compañía, o su revisión y reconstrucción en caso de cambios en los niveles de dirección, así como su difusión, entendimiento, aceptación y respeto irrestricto al interior de la organización, ya que se tiende a usarlos solo como imagen al exterior.

Conclusiones Generales

- Una restricción autoimpuesta que debe ser superada es la falta de confianza en los conocimientos y aptitudes del personal de los niveles inferiores, ya que en la actualidad no se delega frecuente y consistentemente la toma de decisiones, incrementando los tiempos de respuesta y sub-utilizando recursos.
- Es prioritario trabajar sobre la creación de una identidad y alineación de intereses induciéndolos desde el proceso de selección y formación del personal.
- Se halla conveniente buscar medios permanentes de información y comunicación que generen conciencia, co-responsabilidad, retroalimentación y aprendizaje entre las áreas y sus integrantes.
- Deben elaborarse, homologarse entre departamentos y aplicarse de manera transparente, planes de incentivos y ascensos que generen motivación, certidumbre, confianza, credibilidad y compromiso entre los empleados.
- Se requiere la revisión y aplicación de programas de capacitación para crear conocimiento, así como incorporar procedimientos para su administración con el objeto de generar capital intelectual e incrementar el valor de mercado de la empresa.
- Se considera conveniente la revisión de la validez de la información utilizada en la toma de decisiones y definición de estrategias, puesto que resulta inútil y hasta contraproducente su uso sin un sustento técnico.
- Es preciso establecer estándares de calidad y una relación cliente-proveedor al interior de la institución que propicie la supervisión en cadena y garantice su cumplimiento.
- Se sugiere realizar una revisión a los métodos y procedimientos internos, así como extender su estricta aplicación en toda la empresa

Conclusiones Generales

- para lograr el flujo adecuado de información, la eficiencia de los procesos internos y la optimización de tiempos y costos.
- La existencia de un área destinada a investigación y desarrollo permitiría la innovación de proyectos que conserven la competitividad de las estrategias y productos de CBI en el mercado.
- Se vuelve vital la medición sistemática de la productividad de los empleados, partiendo de un cuadro de indicadores sobre el desempeño de la organización, para evaluar los avances en la ejecución de la estrategia.

El conocimiento profundo sobre la organización que se obtiene durante el desarrollo del cuadro de mando integral es una contribución importante del método. Sin embargo, su valor potencial se concreta en un auténtico sistema de gestión hasta realizar su implantación, poniendo en marcha las iniciativas y proyectos incluidos en la estrategia diseñada y activando la medición para los cuadros indicadores clave. A partir de ese momento, mediante revisiones periódicas de los resultados y el análisis de los inductores de actuación, es posible realizar las correcciones necesarias para el alcance de metas.

Ese esquema cíclico de correcciones a la estrategia permite la evaluación integral del desempeño, así como la gestión particular de algunos factores críticos de éxito. El abordado en ésta investigación es la productividad, cuyo incremento a partir de la estrategia inicial es sólo una hipótesis, como se menciona con anterioridad. Pero aún bajo el supuesto de que ese objetivo no sea alcanzado con las primeras iniciativas estratégicas, existen elementos para inducir su avance a partir de las revisiones posteriores.

Para el seguimiento puntual de las variaciones de productividad es preciso vigilar los resultados arrojados por los indicadores, clasificados en su

mayoría en la perspectiva de procesos internos, que miden los costos por producción, la velocidad de respuesta y los insumos utilizados por unidad producida. Ellos advierten la necesidad de modificar o reforzar iniciativas, las cuales son determinadas revisando los indicadores relacionados mediante los diagramas causa - efecto y que proceden preponderantemente de la perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

La relevancia de la productividad como factor crítico de éxito está determinada por su sensibilidad a los avances en los procesos internos y en el aprendizaje y desarrollo, además de ser uno de los principales impulsores para alcanzar la satisfacción del cliente y los buenos resultados financieros. Es decir, que se trata de un factor vinculado estrechamente a las cuatro perspectivas.

Su importancia la ha llevado a ser asunto de discusión empresarial y causa de acuerdos nacionales al respecto. En el caso particular del sector asegurador también existen antecedentes recientes por profundizar en su conocimiento y medición. Entre los materiales revisados se consultaron unas publicaciones, de 1993 y 1994, con indicadores de productividad y calidad del servicio, fruto del intento fallido de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros por iniciar una cultura estadística del sector sobre el tema. Por comentario directo de quien encabezó el proyecto "dejó de producirse [...] por falta de información procedente de las aseguradoras debido a su origen no contable y por lo tanto no sistematizada". Si este proyecto fuera retomado en el futuro sería un aporte fundamental al CMI pues daría los elementos para evaluar los indicadores con parámetros directos y confiables de la competencia y no solo del interior de CBI.

Conclusiones Generales

Ackoff afirma que "al planear, ya que se trata de modificar los resultados, uno debe concentrarse exclusivamente en las relaciones causa-efecto o productor-producto. Desafortunadamente, dichas relaciones frecuentemente se infieren incorrectamente de un tipo de relación totalmente diferente: la correlación. [...] esto puede ser la causa más importante del fracaso"⁶⁴. Dicha aseveración advierte el error en que se podría incurrir si un método como el CMI basara sus inferencias en la correlación, pero una vez implantado y arrojadas sus mediciones, la utilidad de analizar la presencia de correlaciones, estadísticamente significativas, entre los diferentes indicadores, resulta valiosa y constituye por si sola un nuevo tema de investigación.

Finalmente, es conveniente reiterar que el resultado de éste trabajo no es un producto terminado y que solo puede ser considerado un punto de partida para la utilización del CMI en CBI Seguros, pero que *generar la inquietud de la institución por profundizar en el método, o en alguna otra alternativa, con la intención de incrementar su productividad, como un medio para servir a los intereses de sus participantes*, sería su mayor fruto.

Marcelo Ferral Pérez

⁶⁴ Ackoff, Russell L., op. cit., nota 15, p. 236.

BIBLIOGRAFÍA GENERAL

ACKOFF, Russell L., *Planificación de la empresa del futuro*, México D.F., ed. Limusa, 2000.

CASTELO MATRÁN, Julio, *Diccionario Mapfre de Seguros*, ed. Mapfre S.A., Madrid, 1998.

COLUNGA DÁVILA, Carlos, *Modelos administrativos*, México D.F., ed. Panorama, 1995.

ELIZONDO PÉREZ, Jesús, *Vigilancia y Diagnóstico en Aseguradoras de Daños*, Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C., México D.F., 1996.

GUTIÉRREZ PULIDO, Humberto, *Calidad Total y Productividad*, México D.F., ed. McGraw-Hill, 1997.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*, ed. Gestión 2000, Barcelona, 1997.

Bibliografía General

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P., *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral (The strategy-focused organization)*, Barcelona, ed. Gestión 2000, 2001.

OLVE, Nils-Göran, *et al.*, *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral (Performance Drivers)*, Barcelona, ed. Gestión 2000, 2000.

ROBBINS, Stephen P. y COULTER, Mary, *Administración*, sexta edición, México, ed. Prentice Hall, 2000.

VAN DER HEIJDEN, Kees, *Escenarios*, ed. Panorama, México D.F., 1998.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

ABREVIATURAS

C.M.I. Cuadro de Mando Integral

Seg. Seguros

Econ. Economía

Accionista Econ. Propietario de una o varias acciones de una empresa constituida en sociedad anónima o en comandita por acción.

Agente Seg. Persona física o moral que se dedica a la mediación o producción de seguros y a la conservación de la cartera conseguida, mediante las gestiones comerciales y administrativas precisas, para la obtención de los contratos de seguros que la integran y su mantenimiento en vigor.

Ajustador Seg. Persona con conocimientos especiales teóricos o prácticos sobre una materia, que dictamina en relación con ésta los puntos concretos que se someten a su criterio. En el ramo de seguros, usualmente intervienen para informar sobre las causas de los siniestros y la valuación de los daños ocasionados.

Glosario de Términos

Asegurado *Seg.* Persona física o moral que ha contratado un seguro. En el caso del seguro de bienes materiales, el asegurado no necesariamente corresponde al propietario de los bienes o al beneficiario del seguro.

Asegurador *Seg.* Persona o empresa que asume o toma riesgos ajenos a cambio del pago de la prima correspondiente.

Balanced Scorecard (BSC) *CMI.* Léase Cuadro de Mando Integral.

Broker *Econ.* Constituye el nexo entre el comprador y el vendedor, al cobrar comisiones sobre la transacción, como remuneración de su servicio.

Buena fe *Seg.* Principio básico característico de todos los contratos, obliga a las partes a actuar entre sí con honestidad, sin falsas interpretaciones.

Contrato de seguro *Seg.* En general, es el documento o póliza suscrito con una entidad de seguros en el que se establecen las normas que han de regular la relación contractual de aseguramiento entre ambas partes (asegurador y asegurado), especificándose sus derechos y obligaciones respectivos. Desde un punto de vista legal, el contrato de seguro es aquél por el que el asegurador se obliga, mediante el cobro de una prima y para el caso de que se produzca el evento cuyo riesgo es objeto de cobertura, a indemnizar dentro de los límites pactados el daño producido al asegurado, o satisfacer un capital, una renta u otras prestaciones convenidas.

Cuadro de Mando Integral (CMI) Herramienta que permite traducir la visión de la organización, expresada a través de su estrategia, en términos y objetivos específicos para su difusión a todos los niveles, estableciendo un sistema de medición del logro de dichos objetivos. Es conocida internacionalmente como *Balanced Scorecard*, aún cuando en español se le denomina con diversos vocablos: *Tablero de Comando*, *Tablero de Mando*, *Cuadro de Mando*, *Cuadro de Mando Integral*, *Sistema Balanceado de Medidas*.

Dividendo *Econ.* Parte de los beneficios de una sociedad anónima expresados en forma de porcentaje del valor nominal de las acciones.

Endoso Seg. Cláusula especial de la póliza que se agrega al contrato normal, la cual amplía o limita los beneficios normales del mismo.

Estrategia CMI. Determinación de los objetivos básicos y metas de largo plazo en una empresa, enlazados en una cadena causa y efecto, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

Factor crítico de éxito CMI. Logro que tiene que realizarse para garantizar los objetivos específicos derivados del primer nivel de desagregación del objetivo estratégico.

Gastos de administración Seg. Egresos constituidos por llevar los registros contables, cobrar primas, atender los siniestros y todo el movimiento administrativo necesario para que la compañía funcione.

Glosario de Términos

Gastos de adquisición *Seg.* Egresos constituidos por las remuneraciones pagadas a los agentes profesionales que venden las pólizas.

Honorarios *Seg.* Retribución económica que corresponde a una persona como pago por el ejercicio de su actividad profesional.

Indemnización *Seg.* Reparación de un daño o perjuicio causado.

Indicador (medida estratégica) *CMI.* Medio, instrumento o mecanismo para poder evaluar en que medida estamos logrando los objetivos estratégicos propuestos. Como tal un indicador es una variable de interés cuya naturaleza obviamente se circunscribe al tipo de escala sobre el cual se define. Esto implica una clasificación en términos de su naturaleza como cuantitativos y cualitativos.

Indicador de resultado *CMI.* Mide el éxito en el logro de los objetivos del CMI sobre un periodo específico de tiempo y sobre una o varias acciones tomadas. Se usan para reportar el desempeño de la organización en la implantación de su estrategia.

Indicador guía del proceso *CMI.* Indican a futuro cual puede ser el resultado de un grupo de acciones u operaciones definidas en un indicador de resultado. Provee indicación temprana del progreso hacia el logro de los objetivos; su propósito es generar los comportamientos adecuados para el logro de la estrategia. Usualmente mide lo que debe "hacerse bien" para alcanzar los objetivos. Mide las palancas de valor, los elementos "impulsores" del desempeño. Su propósito es canalizar y dirigir esfuerzos. También llamado inductor de actuación.

Iniciativa CMI. Actividad, programa , proyecto o esfuerzo especial que, contando con recursos humanos y financieros asignados, apuntala o contribuye al logro de uno o varios objetivos estratégicos. Se identifica como especial porque no es una acción de rutina, es una acción de cambio.

Interés asegurable Seg. Interés económico que demuestre el asegurado sobre el objeto asegurado.

Liquidez Econ. Disponibilidad de una institución para cumplir sus obligaciones financieras sin demora.

Meta CMI. Valor esperado o deseado en un marco temporal específico para un indicador. Se define de acuerdo a la frecuencia de reporte del indicador.

Modelo causa y efecto CMI. Expresión gráfica de las relaciones, de carácter hipotético, entre objetivos.

Objetivo estratégico CMI. Propósito muy específico a donde se debe llegar. Su definición es el primer paso en la formulación del plan o mapa de estrategias traducido en el modelo causa efecto.

Póliza Seg. Documento que instrumenta el contrato del seguro en el que se reflejan las normas generales, particulares y especiales que regulan las relaciones contractuales convenidas entre asegurado y asegurador.

Prima Seg. Cantidad que cobra el asegurador al asegurado por el riesgo que asume.

Glosario de Términos

Producto interno bruto (PIB) Econ. Es el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado, libre de duplicaciones. Se puede obtener mediante la diferencia entre el valor bruto de producción y los bienes y servicios consumidos durante el propio proceso productivo, a precios comprador (consumo intermedio).

Reaseguro Seg. Operación por la cual una compañía de seguros después de haber asegurado a un cliente por una suma importante, se cubre a sí misma una parte del riesgo, asegurándose a su vez con compañías reaseguradoras.

Recuperación Seg. Importe obtenido por la aseguradora luego de ejercer sus derechos de subrogación.

Reserva para riesgos en curso Seg. Los siniestros tienden a distribuirse a través de todo el año. Por esta razón la compañía de seguros tiene que reservar una parte de lo que recibe en pago para hacer frente a los siniestros y gastos consecuentes que vengan en un futuro. Esta reserva se debe invertir con el fin de producir rendimientos y obtener mayores beneficios.

Responsabilidad civil Seg. Obligación jurídica de responder conforme a nuestra legislación vigente por hechos ilícitos causados a terceros que ocasionen la muerte, el menoscabo de la salud o el deterioro o destrucción de los bienes; producidos por el responsable directamente, personas bajo su cuidado, animales, o cosas que posea.

Riesgo Seg. Peligro, contingencia de un daño. En el medio de seguros se abusa en la aplicación de este término, ya que se le utiliza indistintamente para referirse a la cobertura que se contrata, al bien que se asegura o al peligro a que esta expuesto.

Salvamento Seg. Bienes rescatados de un siniestro que pasan a poder de la aseguradora una vez hecho el pago de la indemnización.

Seguro Seg. Contrato por el que una persona o sociedad (asegurador) asume un riesgo que debe recaer sobre otra persona (asegurado), a cambio del pago de una cantidad de dinero (prima).

Siniestralidad Seg. Porcentaje que representa el monto de indemnización de los siniestros ocurridos de las primas devengadas. Es el principal indicador de la calidad del negocio de una aseguradora.

Siniestro Seg. Daño o destrucción o pérdida que sufren las personas o propiedades por distintas causas, y que hacen entrar en acción la garantía del asegurador.

Solicitud de seguro Seg. Es el documento mediante el cual quien desea asegurarse solicita de la entidad aseguradora las coberturas descritas en dicho documento y la emisión de la póliza correspondiente.

Suma asegurada Seg. Valor del bien que el asegurado quiere proteger y que servirá de límite máximo de responsabilidad para el asegurador.

Glosario de Términos

Tarifa Seg. Conjunto de cuotas a aplicar en cada ramo, según las características de los bienes y riesgos por asegurar.

Vector estratégico CMI. Cadena que asocia a los objetivos y que atraviesa las cuatro perspectivas (caso ideal), y que por sí sola tiene un sentido y una coherencia particular. Según las orientaciones de los autores del método, se recomienda que los vectores estén estructurados desde la perspectiva interna, en donde están representados los procesos de la cadena de valor de la organización, de manera que al establecer "responsables por vector", se genere una especie de "gerencia por procesos" en donde exista una responsabilidad asignada de esa "sección" del CMI.